

**Quid Pro Quo**



**Quid pro Quo**  
**Should I Stay or Go?**

E.A. (Liesbeth) Dijkgraaf, 0252727  
E.A.Dijkgraaf@students.uu.nl  
Liesbeth@Dijkgraaf.org

Afstudeerscriptie  
Master Strategisch Human Resource Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Universiteit Utrecht

Begeleiding vanuit de USBO:  
mevrouw dr. E.G. van der Velde (Ph.D), afstudeerbegeleidster

Begeleiding vanuit de opdrachtgever KPMG:  
de heer G. van Hengstum RA, partner en voorzitter people committee  
mevrouw drs. K. Bosman, HR projectmanager  
mevrouw drs. M. de Vos, manager leadership development

Utrecht, oktober 2007

## **Voorwoord**

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek 'Quid pro Quo: Should I stay or Go?' In opdracht van KPMG is onderzoek gedaan naar de interactie tussen medewerker en leidinggevende in het kader van Managing for eXcellence.

Het tot stand komen van dit onderzoek is gelukt dankzij de hulp van vele personen.

Vanuit de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) wil ik Mandy van der Velde bedanken voor de goede begeleiding tijdens het opzetten en uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek.

Ook masterdocent Ellen van Wijk, mijn studiegenoten van de master Strategisch Human Resource Management en de facilitaire dienst van de opleiding wil ik bedanken voor hun ondersteuning bij de uitvoer van mijn onderzoek. Het geven van de nodige feedback is zeker positief van invloed geweest op de kwaliteit van mijn onderzoeksverslag.

Vanuit KPMG, de onderzoeksorganisatie, wil ik Gerard van Hengstum, Karin Bosman en Mieke de Vos hartelijk bedanken. Dankzij hun inzet is het mogelijk geweest het onderzoek binnen KPMG vorm te geven en uit te voeren. Ook de ambassadeurs binnen het programma Managing for eXcellence en de respondenten wil ik heel hartelijk bedanken. Zonder hun deelname zou het voor mij niet mogelijk zijn geweest mijn onderzoek uit te voeren!

Liesbeth Dijkgraaf

Utrecht, oktober 2007

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>6</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>8</b>
<b>Hoofdstuk 1 Kennismaking met KPMG</b> .....	<b>13</b>
<i>Paragraaf 1.1 De professionele service organisatie</i> .....	13
<i>Paragraaf 1.2 Carrière ontwikkeling en perspectief</i> .....	14
<i>Paragraaf 1.3 Cijfers en redenen van (ongewenst) vertrek</i> .....	15
1.3.1 Redenen tot vertrek .....	16
<i>Paragraaf 1.4 Het retentiebeleid binnen KPMG: Managing for eXcellence (MeX)</i> .....	17
<i>Paragraaf 1.5 De carrièrebegeleiding van medewerkers: performance managers</i> .....	18
<b>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</b> .....	<b>20</b>
<i>Paragraaf 2.1 Het onderzoeksmodel</i> .....	22
<i>Paragraaf 2.2 Interactie en intentie tot vertrek</i> .....	24
2.2.1 De sociale uitwisselingstheorie .....	25
2.2.2 Leader-Member eXchange .....	28
2.2.3 Expliciete verwachtingen ten aanzien van de baan en leidinggevende.....	29
<i>Paragraaf 2.3 Interactie en Gedrag</i> .....	32
2.3.1 De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende en gedrag.....	32
2.3.2 De kwaliteit van de uitwisseling en gedrag .....	33
2.3.3 Expliciete verwachtingen en gedrag.....	34
<i>Paragraaf 2.4 Gedrag en de intentie tot vertrek</i> .....	36
2.4.1 Binding: de driedimensionale constructie .....	36
2.4.2 Organizational Citizenship Behavior.....	38
2.4.3 Arbeidssatisfactie.....	38
<i>Paragraaf 2.5 Carrièreperspectief</i> .....	40
2.5.1 De opvatting van medewerkers ten aanzien van hun carrière .....	40
2.5.2 Het behalen van een certificaat en de intentie tot vertrek .....	41
<b>Hoofdstuk 3 Methode van het onderzoek</b> .....	<b>43</b>
<i>Paragraaf 3.1 Organisatie en respondenten</i> .....	43
3.1.1 Organisatie .....	43
3.1.2 Respondenten .....	46
<i>Paragraaf 3.2 Meetinstrumenten</i> .....	47
3.2.1 Algemeen .....	47
3.2.2 Ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende, PSS .....	47
3.2.3 Leader Member exchange (LMX).....	48
3.2.4 Verwachtingen .....	48
3.2.5 Binding.....	49
3.2.6 Organizational Citizenship Behavior.....	49
3.2.7 Arbeidstevredenheid .....	49
3.2.8 Carrièreperspectief .....	49
3.2.9 Intentie tot vertrek .....	50
3.2.10 Achtergrondvariabelen.....	50
3.2.11 Controlevariabelen.....	51
<i>Paragraaf 3.3 Procedure</i> .....	53

<b>Hoofdstuk 4 Resultaten.....</b>	<b>55</b>
<i>Paragraaf 4.1 Algemene resultaten .....</i>	<i>55</i>
4.1.1 Algemeen beeld respondenten .....	55
<i>Paragraaf 4.2 Interactie en intentie tot vertrek.....</i>	<i>56</i>
<i>Paragraaf 4.3 Interactie en gedrag .....</i>	<i>59</i>
<i>Paragraaf 4.4 Het gedrag en de intentie tot vertrek.....</i>	<i>60</i>
<i>Paragraaf 4.5 Het carrièreperspectief.....</i>	<i>61</i>
<i>Paragraaf 4.6 Overige resultaten .....</i>	<i>63</i>
<b>Hoofdstuk 5 Conclusie en Discussie .....</b>	<b>64</b>
<i>Paragraaf 5.1 Algemene Conclusie .....</i>	<i>65</i>
<i>Paragraaf 5.2 Interactie tussen medewerker en leidinggevende.....</i>	<i>66</i>
<i>Paragraaf 5.3 Gevolgen van de interactie .....</i>	<i>67</i>
<i>Paragraaf 5.4 Gedrag en Intentie tot vertrek .....</i>	<i>69</i>
<i>Paragraaf 5.5 Het carrièreperspectief en Intentie tot vertrek.....</i>	<i>70</i>
<i>Paragraaf 5.6 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen.....</i>	<i>71</i>
<i>Paragraaf 5.7 Praktische implicaties voor leidinggevendden .....</i>	<i>72</i>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlagen .....</b>	<b>79</b>
<i>Bijlage 1 Vragenlijst zoals verstuurd naar respondenten .....</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 2 Codeerschema.....</i>	<i>89</i>
<i>Bijlage 3 Veranderingen in de vragenlijst .....</i>	<i>96</i>
<i>Bijlage 4 Paper KPMG en Maatschappij .....</i>	<i>97</i>

## **Samenvatting**

Organisaties krijgen steeds meer problemen met het aantrekken en behouden van personeel. Dit geldt met name voor organisaties waar het menselijk kapitaal centraal staat: wanneer een getalenteerde medewerker de organisatie verlaat, kost het de organisatie veel geld. Een nieuwe medewerker moet worden aangetrokken, maar ook het budget dat gestoken is in het aantrekken en opleiden van de vertrekkende medewerker gaat voor de organisatie verloren. Van belang is dat de redenen die medewerkers aangeven om te vertrekken, aangepakt worden voor zover mogelijk: het is van belang dat medewerkers aangeven te willen blijven, Stay, in plaats van te willen vertrekken, Go. Met name de werkinhoud, het gebrek aan uitdaging, groei en ontwikkeling, de cultuur, samenwerking, communicatie en de balans werk/privé worden aangegeven als redenen van vertrek. Vaak zijn leidinggevenden niet op de hoogte van het feit dat medewerkers met de gedachte spelen om de organisatie te verlaten.

In opdracht van KPMG is onderzoek gedaan naar de invloed van verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van hun leidinggevende op de intentie tot vertrek van de medewerkers. Op basis van de sociale uitwisselingstheorie, waarin het principe quid pro quo (voor wat hoort wat) centraal staat, is de interactie tussen medewerker en leidinggevende in beeld gebracht. Verwacht werd dat wanneer de interactie tussen medewerker en leidinggevende geoptimaliseerd werd, beter aan verwachtingen van medewerkers voldaan zou worden en dat dit de intentie tot vertrek van de medewerkers zou doen afnemen. Dit zou direct kunnen plaatsvinden door de verwachtingen ontstaan uit de interactie maar ook indirect door het gedrag van de medewerkers dat voortkomt uit de interactie tussen medewerker en leidinggevende.

Door het uitzetten van een vragenlijst onder 158 respondenten binnen KPMG Nederland zijn de gegevens verzameld. Middels het uitvoeren van een correlatie analyse is gekeken of er samenhang tussen de variabelen aanwezig is. Middels een regressieanalyse is gekeken welke variabelen bepalend zijn voor de intentie tot vertrek van de medewerkers.

Gebleken is dat de interactie tussen medewerker en leidinggevende van invloed is op de intentie tot vertrek. Het gaat hier direct om de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker. Het uitkomen van verwachtingen en de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende kunnen indirect van invloed zijn op de intentie tot vertrek van de medewerker. Als medewerkers met name affectief gebonden zijn aan de organisatie, leidt dit tot een verminderde intentie tot vertrek van medewerkers.

Verder hebben medewerkers in steeds grotere mate de opvatting dat zij gedurende hun carrière van organisatie zullen veranderen. Normatieve en continuïteitsbinding nemen ten gevolge van dit carrièreperspectief af. Dit perspectief van de medewerkers kan niet van de ene op de andere dag te veranderen. Het is echter wel mogelijk om de redenen van vertrek

aan te pakken en zo ervoor te zorgen dat medewerkers net iets langer voor de organisatie blijven werken. Ook is gebleken dat meer tevredenheid van medewerkers over hun baan ervoor kan zorgen dat medewerkers minder de intentie zullen hebben de organisatie te verlaten.

Leidinggevenden zullen op bovenstaande feiten in moeten spelen door (nog) meer hun waardering te tonen aan de medewerkers, een denkbeeldig schouderklopje te geven. Er zal meer interesse in de medewerker getoond moeten worden. Verwachtingen zullen beter waargemaakt moeten worden, onder andere door middel van goede communicatie: dit draagt bij aan een betere interactie. Deze handelingen zullen ook positief van invloed zijn op de arbeidssatisfactie, een belangrijke factor bij getalenteerde medewerkers en dit zal de intentie tot vertrek doen afnemen.

Het is inherent aan de professionele service organisatie dat medewerkers grote waarde hechten aan hun carrière en bereid zijn ter verbetering hiervan van organisatie te veranderen. Hiermee dient tijdens het werven en selecteren van toekomstige medewerkers al rekening gehouden te worden. Wanneer duidelijke wederzijdse verwachtingen gecreëerd worden bij het in dienst treden van nieuwe medewerkers zal in de toekomst voorkomen kunnen worden dat verwachtingen niet (meer dan verwacht) waargemaakt kunnen worden.

Op deze wijze is het mogelijk dat medewerkers als antwoord op de vraag 'Should I Stay or Go?' langere tijd zullen kiezen voor 'Stay'. Dit heeft tot gevolg dat organisaties de gemaakte kosten voor het in dienst nemen en behouden van personeel meer terug kunnen verdienen en gedurende de 'war for talent' het hoofd boven water kunnen houden.

## **Inleiding**

'Binden en boeien' is een term die steeds meer centraal komt te staan binnen organisaties. Wereldwijd kan er gesproken worden van toenemende concurrentie tussen organisaties en zij zullen zich moeten onderscheiden van elkaar om de sterke vormen van concurrentie te overleven. Dit geldt met name voor organisaties die hun menselijk kapitaal centraal stellen. Bij organisaties die diensten verlenen gebaseerd op kennis is hier met name sprake van: medewerkers kunnen worden gezien als de fundering van de organisatie en door middel van het binden en boeien van personeel wordt verondersteld dat zij willen blijven werken voor een organisatie.

Demografische ontwikkelingen als het vergrijzen en ontgroenen van de bevolking hebben ertoe geleid dat er sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Om de beste oplossingen te kunnen blijven bieden aan cliënten is het noodzakelijk dat organisaties over medewerkers *blijven* beschikken die specifieke kennis bezitten. Maar organisaties krijgen in steeds grotere mate te kampen met problemen bij het aantrekken en behouden van 'getalenteerd' personeel. Ook ontwikkelingen als het verdwijnen van de levenslange binding aan organisatie en de opkomst van job hoppen draagt bij aan het ontstaan van problemen bij het behouden van personeel (Cappelli, 2002; Sousa-Poza, 2004).

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kan er gesproken worden van de 'war for talent'. Daar waar talent de basis vormt voor het succes van ondernemingen zal er moeite moeten worden gedaan om dit talent te bemachtigen en te behouden. 'Talent raiding', ofwel het aantrekken van medewerkers van concurrerende organisaties, wordt een steeds normaler verschijnsel. Echter, dit impliceert dat medewerkers van concurrerende organisaties onttrokken worden (Baum en Korn, 1996; Chen, Tjosvold en Liu, 1996; Gardner, 2002; 2005, Peterson, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhart en Wright, 2006). Dit kan voor organisaties zeer kostbaar zijn, met name organisaties waar training en ontwikkeling bijdragen aan een leercurve. Wanneer medewerkers langer bij een organisatie in dienst blijven, is het mogelijk voor organisatie om de kosten die in het aantrekken en opleiden van personeel zijn gestoken, terug te verdienen (Holtom, Mitchell, Lee en Inderrieden, 2005; Peterson, 2005). Maar als een talent de organisatie vroegtijdig verlaat, kan dit al snel een verlies zijn van 100.000 euro (National Post Canada, 2002; Interview-NSS, 2007).

Om te zorgen dat organisaties niet het onderspit delven in de 'war for talent' zullen zij aandacht moeten besteden aan hun retentiebeleid. Om getalenteerd personeel te behouden, zullen organisaties, bijvoorbeeld door middel van binden en boeien, ervoor moeten zorgen dat deze medewerkers willen blijven werken voor de organisatie en niet uit zichzelf vertrekken. Dit vertrek, dat als ongewenst kan worden aangeduid, heeft betrekking op een groep medewerkers die zelf aangeeft weg te gaan, terwijl de organisatie het vertrek van deze medewerkers beschouwt als een verlies (Cappelli, 2002; Teakleab en Taylor, 2003).



Om het ongewenst vertrek tegen te gaan, zullen organisaties zicht moeten krijgen op de redenen die medewerkers aangeven om te vertrekken.

Een belangrijke reden dat getalenteerde medewerkers organisaties verlaten, kan voortkomen uit het feit dat zij een slechte band hebben met hun leidinggevende. Organisaties schenken veelal meer aandacht aan de taak en prestatie van de medewerkers, wat vaak ten koste gaat van de tijd die besteed wordt aan het onderhouden van relaties met medewerkers. Leidinggevendenden zijn zich vaak ook niet bewust van wat medewerkers in een baan zoeken en van feit dat medewerkers eventueel naar een andere baan zoeken (Turnley en Feldman, 2000; Saari en Judge, 2004). Leidinggevendenden worden steeds meer aangemerkt als agent van de organisatie en het ligt binnen hun bereik om de medewerkers de gewenste (onder)steun(ing) te bieden (Cappelli, 2000; Sousa-Poza, 2004). Het is dus een uitdaging voor organisaties, en in het bijzonder voor leidinggevendenden, om getalenteerd personeel te behouden, gezien het feit dat organisaties anders kans lopen om niet te kunnen voldoen aan het behalen van de gestelde organisatiedoelen. Het is zaak om de verwachtingen van een medewerker en diens leidinggevende op elkaar af te stemmen (Hallier en James, 1997; Cappelli, 2000; Chen et al., 2006). Dit onderzoek spitst zich toe op de immateriële aspecten die ten grondslag liggen aan het vrijwillig vertrek van medewerkers. Erkend wordt dat leidinggevendenden invloed kunnen hebben op materiele aspecten maar die zullen binnen dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten worden.

### Vraagstelling

Vanuit KPMG Nederland is de vraag gekomen om de problemen rondom het ongewenst vertrek van medewerkers vanuit het medewerkerperspectief te onderzoeken. KPMG is een organisatie die behoort tot de wereldwijde top van accountancy en adviesbureaus. Zij levert dienstverlening op het gebied van accountancy (Audit) en adviesdiensten (Advisory).

In 2006 heeft KPMG Nederland onderzoek uit laten voeren door Bright & Company naar de optimalisering van de HR functie. Naar aanleiding hiervan is het programma Managing for Excellence (MeX) opgericht. MeX heeft tot doel om de 'employer of choice' positie van KPMG uit te bouwen door middel van het aanbrengen van eenvoud in de Human Resource organisatie en door een betere positionering van de performance manager. KPMG is momenteel zelf bezig om in kaart te brengen op welke wijze het gedrag van de performance managers en partners dient te veranderen om de groeidoelstelling van KPMG veilig te kunnen stellen. Om het uiteindelijke advies te kunnen completeren en vervolgens te implementeren, is het van belang dat niet alleen vanuit het organisatieperspectief gekeken wordt naar retentie maar ook vanuit het medewerkerperspectief. Het onderzoek van Bright & Company heeft aangetoond dat er een verband bestaat tussen retentie en de performance managers: er zijn aanbevelingen geformuleerd om het verloop te doen dalen door middel van het centraal stellen van de interactie tussen medewerker en performance manager. Ook is aangetoond dat de relatie tussen medewerker en performance manager te weinig waarde krijgt toegekend. Binnen KPMG heeft de performance manager gezien zijn of haar

taakomschrijving de meest directe invloed op de factoren, die medewerkers aan hebben gegeven om te blijven of te vertrekken. Het optimaliseren van de interactie tussen performance manager en medewerker wordt dus gezien als noodzakelijk. De verwachtingen van medewerker en performance manager dienen zo goed mogelijk op elkaar aan te sluiten om een optimale interactie te kunnen bewerkstelligen.

Doordat binnen KPMG aanvullend onderzoek gedaan dient te worden naar de interactie tussen medewerker en leidinggevende, luidt de **doelstelling** als volgt:

*“Het verkrijgen van meer inzicht in de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van hun leidinggevende teneinde de interactie tussen beide te optimaliseren om zodoende het ongewenste verloop binnen de organisatie te verminderen.”*

Het onderzoek zal zich richten op KPMG Nederland (exclusief Tax). De dienstverlening binnen de onderdelen Audit en Advisory staat centraal, ondergebracht bij dochtermaatschappijen van KPMG Holding N.V. Ook zal de Support Staff, het ondersteunende onderdeel voor Audit en Advisory, in het onderzoek worden meegenomen om te kijken of er verschillen binnen de afzonderlijke onderdelen bestaan. Zo kan ervoor gezorgd worden dat er voor alle medewerkers gezocht wordt naar een optimale interactie. Onder leidinggevende moet worden verstaan de performance manager die medewerkers gedurende hun carrière begeleidt binnen KPMG, de onderzoeksorganisatie.

Binnen het onderzoek zal de volgende **probleemstelling** centraal komen te staan:

*“Wat is de invloed van de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de leidinggevende op het ongewenste verloop binnen de organisatie?”*

Het antwoord op de probleemstelling zal inzicht verschaffen in de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de leidinggevende. Het gaat hier om verwachtingen die zich vormen naar aanleiding van de interactie tussen medewerker en leidinggevende: enerzijds om expliciete verwachtingen ten aanzien van doorgroeimogelijkheden en uitdaging, en anderzijds om verwachtingen ten aanzien van de (onder)steun(ing) van de leidinggevende en de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende. De sociale uitwisselingstheorie zal bij de interactie tussen medewerker en leidinggevende als uitgangspunt dienen (Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharski en Rhoades, 2002; Colyle-Shapiro en Kessler, 2006). Er wordt in beeld gebracht in welke mate deze verwachtingen uitkomen, zodat aanbevelingen geformuleerd kunnen worden wat nodig is om wel aan deze verwachtingen te kunnen voldoen. Op deze manier wordt duidelijk aan welke vereisten de leidinggevende volgens de medewerkers dient te voldoen. Door middel van het

ontwikkelen en implementeren van een pro-actief beleid op het gebied van retentie kan het mogelijk zijn in de toekomst om lagere ongewenste vertrekpercentages te realiseren.

Als onderdeel van het operationaliseren van de probleemstelling zijn enkele deelvragen opgesteld. Hieronder zullen de verschillende deelvragen en hun verhouding ten opzichte van de probleemstelling achtereenvolgens behandeld worden:

1. Welke redenen liggen ten grondslag aan het ongewenst vertrek binnen de organisatie volgens de medewerkers?

Door middel van het in kaart brengen van de redenen die ten grondslag liggen aan het ongewenst vertrek binnen KPMG, ontstaat een overzicht welke zaken medewerkers aankaarten als redenen voor vertrek. Deze redenen zullen als vertrekpunt gaan dienen bij het in kaart brengen van de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de leidinggevende.

Deze vraag zal worden beantwoord aan de hand van beschikbare bronnen binnen KPMG. Jaarlijks wordt er organisatiebreed een overzicht gemaakt van de redenen van vertrek binnen KPMG aan de hand van exit-analyses. Er zal gebruik worden gemaakt van de exit-analyses van 2005 en 2006. Ter aanvulling zal gebruik gemaakt worden van de HR Kerncijfers van het eerste kwartaal van boekjaar 2007.

2. Wat zijn de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de leidinggevende?

Middels deze deelvraag zullen de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de leidinggevende in beeld worden gebracht. Op welke gebieden verwachten medewerkers dat een performance manager een bijdrage zal leveren? Hoe zien zij die bijdrage? Het zal enerzijds gaan om gebieden als baanuitdaging en training, anderzijds om de verwachtingen die voortkomen uit de interactie tussen beide partijen.

3. Welke verwachtingen worden wel en welke verwachtingen worden niet beantwoord?

Deze deelvraag zal in beeld brengen welke verwachtingen van de medewerkers in de praktijk wel, gedeeltelijk of niet door de performance manager worden beantwoord. Middels deze deelvraag zal duidelijk worden op welke punten de verwachtingen van de medewerkers overeenstemmen met de dagelijkse realiteit. Vinden de medewerkers de interactie met de performance manager goed verlopen en welke aandachtspunten zijn er met betrekking tot de interactie met de performance manager? Welk gedrag van medewerkers komt voor uit het wel of niet voldoen aan de verwachtingen van medewerkers?

4. Wat is het gevolg van het voldoen aan de verwachtingen voor het gedrag dat medewerkers vertonen?

Deze deelvraag zal in beeld brengen op welke manier het niet, wel of gedeeltelijk voldoen aan de verwachtingen van de medewerkers van invloed is op het gedrag dat medewerkers vertonen. Is dit direct van invloed op de intentie tot vertrek van medewerkers? Of kan dit ook

van invloed zijn op ander gedrag, dat vervolgens weer in verband kan worden gebracht met de intentie tot vertrek van medewerkers?

#### Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bestaat uit een kennismaking met KPMG en zal toelichting verschaffen over de wijze waarop de vraag naar dit onderzoek vanuit de organisatie is voortgekomen. Ook zullen de organisatiecontext en bepalende kenmerken hiervan behandeld worden.

Hoofdstuk 2 omvat het theoretisch kader en zal aan de hand van het onderzoeksmodel de hypothesen behandelen.

Hoofdstuk 3 gaat in op de methode die in dit onderzoek gebruikt is om tot resultaten te komen.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer die voortgekomen zijn uit het onderzoek.

Tot slot geeft hoofdstuk 5 de conclusie weer en wordt er vervolgens middels een discussie ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten.

## **Hoofdstuk 1 Kennismaking met KPMG**

KPMG is een organisatie die behoort tot de wereldwijde top van accountancy en adviesbureaus. De organisatie levert dienstverlening op het gebied van accountancy (Audit) en adviesdiensten (Advisory). Belastingadvies valt onder KPMG Meijburg & Co. In dit onderzoek staan Audit en Advisory centraal en de belastingtak zal niet meegenomen worden. De adviesorganisatie is enerzijds onderverdeeld in diensten die zich richten op organisatie-, rendement- en performanceverbeteringen en risicomanagement en anderzijds op diensten die zich richten op advies bij surseance of faillissement en de begeleiding en advies bij fusies en overnames (<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=39146>, geraadpleegd 17 september 2007).

KPMG wil toonaangevend zijn in de markten waar zij actief is: Audit, Advisory en Tax. Daarnaast wil KPMG erkend worden als marktleider. Er wordt gestreefd naar de beste reputatie in de branche. Hierbij worden de uitgangspunten kwaliteit, integriteit, kennis, ervaring, multidisciplinair en 'de beste mensen' gehanteerd.

(<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=39146>, geraadpleegd 17 september 2007).

Paragraaf 1 zal ingaan op het soort organisatie waar KPMG onder valt: de professionele service organisatie.

Paragraaf 2 gaat in op de opvatting die medewerkers hebben ten aanzien van hun carrière; het carrièreperspectief.

Paragraaf 3 geeft statistieken weer van (vertrekkende) medewerkers en de redenen die hieraan ten grondslag liggen.

Paragraaf 4 gaat in op de maatregelen die KPMG intern heeft genomen aangaande het retentiebeleid.

Tot slot zal paragraaf 5 ingaan op de leidinggevende die de medewerkers gedurende hun carrière begeleiden.

### ***Paragraaf 1.1 De professionele service organisatie***

---

De professionele service organisatie is een organisatie waar het verlenen van diensten centraal staat. Algemeen gesteld is de missie van dit soort organisaties als volgt: "To deliver outstanding client service; to provide fulfilling careers and professional satisfaction for our people; and to achieve financial success so that we can reward ourselves and grow" (Maister, 2003, pp. 3). Het draait om drie kernbegrippen: service, tevredenheid en succes. Daarbij moeten de vraag van de cliëntenmarkt, de arbeids(peroneels)markt en de economische ambities van de organisatie in balans met elkaar worden gebracht (Maister, 2003).

Om binnen de professionele service organisatie het vraagstuk rondom ongewenst vertrek aan te pakken, zal er aandacht moeten worden besteed om individuele medewerkers te helpen

hun skills te onderhouden en te ontwikkelen. Veelal wordt gezegd dat professionals kijken naar tevredenheid over hun baan, in plaats van de organisatie waar zij werken. Locke definieert arbeidssatisfactie als "...a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (Locke, in: Saari en Judge, 2004, pp. 1304). Ofwel, wanneer mensen denken, hebben zij gevoelens over wat zij denken. Wanneer medewerkers gevoelens hebben, denken ze over wat ze voelen. Dit geldt ook voor medewerkers. Wanneer banen geëvalueerd worden, gaat daar een proces van denken en voelen mee gepaard. Medewerkers nemen een bepaalde houding aan of bezitten een bepaald standpunt ten aanzien van veel aspecten van hun baan, de organisatie waar zij werkzaam zijn en hun carrière (Saari en Judge, 2004). Wanneer medewerkers kijken naar hun tevredenheid over hun baan, wordt hierbij ook gekeken naar situationele factoren die hierbij een rol spelen. Het karakter van het werk zelf, een intrinsieke baan karakteristiek, is van groot belang wanneer medewerkers kijken naar hun baantevredenheid. Leidinggevend denken echter vaak dat het loon belangrijker is voor medewerkers dan het 'hebben' van een interessante baan. Met name baanuitdaging, autonomie, afwisseling en het werkgebied zijn aspecten die van invloed zijn op de baantevredenheid (Maister, 2003; Saari en Judge, 2004). Het is dan ook zaak, zoals eerder beschreven in de inleiding, dat leidinggevend voldoen aan de verwachtingen die medewerkers hebben op deze gebieden. Dit met name gezien het feit dat wanneer medewerkers tevreden zijn over hun baan, organisaties hun medewerkers beter kunnen behouden.

Maar ook voor organisaties is dit van belang. Om te zorgen dat medewerkers een bron van competitief voordeel kunnen vormen, dient er gebruik gemaakt te worden van managementpraktijken die er zorg voor dragen dat medewerkers skills, motivatie en handelsruimte krijgen. Dit betekent dat er in menselijk kapitaal geïnvesteerd moet worden (Guthrie, 2001; Dijkgraaf, 2007). Tam, Korczynski en Frenkel (2002) vermelden expliciet dat er een zeker mate van autonomie nodig is voor medewerkers. De volgende paragraaf zal ingaan op de wijze waarop medewerkers tegen hun carrière, baan aankijken en welke zaken zij hierbij van belang achten en waarop managementpraktijken afgestemd dienen te worden.

---

### ***Paragraaf 1.2 Carrière ontwikkeling en perspectief***

---

Maister (2003) vermeldt dat professionals, meer dan tevredenheid over hun baan, op zoek zijn naar carrière maken: zolang hun carrière vooruitgang boekt, zullen ze bij de organisatie werkzaam blijven. De professionals zullen uit eigen beweging de organisatie verlaten wanneer zij het gevoel hebben dat ze niet langer de mogelijkheid hebben hun competenties, skills te ontwikkelen. Het feit dat professionals blijven zolang hun carrière progressie vertoont, kan afhankelijk zijn van bijvoorbeeld baanuitdaging. Maar ook is er een relationele kant aan het verhaal. Een goede leider, leidinggevende is iemand die het vertrouwen van anderen voor zich kan winnen. Leidinggevend moeten medewerkers het gevoel geven dat zij om hen

geven. Goede leidinggevendenden kunnen motivatie bij medewerkers creëren door hun eigen enthousiasme naar deze medewerkers toe te communiceren en demonstreren (Maister, 2003).

De moeilijkheid hierbij is dat veel professionele service organisaties een 'up-or-out systeem' hanteren. Een medewerker in een professionele service organisatie treedt in dienst en begint onder aan de ladder. Steeds klimt de medewerker een sport omhoog, met als uiteindelijk doel het behalen van de status van partner. Wanneer medewerkers zich niet hogerop kunnen werken in een organisatie zullen zij de organisatie (moeten) verlaten en zullen zij vervangen worden door medewerkers die hier eventueel wel toe in staat zijn (Malos en Champion, 1995, 2000).

Het hanteren van een up-or-out systeem en de gevolgen hiervan zijn een onderbelicht verschijnsel. Medewerkers worden als het ware gebonden aan organisaties door training, mentoring en een uitgestelde compensatie waardoor zij zich professioneel kunnen ontwikkelen om kans te maken op een eventueel toekomstig partnerschap. Dan pas kunnen zij ook genieten van de financiële voordelen van het partnerschap. Tot nu toe is gebleken dat het up-or-out systeem een goede motiverende drive was voor professionals. Maar kan dit in de toekomst ook gegarandeerd blijven? Ontwikkelingsmogelijkheden door middel van training, mentorschap en uitdagende werkopdrachten zorgen ervoor dat medewerkers bij organisaties aanblijven: is dat vanwege professionele ontwikkeling, of vanwege de kans op eventueel partnerschap? (Malos en Champion, 1995, 2000; Maister, 2003). De volgende paragraaf zal ingaan op de redenen die ten grondslag liggen aan het ongewenst vertrek en zal duidelijkheid verschaffen wat medewerkers wel en niet motiveert om bij een organisatie werkzaam te blijven.

### ***Paragraaf 1.3 Cijfers en redenen van (ongewenst) vertrek***

---

KPMG vindt zijn bestaansrecht in het bieden van de beste oplossingen voor vraagstukken van cliënten. Hierbij vormen medewerkers de basis voor het succes van de onderneming. In totaal waren er op 30 september 2006 3.349 (3.019 fte's) medewerkers in dienst bij KPMG Nederland, verdeeld over 16 vestigingen. De verhouding man/vrouw was 66/34 en de gemiddelde leeftijd stond op 33 jaar. Internationaal gezien verleent KPMG diensten vanuit 144 landen met een medewerkersbestand wereldwijd van 100.000 medewerkers met een omzet van 16.9 miljard US dollar, ten opzichte van 2005 een stijging van 9.6 procent (<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=40696>, geraadpleegd 17 september 2007).

De organisatie heeft aangegeven dat het aantrekken en behouden van getalenteerd personeel een groot probleem is. Veel medewerkers kiezen voor de 'Big 4' (KPMG, Deloitte, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers) om in korte tijd veel te leren en daarna door te stromen. Recent onderzoek van Bright & Company (2006) heeft aangetoond dat 58% van de

totale uitstroom van medewerkers van KPMG als ongewenst kan worden aangemerkt. Deze groep medewerkers staan centraal binnen dit onderzoek: het behoud van de groep medewerkers is van grote waarde voor de organisatie.

Binnen KPMG wordt door middel van het afnemen van exit interviews in kaart gebracht welke redenen ten grondslag liggen aan de uitstroom. Hieronder wordt een toelichting gegeven over de aantallen medewerkers die (aangeven) te vertrekken.

In 2005 heeft 16.6% van het gemiddeld aantal werkzame medewerkers en partners KPMG verlaten, waarvan 53% als ongewenst vertrek kan worden aangeduid. Na een afname in 2006 tot 15.5 procent (waarvan 54.8% ongewenst) wordt op basis van cijfers uit het eerste kwartaal van 2007 verwacht dat dit percentage weer zal toenemen dit jaar. Binnen de professionele staf bedroeg het percentage in 2005 17.4%, waarvan 58% ongewenst. In 2006 is dit afgenomen tot 14.5% met een ongewenst vertrek percentage van 68 procent.

De meeste uitstromers in 2006 (20.1%) hebben 4 tot 6 jaar bij KPMG gewerkt. Een andere grote groep uitstromers heeft minder dan een jaar bij KPMG gewerkt, 18.9% (Exit analyses KPMG; 2005, 2006).

Ook al heeft een goede instroom in 2006 ervoor zorggedragen dat het totale medewerkersbestand is gestegen, het is toch van belang aandacht te besteden aan de hoge, toenemende vertrekpercentages. Daar te meer blijkt dat in 2005 gebleken is dat 40 procent van de ongewenste vertrekken binnen de professionele staf onvoorzien was. Met name wanneer het aantrekken van personeel in de toekomst een lastige opgave kan worden, is het zaak dat de vertrekpercentages, en met name de ongewenst vertrekpercentages, af zullen nemen (Exit analyses KPMG; 2005, 2006).

Uit de eerste kwartaalcijfers van 2007 blijkt dat het verloop al op 40 procent ligt van de verwachte uitstroom voor het boekjaar (9.3%). Aangegeven wordt dat 70.2 procent hiervan ongewenst is: binnen het onderdeel Audit en Accounting is 56 procent ongewenst en binnen Advisory is dit 65.5 procent. Het verloop van de trainees is wel gedaald (Exit analyse KPMG; 2007).

In de volgende subparagraaf zullen de redenen die medewerkers aangeven die van invloed zijn geweest op hun vertrek behandeld worden. Het gaat hier om medewerkers die uit zichzelf vertrekken, maar ook om medewerkers die in overleg met de organisatie besluiten te vertrekken.

### **1.3.1 Redenen tot vertrek**

Wanneer gekeken wordt naar KPMG als organisatie, geven medewerkers aan dat zij het aantrekken van talent voor de toekomst en het behouden van getalenteerde medewerkers



niet positief ingezien. 78 Procent van de medewerkers geeft echter aan nog geen actie te ondernemen om ander werk te vinden (KPMG Personeels satisfactieonderzoek; 2005).

Medewerkers binnen de organisatie geven over een periode van ruim twee jaar verschillende redenen aan voor vertrek: de werkinhoud, te weinig uitdaging, groei en ontwikkeling, de balans werk/privé, de cultuur, samenwerking en communicatie. Hieronder zullen deze redenen toegelicht worden.

Ten eerste zorgt verdere juridisering van regels en procedures ervoor dat de tevredenheid over de inhoud van het werk afneemt. Over het algemeen wordt er meer uitdaging gezocht door medewerkers maar is er door de werkdruk geen tijd om te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Het inzetten van medewerkers op voor hen dezelfde taken is een bekend fenomeen. En ook de persoonlijke wensen van de medewerkers komen zo niet aan bod (Exit analyses KPMG; 2005, 2006, 2007).

Hiernaast zorgt een hoge werkdruk en het belang van hoge productiviteit er vaak voor dat er geen tijd is om medewerkers voldoende mogelijkheden aan te bieden om individuele capaciteiten en wensen daartoe tot uiting te laten komen. Het is ook niet altijd bekend wat er van (jonge) medewerkers wordt verwacht, waardoor zij weinig uitdagend werk krijgen toebedeeld. De begeleiding van medewerkers bij hun ontwikkeling laat verder te wensen over, dit komt doordat er door een hoge werkdruk vaak geen tijd voor is.

Tevens wordt de cultuur aangegeven als reden tot vertrek. Er mag meer waardering worden uitgesproken, een denkbeeldig schouderklopje worden gegeven. Dit wordt als een gemis ervaren, met name wanneer dit gepaard gaat met hoge werkdruk en inspanningen.

Verder wordt de balans werk/privé aangegeven als vertrekreden, maar er wordt wel aangegeven dat dit inherent is aan het type organisatie. Het is niet een directe vertrekreden, maar de balans wordt niet altijd als positief ervaren (Exit analyses KPMG; 2005, 2006, 2007).

In de volgende paragraaf zal het beleid van KPMG ten aanzien van het afnemen van het ongewenst vertrek uiteengezet worden.

#### ***Paragraaf 1.4 Het retentiebeleid binnen KPMG: Managing for eXcellence (MeX)***

---

In 2006 heeft Bright & Company in opdracht van KPMG Nederland onderzoek uitgevoerd naar de optimalisatie van de HR-functie. De aanleiding lag verscholen in het feit dat het nu goed gaat met KPMG en om deze groei blijvend te kunnen realiseren is de instroom en het behoud van medewerkers noodzakelijk. KPMG moet dus een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven voor medewerkers. Hiertoe is een interne en externe markt analyse gedaan.

De interne HR-organisatie binnen KPMG is onvoldoende toegerust om het behoud van en het uitbouwen van de huidige positie te kunnen garanderen. Gezien het feit dat concurrenten net harder lopen, is het zaak om deze serieuze bedreiging voor de groei-doelstelling aan te gaan

pakken. Het onderzoek heeft aangetoond dat er drie grote knelpunten aan te wijzen zijn, en hiertoe zijn aanbevelingen opgesteld.

Het eerste knelpunt heeft betrekking op de HR besturing en de structuur. In relatie tot het belang van vraagstukken zijn verantwoordelijkheden op de verkeerde plekken gelegd. Kort gezegd komt dit erop neer dat veel meer verantwoordelijkheden met betrekking tot HR in de lijn terecht moeten komen.

Het tweede knelpunt heeft betrekking op het belang dat aan de rol van performance manager wordt gegeven. Er moet een betere verhouding gevonden worden tussen de rolinvulling en het belang dat aan de rol van performance manager wordt toegekend.

Het derde knelpunt heeft betrekking op de diversiteit in de uitvoering van taken. In de praktijk blijkt dat partners veelal afwijken van de corporate guidelines. Afwijkingen zullen in het vervolg moeten worden overlegd met en goedgekeurd worden door het people committee.

Wanneer de aanbevelingen uit bovengenoemd onderzoek met betrekking tot de knelpunten geïmplementeerd zouden worden, wordt verwacht dat binnen twee jaar de gemiddelde uitstroom met drie procent zal afnemen en dat binnen die twee jaar KPMG in de top 5 komt te staan van de 'great place to work for' ranking (Bright & Company, 2006).

MeX is vanuit KPMG het antwoord op het onderzoek van Bright & Company. Het project heeft tot doel om de 'employer of choice' positie van KPMG uit te bouwen door middel van het aanbrengen van eenvoud in de Human Resource organisatie en een betere positionering van de performance manager. Momenteel is KPMG zelf bezig in kaart te brengen op welke wijze het gedrag van de performance managers en partners dient te veranderen om de gestelde groeidoelstelling van KPMG veilig te kunnen stellen. Dit onderzoek benadert het vraagstuk vanuit het medewerkerperspectief: hoe kijken medewerkers aan tegen de interactie, het gedrag van en hun band met hun performance manager? Zodoende kan worden bewerkstelligd dat alle stakeholders binnen dit vraagstuk bij het ontwikkelen en implementeren van het programma betrokken worden.

---

### ***Paragraaf 1.5 De carrièrebegeleiding van medewerkers: performance managers***

---

In de vorige paragraaf kwam aan de orde dat KPMG zelf aan de slag gaat met een betere positionering van de performance manager. Binnen KPMG is het de taak van de performance manager om medewerkers gedurende hun carrière te begeleiden. Zij vormen een cruciale spil tussen organisatie en medewerker.

De performance manager functioneert op basis van een gedelegeerde bevoegdheid vanuit de HR partner. Besluiten ten aanzien van HRM zaken zullen altijd geschieden in afstemming met de HR partner en/of manager. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de HR Partner. Bij de operationalisering van het beleid zal de performance manager bijgestaan worden door de HR manager.

De performance manager is verantwoordelijk gesteld voor het operationaliseren van het HR beleid in de lijn van KPMG en bewaakt het individuele HR budget van de medewerker (denk hierbij aan opleiding en ontwikkeling). De performance manager is leidinggevende voor een gedefinieerd aantal medewerkers en daarbij opgenomen de bijbehorende bevoegdheden (Rolbeschrijving Performance manager KPMG, 2003).

## **Hoofdstuk 2 Theoretisch kader**

Banen liggen steeds meer voor het oprapen. Door schaarse arbeidsmarktomstandigheden vanwege het vergrijzen en ontgroenen van de maatschappij ontstaan er problemen rondom het aantrekken en behouden van medewerkers (Gardner, 2002). Organisaties zijn hierdoor gedreven op zoek naar nieuw personeel en ten gevolge van deze ontwikkelingen in de maatschappij zullen organisaties een steeds sterkere nadruk moeten leggen op het werven en selecteren van personeel én niet te vergeten het behouden van het personeel.

Doordat de arbeidsmarkt schaarser wordt, zullen organisaties eerder geneigd zijn om te investeren in personeel: organisaties hechten tegenwoordig veel waarde aan vertrouwen en binding, teneinde menselijk kapitaal aan te kunnen trekken en te kunnen behouden. Daar waar vroeger land en machines de belangrijkste productiefactoren waren, ligt tegenwoordig het accent meer op menselijk kapitaal: de medewerkers binnen organisaties (Gardner, 2002). Hier is met name sprake van in de professionele service organisatie: medewerkers, professionals, zorgen ervoor dat diensten aan cliënten worden geleverd (Maister, 2003). Medewerkers hebben meer op met interessant werk, open communicatie en mogelijkheden tot ontwikkeling. Zij zijn geïnteresseerd in professionele ontwikkeling en training, ofwel investeringen die het voor medewerkers mogelijk maken om minder afhankelijk te zijn van hun huidige werkgever. Een einde aan het ontwikkelen van de medewerkers zal ook leiden tot het vertrek van de medewerker. Het is zaak om de paradox omtrent job hoppen en binden te overwinnen en om de verwachtingen van organisatie en medewerker op elkaar af te stemmen, teneinde het vertrek van personeel te verminderen (Cappelli, 2000; Sousa-Poza, 2004).

Het vertrek van personeel kan twee vormen aannemen: gewenst of ongewenst. Gewenst vertrek betekent dat organisaties het weggaan van medewerkers niet als groot verlies zullen beschouwen. Veelal gebeurt dit in onderling overleg met de leidinggevende. Ongewenst vertrek van de medewerkers binnen organisaties betekent vaak een groter verlies voor de organisatie (Holtom et al., 2005). Het feit dat medewerkers zelf willen vertrekken, wordt vaak veroorzaakt doordat medewerkers een beter aanbod krijgen van andere werkgevers. Professionals willen graag hoge kwaliteitsbanen en wanneer hun huidige baan superieur is aan banen elders, motiveert dit hen om goed te presteren en aan te blijven bij de huidige werkgever (Deckop, Konrad, Perlmutter en Freely, 2006). De kosten die het vertrek van medewerkers met zich meebrengt, kunnen verlaagd worden door het ongewenste vertrek te reduceren. Medewerkers die langer bij een organisatie blijven kunnen zelf door middel van het uitvoeren van hun taken de kosten die in het aantrekken en opleiden van personeel zijn gestoken, terugverdienen. Doordat medewerkers langer bij de organisatie blijven werken, zullen ook overdraagbare skills langer binnen de organisatie blijven. Met het hanteren van het juiste beleid rondom het aantrekken en behouden van personeel is het mogelijk de juiste

medewerker te behouden ten tijde van een krappe arbeidsmarkt. Het Human Resource beleid van organisaties is hierbij van strategische waarde (Maister, 2003; Holtom et al.; 2005; Peterson, 2005).

---

**Paragraaf 2.1 Het onderzoeksmodel**

---

Om zicht te krijgen op de processen die een belangrijke rol spelen bij het behouden van getalenteerd personeel zal middels dit theoretisch kader ingegaan worden op de theorie die ten grondslag ligt aan de interactie tussen medewerker en leidinggevende, organisatie. De interactie tussen medewerker en leidinggevende kan verklaard worden aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie. Dit is een theorie die inzicht verschaft in rollen die organisaties en leidinggevendens spelen in het ontstaan van gevoelens van medewerkers met betrekking tot hun verplichting en (pro organisatie) gedrag (Eisenberger et al., 2002; Coyle-Shapiro en Kessler, 2006).

Eerder onderzoek heeft met name verbanden gelegd tussen de steun die *organisaties* bieden en het gedrag van medewerkers dat daaruit voortvloeit. Dit onderzoek zal ingaan op de interactie tussen medewerker en *leidinggevende*, diens (onder)steun(ing) en het gedrag dat daaruit voortkomt.

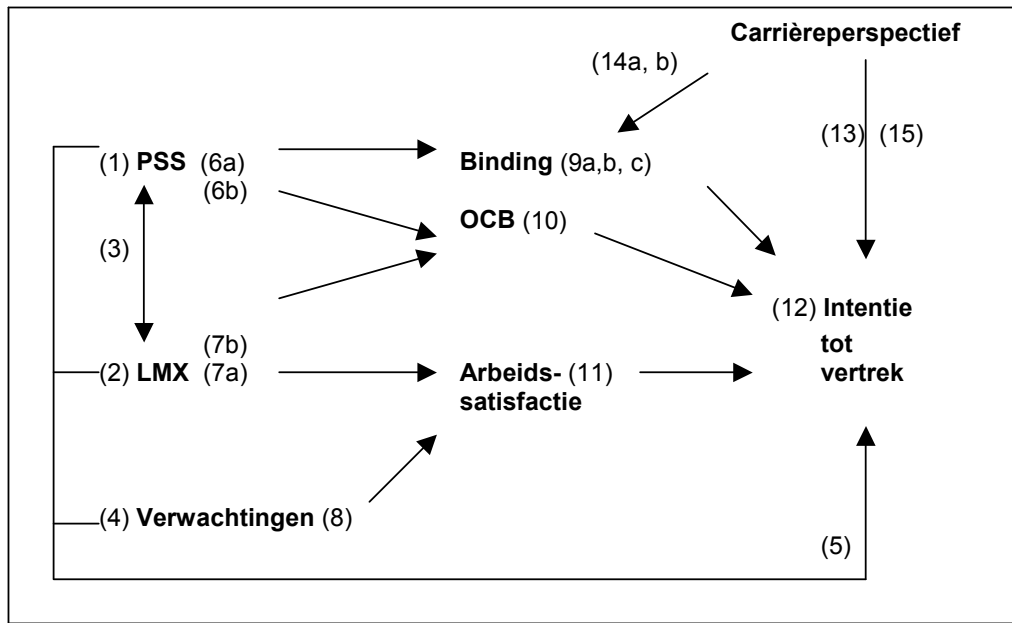
Daar waar het verband tussen de ontvangen steun van de organisatie en affectieve binding in het verleden is aangetoond (Rhoades, Eisenberger en Armeli, 2001), zal dit onderzoek in kaart brengen of deze en andere verbanden ook gelden als gekeken wordt vanuit de positie van leidinggevende. Vertoont een medewerker hetzelfde gedrag ten gevolge van de interactie met de leidinggevende wanneer deze als vertegenwoordiger van de organisatie wordt gezien?

Ook heeft eerder onderzoek van Rhoades et al. (2001), Wayne, Shore, Bommer, en Tetrick (2002) en van Teakleab en Taylor (2003) aangetoond dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de band tussen leidinggevende en medewerker. Dit onderzoek zal duidelijk maken of dit verband er ook is tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende en de kwaliteit van de band tussen leidinggevende en medewerker.

Daarnaast zal rekening gehouden worden met de veranderingen die plaatsvinden in de arbeidstendens. Verwachtingen van medewerkers ten aanzien van leidinggevendens komen naar voren in het psychologisch contract en momenteel past dit contract zich aan de huidige marktomstandigheden aan. Het is zaak dat organisaties daar op inspringen. Veranderde carrièreperspectieven zullen daarom meegenomen worden. Het is hierbij ook van belang om te kijken of medewerkers aangeduid kunnen worden als professionals en of er eventueel verschil bestaat in het opleidingsniveau en de bijbehorende carrièreperspectieven.

In het onderzoeksmodel, figuur 2.1, staan de variabelen die in dit onderzoek zijn opgenomen schematisch weergegeven. De nummers bij de pijlen corresponderen met de nummering van

de opgestelde hypotheses die in de volgende paragrafen van het theoretisch kader behandeld zullen worden.



Figuur 2.1 Onderzoeksmodel. PSS = Ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende; LMX = Leader-Member eXchange; OCB = Organizational Citizenship Behavior.

Vanuit de sociale uitwisselingstheorie zal gekeken worden naar de interactie tussen medewerker en leidinggevende. Er zal gekeken worden naar de immateriële redenen die door medewerkers aangegeven kunnen worden om vrijwillig te vertrekken.

In de tweede paragraaf zal uiteengezet worden hoe de verwachtingen van medewerkers vanuit de interactie met de organisatie, leidinggevende zich vormen en wat voor implicaties dit met zich meebrengt. De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende (PSS), de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende (LMX) en de verwachtingen zullen in verband worden gebracht met de intentie tot vertrek onder de medewerkers.

De derde paragraaf zal ingaan op het gedrag van medewerkers dat voor kan komen uit de interactie tussen medewerker en leidinggevende: binding, Organizational Citizenship Behavior (OCB) en arbeidssatisfactie.

De vierde paragraaf zal de uitwerking van de gedragingen op de intentie tot vertrek behandelen.

In paragraaf 5 zal ten slotte de theorie omtrent de vorming van het carrièreperspectief van medewerkers en de invloed hiervan op de intentie tot vertrek van medewerkers aan de orde komen.

---

**Paragraaf 2.2 Interactie en intentie tot vertrek**

---

Deze paragraaf zal ingaan op de interactie tussen medewerker en organisatie. Er zal uiteengezet worden op grond van welke theorie verwachtingen zich vormen en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn op de intentie tot vertrek van medewerkers.

Medewerkers nemen een bepaalde houding aan ten aanzien van aspecten die te maken hebben met hun baan, carrière, leidinggevende en de organisatie. Deze houding wordt gevormd door verwachtingen die zij hebben ten aanzien van deze aspecten en zal zich uiten in gedragingen (Saari en Judge, 2004). Vanuit de 'equity' theorie kan gerechtvaardigd worden dat het niet uitkomen van de verwachtingen van de medewerker of de organisatie kan leiden tot een verminderde bijdrage van de medewerker respectievelijk de organisatie (Cavanaugh en Noe, 1999). Wanneer het psychologisch contract, ofwel de wederzijdse verwachtingen, geschonden wordt, zal dit een negatieve invloed hebben op de organisatie en/of de medewerker. Turnley en Feldman (2000) voegen hieraan toe dat het niet uitgekomen van verwachtingen van invloed is op het gedrag van medewerkers: het kan de mate van arbeidstevredenheid en de deelname aan ontwikkelingsactiviteiten beïnvloeden. Wanneer deze invloed negatief is, zal het minder waarschijnlijk zijn dat medewerkers bij een organisatie willen blijven werken (Cavanaugh en Noe, 1999).

Een basis rondom het begrip van de rollen die organisaties en leidinggevenden in het ontstaan van gevoelens van medewerkers met betrekking tot hun verplichting en pro organisatiegedrag zoals prestaties en het vertonen van organizational citizenship behavior wordt gevormd door de sociale uitwisselingstheorie. Dit is een theorie waarbij het draait om het principe Quid pro Quo: voor wat hoort wat. In de loop der tijd hebben zich twee stromingen van onderzoek gevormd omtrent deze sociale uitwisselingstheorie: de organisatie support theorie (POS/PSS) en de Leader-Member eXchange (LMX) (Scandura en Graen, 1984; Blau in : Wayne et al., 2002).

De subparagrafen in deze paragraaf zullen achtereenvolgens bovengenoemde aspecten van de interactie tussen medewerker en leidinggevende toelichten.

Paragraaf 2.2.1 zal een nadere toelichting geven op de sociale uitwisselingstheorie, de theorie die in dit onderzoek gebruikt wordt om de interactie tussen medewerker en leidinggevende te verklaren. Ook zal er ingaan worden op de twee stromingen die zijn voortgekomen uit de sociale uitwisselingstheorie; de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie (POS), en de leidinggevende (PSS). Vervolgens zal paragraaf 2.2.2 ingaan op de tweede stroming die is voortgekomen uit de sociale uitwisselingstheorie: de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende (LMX).

Paragraaf 2.2.3 zal ingaan op de expliciete verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van de leidinggevende, organisatie en die voortkomen uit het psychologisch contract.



### **2.2.1 De sociale uitwisselingstheorie**

De sociale uitwisselingstheorie kan gezien worden als één van de meest invloedrijke conceptuele kaders om (rolver)houdingen en gedragingen binnen organisaties beter te kunnen begrijpen. Over het algemeen kan gesteld worden dat het bij de sociale uitwisseling gaat om een reeks van onafhankelijke interacties die een verplichting tot wederkerigheid tot gevolg hebben: het gaat om de uitwisseling van tastbare en niet-tastbare hulpbronnen die geleid worden door de norm van wederkerigheid. De norm van wederkerigheid laat zich omschrijven als een universele gedragscode waarbij een ontvanger de verplichting heeft een gunstige behandeling van de gever met hetzelfde gedrag te beantwoorden (Eisenberger, 1986; Graen en Scandura, 1987). Gouldner benadrukt dat dit mechanisme ervoor zorgt dat een relatie tussen beide partijen na verloop van tijd versterkt kan worden (Gouldner (in: Coyle-Shapiro et al., 2006)). Het gaat hierbij om een gunstige behandeling van de medewerker door de leidinggevende maar ook om een gunstige behandeling van de leidinggevende door de medewerker.

Wanneer deze theorie uitgelegd wordt in organisatieverhoudingen, kan gesteld worden dat organisaties een reeks van materiële en non-materiële tegemoetkomingen bieden aan medewerkers, in ruil voor hun loyaliteit en inspanningen. Medewerkers die een gunstige behandeling krijgen van een organisatie, worden verondersteld hun houding en gedragingen jegens de organisatie te verbeteren. Het gaat hierbij om een wederzijdse uitwisseling.

De sociale uitwisselingstheorie is toepasbaar op vele verhoudingen binnen organisaties. De nadruk ligt hierbij op de verhouding medewerker en organisatie en in mindere mate op de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Maar doordat leidinggevendens steeds meer optreden als agent, vertegenwoordiger van de organisatie, zullen medewerkers de houding van de leidinggevende steeds meer gaan zien als die van de organisatie (Eisenberger et al., 2002; Tekleab en Taylor, 2003).

#### De ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie

Organisatiebinding heeft zich traditioneel gezien met name gericht op de binding van medewerkers aan de organisatie. Eisenberger, Huntington, Hutchison en Sowa (1986) vullen dit aan door te vermelden dat het gevoel van binding van medewerkers aan de organisatie wordt beïnvloed door het gevoel van binding van de organisatie naar de medewerkers toe. Organisatiebinding moet als wederkerig worden gezien. Gebaseerd op de sociale uitwisselingstheorie verklaart Eisenberger et al. (1986, 2002) dat medewerkers algehele opvattingen ontwikkelen over de mate waarin de organisatie hun bijdrage apprecieert en hen gunstig of ongunstig behandelt in verschillende omstandigheden. Dit baseren medewerkers op het feit of organisaties tegemoetkomen aan hun sociaal-emotionele behoeften en op de bereidwilligheid van de organisatie om toegenomen werkspanningen te belonen (Eisenberger et al., 2002). Dit kan betrekking hebben op tastbare zaken als beloning en promotie, maar ook op ontastbare zaken als de receptiviteit naar de behoeften van de

medewerker. In ruil voor de tegemoetkomingen bieden medewerkers een verhoogde mate van inspanning en binding aan de organisatie. Met name met het oog op de toegenomen nadruk die is komen te liggen op het behouden van getalenteerd personeel, is dit niet geheel onbelangrijk.

POS, ofwel de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie, zal een gevoel van verplichting veroorzaken bij medewerkers om te geven om het welzijn van de organisatie en om de organisatie te helpen gestelde doelen te bereiken. Organisaties verlenen steun aan de medewerkers en in ruil daarvoor zal de medewerker zich gunstig gedragen. Het komt voort uit het feit dat de theorie omtrent de ontvangen steun van de organisatie ingaat op de emotionele band tussen medewerker en organisatie, een band die ook naar voren komt bij de affectieve binding tussen medewerker en organisatie. De affectieve binding met een organisatie betreft de identificatie van een medewerker en de betrokkenheid bij een bepaalde organisatie (Eisenberger et al., 1986; Rhodes et al., 2001). Affectieve binding heeft betrekking op de emotionele band van de medewerker met de organisatie en wordt beschouwd een belangrijke determinant van loyaliteit en toewijding aan de organisatie. Door een gevoel van identificatie met en toebehoren tot een organisatie door de affectieve binding wordt de betrokkenheid van de medewerkers met het participeren in organisatieactiviteiten vergroot. Ook de bereidheid om organisatiedoelen te behalen en het verlangen om bij de organisatie te blijven zal hierdoor positief beïnvloed worden ((Meyer en Allen, 1997; Rhoades et al., 2001).

De organisatie support theorie kan de emotionele binding van medewerkers met de organisatie helpen verklaren. Hierbij wordt verondersteld dat medewerkers algemene opvattingen vormen over het feit in welke mate een organisatie hun bijdrage waardeert en geeft om hun welzijn. Zo wordt duidelijk waar de sociaal emotionele behoeften liggen en kan worden beoordeeld of een organisatie bereid is om toegenomen prestaties te belonen. Medewerkers kennen als het ware menselijke karakteristieken toe aan een organisatie (Rhoades et al., 2001).

#### De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende

De theorie omtrent de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende (PSS) is voortgebouwd op de theorie van de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie en is tevens onderdeel van de sociale uitwisselingstheorie. Daar waar bij de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie door medewerkers globale opvattingen worden gevormd over de organisatie met betrekking tot de waardering van hun bijdrage en het geven om hun welzijn, convergeert dit bij de ontvangen steun van de leidinggevende. Hier draait het specifiek om de globale opvattingen van medewerkers met betrekking tot de mate waarin de leidinggevende de bijdrage van de individuele medewerker waardeert en geeft om zijn of haar welzijn. De algemene theorie omtrent de sociale uitwisseling, zoals besproken in voorgaande

paragrafen, blijft hierop van toepassing (Eisenberger et al., 2002; Kottke en Sharafinsky, 1988).

Leidinggevend worden door medewerkers vaak gezien als de agenten, vertegenwoordigers van de organisatie. Door de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om de medewerker te (bege)leiden en hun prestaties te evalueren, zien medewerkers de gunstige of ongunstige houding van de leidinggevende als indicatie van de steun van de organisatie (Eisenberger et al., 2002; Tekleab en Taylor, 2003). De ontvangen steun van de leidinggevende kan in de ogen van medewerkers leiden tot ontvangen steun van de organisatie. De tegenovergestelde richting, dat ontvangen steun van de organisatie kan leiden tot het geloof onder medewerkers dat ook de leidinggevende hun bijdrage waardeert en geeft om hun welzijn is nog niet aangetoond.

In dit onderzoek wordt de (onder)steun(ing) van de leidinggevende centraal gesteld. Aangenomen wordt dat indien een leidinggevende laat blijken dat hij of zij de bijdrage van de medewerker waardeert en geeft om zijn of haar welzijn, dit tot gevolg heeft dat in de ogen van de medewerker ook de organisatie als geheel voldoende (onder)steun(ing) geeft.

De leidinggevende kan zo een bijdrage leveren aan de mate van de (onder)steun(ing) van de organisatie. Wanneer dit aan de hand van de sociale uitwisselingstheorie in een breder kader wordt geplaatst, kan gesteld worden dat de (onder)steun(ing) van de leidinggevende het ongewenst vertrek van medewerkers tegen kan gaan doordat medewerkers de (onder)steun(ing) van de leidinggevende in verband brengen met (onder)steun(ing) van de organisatie (Eisenberger et al., 2002).

Van belang bij de mate waarin medewerkers de (onder)steun(ing) van hun leidinggevend zien als (onder)steun(ing) van de organisatie, is het feit hoe medewerkers tegen de leidinggevende aankijken, welke houding zij vervolgens aannemen. Het gaat hier om het beeld dat medewerkers zelf vormen ten aanzien van leidinggevend. De basis dat medewerkers PSS ook zien als POS wordt beïnvloed door de status die de leidinggevende geniet binnen de organisatie, wat leidt tot een afname van (ongewenst) vertrek van medewerkers.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

***Hypothese 1***

*Hoe meer (onder)steun(ing) medewerkers van hun leidinggevende ontvangen, hoe minder deze medewerkers de intentie hebben om te vertrekken.*

De relatie tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de *leidinggevende* en de ontvangen (onder)steun(ing) van de *organisatie* zal versterken wanneer leidinggevend door organisaties positief gekeurd worden en de voorkeur behoeven. Het gaat om een positieve

waardering van de organisatie met betrekking tot de leidinggevende en de bijdrage van de organisatie aan het welzijn van de leidinggevende. Ook de invloed die de leidinggevende heeft ten aanzien van belangrijke organisatorische besluiten en de autoriteit en autonomie die leidinggevendens behoeven bij het uitvoeren van hun baanverantwoordelijkheden zijn hierop van invloed (Eisenberger et al., 2002).

Hieronder zal in paragraaf 2.1.2 ingegaan worden op de tweede stroming die is voortgekomen uit de sociale uitwisselingstheorie: de Leader-Member eXchange, ofwel de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende.

### **2.2.2 Leader-Member eXchange**

De Leader-Member eXchange (LMX) is de tweede stroming die voortkomt uit de sociale uitwisselingstheorie. Daar waar de theorie omtrent de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie zich richt op de onderlinge uitwisselingsrelatie tussen organisatie, leidinggevende en medewerker, richt de LMX zich op de kwaliteit van de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker. Dit verschilt van de theorie met betrekking tot de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende vanwege het feit er hier een andere invalshoek wordt gekozen: de kwaliteit van de uitwisseling tussen beiden. In feite zijn beide begrippen gerelateerd maar zijn het verschillende sociale uitwisselingsprocessen. Daar waar de organisatie support theorie wordt beïnvloed door variabelen die de organisatorische waarde en het vertrouwen in de medewerker communiceren, is de Leader Member eXchange juist gerelateerd aan het waarderingsgedrag van de leidinggevende (Scandura en Graen, 1984; Teakleab en Taylor, 2003; Wayne et al., 2002).

Graen, Liden en Hoel (1982) toonden aan dat de kwaliteit van de interactie die plaatsvindt tussen medewerker en diens leidinggevende (LMX) is van invloed op de intentie tot vertrek van medewerkers. Zij hebben middels onderzoek aangetoond dat de kwaliteit van de interactie tussen medewerker en leidinggevende drie keer beter een voorspeller kan zijn van het vertrek van medewerkers dan de doorsnee managementstijl.

De volgende hypothese komt hieruit voort:

#### ***Hypothese 2***

*Hoe hoger de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende is, hoe lager de intentie van de medewerker is om te vertrekken.*

Wayne et al. (2002) heeft geprobeerd duidelijk te krijgen welke handelswijze van leidinggevendens het gevoel van verplichting bij de medewerker creëert. Zij heeft vastgesteld dat de kwaliteit van de interactie tussen medewerker en diens leidinggevende met name

gerelateerd is aan het beloningsgedrag van leidinggevenden: de blijk van waardering die leidinggevende geeft, ofwel een bepaalde vorm van ondersteuning van de leidinggevende ten bate van de medewerker.

Teakleab en Taylor (2003) komen een jaar later met een aanvulling door te vermelden dat hoe hoger de kwaliteit is van de interactie tussen medewerker en leidinggevende, hoe beter de communicatie is tussen beiden over de wederzijdse verplichtingen.

Onderzoek van Wayne en Masterson et al. (geciteerd in Wayne et al. 2002) heeft aangetoond dat de (onder)steun(ing) van de organisatie gerelateerd is aan de LMX. Hierin is niet bevestigd, zoals dat in het onderzoek van Wayne (1997) (geciteerd in Wayne et al., 2002) dat LMX ook van invloed is op POS. Doordat onderzoek heeft aangetoond dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende in de ogen van medewerkers kan leiden tot ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie, zal in dit onderzoek gekeken worden of PSS en LMX elkaar beïnvloeden. Dit zal kunnen leiden tot een aanvulling van bestaande wetenschappelijke kennis.

### **Hypothese 3**

*Des te meer steun medewerkers ontvangen van hun leidinggevende, des te beter de kwaliteit van uitwisseling is tussen medewerkers en leidinggevende.*

Tot nu toe is er ingegaan op de verwachtingen die bij medewerkers ontstaan door de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende en de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende. De volgende subparagraaf zal ingaan op expliciete verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van de leidinggevende, organisatie.

### **2.2.3 Expliciete verwachtingen ten aanzien van de baan en leidinggevende**

Wanneer medewerkers in dienst treden bij een organisatie en wanneer één van beide partijen gelooft dat er een belofte is gemaakt voor toekomstige prestaties, ontstaat er een psychologisch contract (Sels, Janssens en Van den Brande, 2004). Cavanaugh en Noe (1999) definiëren het psychologisch contract als een weergave van: *“the employee’s and employers beliefs or perceptions regarding the terms of the employment relationship”* (Cavanaugh en Noe, 1999, p. 323). Het is op waarneming gebaseerd, ongeschreven en het hoeft niet gedeeld te worden door de andere partij (organisatie respectievelijk medewerker) die eraan verbonden is (Sturges, Conway, Guest en Liefoghe, 2005). Het gaat in de definitie over ‘beliefs’ en ‘perceptions’. Hiermee wordt bedoeld op gedachtes/percepties en het waarmaken daarvan. De medewerker respectievelijk de organisatie geloven dat er wederzijds beloftes zijn gemaakt en dat beide partijen dezelfde contractvoorwaarden delen. Echter, dit

wil niet zeggen dat zij ook dezelfde gedachten hebben over deze contractvoorwaarden (Rousseau, 1990; Robinson en Rousseau, 1994).

Centraal staat het creëren van verwachtingen met betrekking tot prestatie-eisen, baanzekerheid, training, compensatie en carrièremanagement. Door middel van het psychologisch contract heeft enerzijds de medewerker verwachtingen ten aanzien van de organisatie en anderzijds heeft de organisatie verwachtingen ten aanzien van de medewerker (Coyle-Shapiro en Kessler, 2000). Wanneer het contract geschonden wordt, kan dit leiden tot wantrouwen, ontevredenheid en tot het ontbinden van de relatie tussen medewerker en organisatie (Robinson en Rousseau, 1994). Coyle-Shapiro en Kessler (2000) omschrijven dit als volgt: "(Incongruence) occurs when two parties to the exchange have different understandings of the promises made. In this case, the employer may not perceive an obligation to exist whereas the employee perceives, not only does the obligation exist but the employer has failed in fulfilling it" (Coyle-Shapiro en Kessler, 2000, pp. 907).

Het psychologisch contract is aan het veranderen door externe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Daar waar vroeger door organisaties veelal een paternalistische houding werd aangenomen ten aanzien van personeel, was het zeker mogelijk voor goed presterende medewerkers om hun leven lang bij dezelfde organisatie te blijven. Organisaties waren loyaal naar hun medewerkers met betrekking tot bijvoorbeeld promotie en carrièreontwikkeling en in ruil daarvoor waren medewerkers loyaal naar de organisatie en waren zij gebonden aan hun organisatie (Rousseau, 1990; Robinson en Rousseau, 1994; Teakleab en Taylor, 2003).

Tegenwoordig zijn de verwachtingen van medewerker en organisatie lager ten aanzien van het lange termijn arbeidscontract en is het veelal de verantwoordelijkheid van medewerkers zelf om hun carrière blijvend te ontwikkelen en inzetbaar te blijven (Cappelli, 2000). Hierbij treedt het verschijnsel op dat medewerkers meer aan hun baan dan aan de organisatie gecommitteerd zijn (Cavanaugh en Noe, 1999; Sturges et al., 2005; Coyle-Shapiro et al., 2006).

Door deze ontwikkelingen en het management hiervan met betrekking tot medewerkers, is het psychologisch contract in betekenis aan het afnemen en oriënteren medewerkers zich steeds meer op de externe arbeidsmarkt (Tam et al., 2002). Hiermee kan de intentie tot vertrek in verband worden gebracht. Verwachtingen veranderen, maar het belang van nakomen ervan blijft hetzelfde. Indien de organisatie niet voldoet aan de verwachtingen van de medewerker, wordt verwacht dat de intentie tot vertrek dan ook verhoogt.

Hier toe is de volgende hypothese opgesteld:

#### ***Hypothese 4***

*Hoe meer de verwachtingen van de medewerker waar worden gemaakt, hoe lager de intentie tot vertrek van de medewerker.*

In totaal zijn er nu drie begrippen behandeld die van invloed kunnen zijn op de intentie tot vertrek onder medewerkers: de (onder)steun(ing) die een medewerker van diens leidinggevende ontvangt, de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende en de expliciete verwachtingen van de medewerker die waargemaakt worden. Verwacht wordt dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker het meest van invloed is op de intentie tot vertrek van de medewerker. Eerder wordt vermeld dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende niet hetzelfde is als de kwaliteit van de uitwisseling maar dat deze echt als verschillende begrippen behandeld moeten worden. Verwacht wordt echter dat de kwaliteit van de uitwisseling en het uitkomen van de expliciete verwachtingen ten aanzien van de organisatie ondergeschikt zijn aan de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende, dat dit twee variabelen zijn die leiden tot meer of minder ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende.

Om aan te kunnen tonen in welke mate deze drie variabelen de intentie tot vertrek van medewerkers kunnen verklaren, is de volgende hypothese opgesteld:

**Hypothese 5**

*De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende is meer de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en het uitkomen van de expliciete verwachtingen van medewerkers van invloed op de intentie tot vertrek van de medewerkers.*

---

**Paragraaf 2.3 Interactie en Gedrag**

---

In deze paragraaf wordt ingegaan op het gedrag van medewerkers dat voort kan komen uit de interactie tussen medewerker en leidinggevende.

Subparagraaf 1 licht het gedrag toe dat voortkomt uit de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker.

Vervolgens zal subparagraaf 2 het gedrag dat veroorzaakt kan worden door de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende toelichten.

Tot slot zal subparagraaf 3 ingaan op het gedrag dat veroorzaakt kan worden door de expliciete verwachtingen van de medewerker ten aanzien van de organisatie en de leidinggevende.

**2.3.1 De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende en gedrag**

De ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie kan ervoor zorgen dat de affectieve binding van medewerkers vergroot wordt door het vervullen van de behoefte aan aanzien, goedkeuring en verwantschap. Dit leidt tot het erkennen van organisatie lidmaatschap en een sociale identiteit (Rhoades et al., 2001). Dit onderzoek zal duidelijk maken of de steun van de leidinggevende ook van invloed kan zijn op de affectieve binding van de medewerker met de organisatie, vanwege de veronderstelling dat medewerkers de (onder)steun(ing) van de leidinggevende extraheren tot de (onder)steun(ing) van de organisatie. In navolging op onderzoek van onder andere Coyle-Shapiro et al. (2006) zullen normatieve en continuïteitsbinding ook nagemeten worden. Vanwege het feit dat affectieve binding, zoals beschreven in paragraaf 3.1.1, ingaat op een band is die ook naar voren komt bij de (onder)steun(ing) van de leidinggevende, wordt verwacht dat er een grotere samenhang zal zijn tussen de affectieve binding van medewerkers met de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende. Normatieve binding gaat in op het gevoel van plicht dat medewerkers bezitten om werkzaam te blijven voor een organisatie. Continuïteitsbinding gaat in op het bewustzijn van de medewerker met betrekking tot de kosten die er zijn wanneer de medewerker de organisatie verlaat. (Meyer en Allen, 1997) Ook al is continuïteitsbinding al veelvuldig in verband gebracht met de sociale uitwisselingstheorie, het betreft hier veelal de organisatie als geheel, en niet specifiek de (onder)steun(ing) die ontvangen wordt door leidinggevend.

Op basis van bovenstaande is de volgende hypothese opgesteld:

***Hypothese 6a***

*Hoe meer (onder)steun(ing) de medewerker van zijn of haar leidinggevende ontvangt, hoe meer de medewerker zich affectief gebonden zal voelen aan een organisatie in verhouding tot normatieve en continuïteitsbinding aan de organisatie.*



Op deze wijze kan duidelijk worden gekregen of de (onder)steun(ing) van de leidinggevende op de affectieve binding van medewerkers van invloed is. De theorie omtrent binding zal nader worden besproken in paragraaf 2.4.1.

Ook is van belang wat de gevolgen zijn van de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie, respectievelijk de leidinggevende. Met name voor professionele servicegeoriënteerde organisaties, waarbij het menselijk kapitaal centraal staat, diensten verleent, is het van belang dat de houding die medewerkers aannemen ten gevolge van de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie of leidinggevende, positieve gedragingen teweegbrengt. Wanneer medewerkers zich meer in willen zetten voor de organisatie, komt dit ook ten goede aan de cliënten. Hierbij kan gedacht worden aan binding, zoals in paragraaf 2.4.1 staat, maar ook aan het leveren van betere prestaties.

Onderzoek heeft aangetoond dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie zich uit in grotere mate van OCB, Organizational Citizenship Behavior (Wayne et al., 2002; Coyle-Shapiro et al., 2006). OCB kan omschreven worden als gedrag waar medewerkers iets extra's teruggeven aan de organisatie. Van belang is dan ook om te kijken of de steun die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende een positieve invloed heeft op het OCB. Hiertoe is de volgende hypothese opgesteld:

***Hypothese 6b***

*Hoe meer steun de medewerker van zijn of haar leidinggevende ontvangt, hoe meer OCB de medewerker zal vertonen.*

De theorie omtrent Organizational Citizenship Behavior zal nader besproken worden in subparagraaf 2.4.2.

### **2.3.2 De kwaliteit van de uitwisseling en gedrag**

De interactie tussen medewerker en leidinggevende heeft betrekking op de kwaliteit van de uitwisseling van de medewerker en diens leidinggevende en is gebaseerd op de mate van de emotionele ondersteuning van de leidinggevende en het uitwisselen van waardevolle resources. Graen et al. (1982) benadrukken hierbij dat medewerkers die een hogere mate van kwaliteit van de uitwisseling met hun leidinggevende laten zien, leidinggevend hebben die geregeld met hun medewerkers praten over details van hun arbeidsprestaties, over persoonlijke en werkproblemen en over manieren om de effectiviteit van de medewerker te verbeteren. Het gaat om de kwaliteit van de wederzijdse uitwisseling tussen beiden partijen en van de koppeling van gedrag van leidinggevende en medewerker (Graen et al., 1982; Teakleab en Taylor, 2003).

De mate van de kwaliteit van de interactie tussen medewerker en leidinggevende heeft invloed op de productiviteit van de medewerker, diens tevredenheid en het verloop (Graen et al., 1982) onder het algehele personeel (Scandura en Graen, 1984; Wayne et al., 2002). Daar waar professionals tegenwoordig meer waarde hechten aan hun baan dan aan de organisatie, is het van belang dat onderkend wordt dat de kwaliteit van de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker, LMX, een positieve invloed heeft op de baansatisfactie van medewerkers. De volgende hypothese is hiertoe opgesteld:

***Hypothese 7a***

*Hoe hoger de kwaliteit is van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende, hoe hoger de mate wordt van baantevredenheid onder de medewerker.*

LXM is van invloed op de productiviteit van de medewerker. Omdat bij de professionele service georiënteerde organisatie ook van belang is dat medewerkers net een stap extra bereid zijn te zetten, is het van belang dat medewerkers naast productiviteit ook OCB vertonen. Verwacht wordt dat LMX ook van invloed is op het OCB dat medewerkers kunnen vertonen. Onderzoek van Wayne et al. (2002) toont tot eigen verbazing van de onderzoekers aan dat de steun van de organisatie, en niet de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker, in relatie staat met OCB. Met name in dienstverlenende organisaties kan dit OCB van belang zijn om een extra bijdrage te leveren aan het realiseren van doelstellingen van de organisatie. En het is een aannemelijke gevolgtrekking dat wanneer de kwaliteit van de uitwisseling beter is, medewerkers in ruil voor deze 'extra' stap van de leidinggevende ook een extra stap zullen zetten ten bate van de organisatie.

Vandaar dat in dit onderzoek nogmaals zal worden gekeken of de kwaliteit van de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker van invloed is op het OCB van medewerkers, zodat de hypothese, zoals verwacht in het onderzoek van Wayne et al. (2002), onderbouwd kan worden:

***Hypothese 7b***

*Hoe hoger de kwaliteit is van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende, hoe meer OCB de medewerker gaat vertonen.*

**2.3.3 Expliciete verwachtingen en gedrag**

Robinson en Rousseau (1994) tonen aan met onderzoek dat het schenden van verwachtingen die voortkomen uit het psychologisch contract tot gevolg hebben dat de baansatisfactie afneemt. Organisaties in de dienstverlenende sector, die professionals in dienst hebben die steeds meer waarde hechten aan tevredenheid over de baan, moeten

zorgen dat die baansatisfactie optimaal is. Dit is al eerder aan bod gekomen in hoofdstuk één. Professionals willen in ieder geval een baan die interessant is voor hun carrière. Vandaar dat de volgende hypothese is opgesteld:

***Hypothese 8***

*Hoe meer de verwachtingen van de medewerker uitkomen, hoe meer arbeidssatisfactie de medewerker bezit.*

De arbeidssatisfactie van medewerkers zal nader besproken worden in subparagraaf 2.4.3.

---

**Paragraaf 2.4 Gedrag en de intentie tot vertrek**

---

In deze paragraaf zal in worden gegaan op de invloed van het gedrag van medewerkers op de intentie tot vertrek. Wat voor gedragingen komen er voort uit de houding die medewerkers aannemen ten aanzien van de leidinggevende, organisatie en wat is hiervan de invloed op de intentie tot vertrek van de medewerkers?

Subparagraaf 2.4.1 zal ingaan op de drie vormen van binding van medewerkers en de invloed hiervan op de intentie tot vertrek.

Vervolgens zal subparagraaf 2.4.2 organizational citizenship behavior dat medewerkers kunnen vertonen behandelen en de gevolgen hiervan op de intentie tot vertrek.

Tot slot zal subparagraaf 2.4.3 ingaan op de tevredenheid van de medewerkers over hun baan en de invloed hiervan op de intentie tot vertrek van de medewerkers.

**2.4.1 Binding: de driedimensionale constructie**

Over het algemeen wordt gesteld dat organisatiebinding een psychologische staat van een medewerker reflecteert, die de relatie van een medewerker met de organisatie karakteriseert. Deze staat beïnvloedt het besluit van een medewerker om bij een organisatie te blijven of weg te gaan. Wanneer aan de verwachtingen van organisaties, leidinggevend en medewerkers wordt voldaan, kan dit zorgen voor een versterking van de binding met de organisatie (Meyer en Allen, 1997; Tam et al., 2002; Sturges et al., 2005).

Binding met de organisatie kan omschreven worden als de mate waarin een medewerker zich identificeert met de organisatie en bereid is om moeite te doen voor de organisatie (Noe et al., 2006). Hunt en Morgan (1994) (in Meyer en Allen, 1997) hebben aangetoond dat medewerkers zich verbonden kunnen voelen aan verschillende instituties binnen de organisatie. Enerzijds kunnen medewerkers zich lokaal verbonden voelen aan hun leidinggevende en werkgroep. Anderzijds kunnen medewerkers zich globaal verbonden voelen aan de organisatie door het topmanagement en de organisatie zelf. De verbondenheid aan verschillende instituties draagt bij aan de binding met de organisatie als geheel. Wanneer medewerkers lokaal en globaal verbonden zijn, zal de arbeidstevredenheid optimaal zijn en zal de intentie om de organisatie te willen verlaten zeer laag zijn (Meyer en Allen, 1997).

Binding wordt door Meyer en Allen (1997) gezien als een multidimensionale constructie. De staat waarin een medewerker verkeert, ofwel de manier hoe de medewerker zijn relatie met de organisatie ziet, wordt gekenmerkt door drie verschillende componenten: affectieve, normatieve en continuïteitsbinding. Deze drie componenten zullen hieronder worden toegelicht.

### Affectieve Binding

Affectieve binding heeft betrekking op de emotionele binding, de identificatie, en de betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie. Wanneer medewerkers een sterke affectieve binding hebben met de organisatie, zullen zij blijven werken bij de organisatie omdat zij dat *willen* (Meyer en Allen, 1997). Medewerkers met een sterke affectieve binding vertonen minder terugtrekgedrag (Rhoades et al., 2001) en zijn gemotiveerd om beter te presteren. Wanneer er door de tijd heen geen affectieve binding met de organisatie wordt gevormd, verlaten medewerkers vaak de organisatie. Hierbij dient aangetekend te worden dat het mogelijk is dat medewerkers bij een organisatie in dienst moeten blijven, omdat zij niet anders kunnen: deze medewerkers zonder affectieve binding zullen altijd in een organisatie te vinden zijn (Meyer en Allen, 1997).

De volgende hypothese is opgesteld:

#### **Hypothese 9a**

*Hoe meer affectief de medewerker zich verbonden voelt aan de organisatie, hoe minder snel de medewerker geneigd is om te vertrekken.*

### Continuïteitsbinding

Continuïteitsbinding heeft te maken met het bewustzijn bij de medewerkers van de kosten die er zijn wanneer de organisatie verlaten wordt. Deze medewerkers zijn verbonden aan de organisatie omdat zij *moeten*. Wanneer zij hun werkzaamheden ergens anders uitvoeren, zijn de kosten hoger. En dit is de enige reden dat zij aan de organisatie verbonden blijven. Wanneer zij naar een andere organisatie willen, zullen zij deze investeringen afwegen tegen de kosten (lasten) van het opnieuw uitvoeren van deze investeringen. Vaak is dan de conclusie dat de kosten te hoog zijn en dat zij bij de organisatie blijven (Meyer en Allen, 1997).

De volgende hypothese is opgesteld:

#### **Hypothese 9b**

*Hoe meer continuïteitsgebonden de medewerker is, hoe minder snel de medewerker geneigd is om te vertrekken.*

### Normatieve Binding

Normatieve binding heeft te maken met een gevoel van plicht. Wanneer medewerkers beschikken over een hoge mate van normatieve binding, hebben zij het gevoel dat zij bij de organisatie moeten blijven. De medewerker gaat zich verplicht voelen om iets terug te doen voor de organisatie. Het wederkerig karakter van het psychologisch contract tussen

medewerker en organisatie is hierop van invloed. Dit houdt in dat uit het geloof dat beide partijen die betrokken zijn in een verband bepaalde verplichtingen voortvloeien. Het gaat om een subjectieve ervaring, waarbij de medewerker zich verplicht voelt iets te doen voor de organisatie, omdat de organisatie iets voor hem doet (Meyer en Allen, 1997).

De volgende hypothese is opgesteld:

***Hypothese 9c***

*Hoe meer normatief de medewerker zich verbonden voelen aan de organisatie, hoe minder snel de medewerker geneigd is om te vertrekken.*

**2.4.2 Organizational Citizenship Behavior**

De tweede vorm van gedrag is organizational citizenship behavior. POS leidt tot organizational citizenship behavior (OCB). Sturges et al. (2005) vermeldt hierbij dat het wederkerig karakter van het psychologisch contract het ontstaan van OCB tot gevolg heeft. OCB kan omschreven worden als gedrag waar medewerkers iets extra's teruggeven aan de organisatie. Medewerkers in dienstverlenende organisaties vormen de brug tussen organisatie en cliënt. Medewerkers leveren immers diensten aan de cliënten. Om service aan klanten optimaal te laten zijn, is het van belang dat medewerkers net iets extra's geven. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in loyaliteit van de medewerker naar de klant toe. Klanten kunnen hierdoor meer tevreden worden over de geleverde dienst en zullen in het vervolg de organisatie vaker gaan benaderen (Noe et al., 2006).

Ook onderzoek van Wayne et al. (2002) heeft aangetoond dat de ontvangen steun van de organisatie gerelateerd is aan CB (citizenship behavior). Met name bij dienstverlenende organisaties is het van belang dat dit CB service gericht is, zodat de klant de meest optimale service kan krijgen.

Hieruit is de volgende hypothese afgeleid:

***Hypothese 10***

*Hoe meer OCB de medewerker vertoont, hoe minder de intentie tot vertrek is van de medewerker.*

**2.4.3 Arbeidssatisfactie**

Tot slot komt de arbeidssatisfactie van de medewerkers aan de orde. Shalley, Gilson en Blum (2000) hebben aangetoond dat de arbeidssatisfactie van medewerkers van invloed is op de intentie tot vertrek. Relatief nieuwe beroepen op het gebied van dienstverlening vragen om

medewerkers die over een bepaalde mate van kennis beschikken. Deze medewerkers worden veelal professionals genoemd. Kenmerkend voor deze professionals is dat zij zich met name aan hun baan gebonden voelen en niet zozeer aan de organisatie (Maister, 2003). Dit heeft tot gevolg dat het voor medewerkers niet zozeer uitmaakt aan welke organisatie zij zich verbinden. Zij zullen werken voor de organisatie waar hun arbeidstevredenheid het hoogst is. Recentelijk is aangetoond dat met name voor meer complexe banen het verband tussen arbeidstevredenheid en prestaties sterker is (Saari en Judge, 2004). Er valt hier onderscheid te maken tussen tevreden zijn met de baan en tevreden zijn met de organisatie. In dit onderzoek zal gemeten worden aan de hand van baansatisfactie, omdat de respondentengroep met name zal bestaan uit professionals, waarbij baankarakteristieken als uitdaging en ontwikkeling een grotere rol speelt.

De volgende hypothese is opgesteld:

***Hypothese 11***

*Hoe meer tevreden de medewerker is over zijn/haar baan, hoe minder snel de medewerker geneigd is om te vertrekken.*

Van de drie behandelde begrippen in dit hoofdstuk, organisatiebinding, organizational citizenship behavior en arbeidssatisfactie, wordt verwacht dat zij van invloed zijn op de intentie tot vertrek.

Vanwege het feit dat in een professionele service organisatie over het algemeen medewerkers meer waarde hechten, naast de carrière, aan de tevredenheid over de baan, wordt verwacht dat arbeidssatisfactie meer van invloed is op de intentie tot vertrek (Maister, 2003). De volgende hypothese is hiertoe opgesteld:

***Hypothese 12***

*Arbeidssatisfactie van medewerkers is meer dan Binding en Organizational Citizenship Behavior van invloed op de intentie tot vertrek van medewerkers.*

---

**Paragraaf 2.5 Carrièreperspectief**

---

In deze paragraaf zal nader ingegaan worden op het carrièreperspectief dat geldend is voor medewerkers die binnen een professionele service organisatie werkzaam zijn. Er zal gekeken worden in welke mate het carrièreperspectief binnen deze omgeving van invloed is op de intentie van de medewerkers om de organisatie te verlaten.

In subparagraaf 1 zal nader ingegaan worden op het verband tussen het carrièreperspectief van de medewerkers op de intentie tot vertrek van medewerkers.

In subparagraaf 2 zal een beschrijving worden gegeven van een certificatie, een verschijnsel binnen de professionele service organisatie dat van invloed kan zijn op de intentie tot vertrek.

**2.5.1 De opvatting van medewerkers ten aanzien van hun carrière**

Het psychologisch contract is aan het veranderen en ook de verwachtingen die hieraan verbonden zijn. In de 'nieuwe' variant van het contract is het de verantwoordelijkheid van de medewerker om zijn eigen carrière te managen en te ontwikkelen (Rousseau, 1990; Robinson en Rousseau, 1994; Teakleab en Taylor, 2003). Dit is niet langer de verantwoordelijkheid van de werkgever, organisatie. Maar als tegenprestatie is de organisatie verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van de mogelijkheden en middelen om de skills van medewerkers te ontwikkelen en te beoordelen (Cavanaugh en Noe, 1999). Het is van belang dat medewerkers blijven leren in de professionele service organisatie. De waarde van de medewerker groeit niet als hij niet bijleert; deze waarde neemt zelfs af (Maister, 2003).

Medewerkers, en met name professionals, hebben meer op met interessant werk, open communicatie en met name mogelijkheden tot ontwikkelen. Zij zijn geïnteresseerd in professionele ontwikkeling en training, ofwel investeringen die het voor medewerkers mogelijk maken om minder afhankelijk te zijn van hun huidige werkgever. Het ontbreken van uitdaging, ofwel het niet groeien door het werk, kan ook aangeduid worden als de grootste voorspeller van verloop en retentie (Maister, 2003).

Vandaar dat verwacht wordt dat het carrièreperspectief van de medewerkers van invloed is op de intentie tot vertrek. Wanneer medewerkers bepaalde opvattingen, perspectieven zullen hebben ten aanzien van hun carrière, zal dit van invloed zijn op de intentie tot vertrek van medewerkers. Hiertoe is de volgende hypothese opgesteld:

***Hypothese 13***

*Hoe meer medewerkers de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, hoe hoger de intentie tot vertrek onder de medewerkers.*



Wanneer medewerkers de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie kunnen veranderen, zal dit ook van invloed kunnen zijn op de mate van normatieve en continuïteitsbinding die medewerkers bezitten. Zoals in paragraaf 2.4.1 aan de orde is gekomen, wordt verwacht dat de mate van affectieve binding van invloed is op de intentie tot vertrek onder medewerkers.

Wanneer medewerkers echter het idee hebben dat zij van organisatie zullen veranderen ten bate van hun carrière, wordt verwacht dat de normatieve of continuïteitsbinding van deze medewerkers lager zijn. Medewerkers zullen enerzijds minder bewust zijn van, minder aandacht schenken aan de kosten die gemaakt worden wanneer zij de organisatie verlaten. Anderzijds zullen medewerkers minder het gevoel van plicht hebben wanneer zij de opvatting hebben dat zij van organisatie zullen veranderen ten bate van de carrière.

Mede op basis van voorgaande subparagrafen is de volgende hypothesen opgesteld:

**Hypothese 14a**

Wanneer medewerkers in sterkere mate de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, zal er een verminderde mate van continuïteitsbinding zijn onder deze medewerkers.

**Hypothese 14b**

Wanneer medewerkers in sterkere mate de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, zal er een verminderde mate van normatieve binding zijn onder de medewerkers.

Hiernaast kan het carrièreperspectief van medewerkers binnen de professionele service organisatie mede afhankelijk zijn van het behalen van certificaten. Dit zal in onderstaande subparagraaf worden toegelicht.

**2.5.2 Het behalen van een certificaat en de intentie tot vertrek**

Vanwege het feit dat medewerkers binnen een professie dezelfde normen, opvattingen over de professie moeten hebben om te zorgen dat deze eenduidig naar buiten komt, is er een lange traditie van training en socialisatie binnen de consultancy/accountancy branche (Robson, Wholey, Barefield, 1996). Certificering is dan ook een normaal verschijnsel. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het behalen van een certificaat meespeelt in het snelle vrijwillige vertrek van medewerkers. Robson et al. (1996) vermeldt dat veel medewerkers in deze branche binnen een paar jaar vrijwillig vertrekken. Hij stelt dat dit wordt veroorzaakt door de certificaten die behaald moeten worden. Organisaties investeren in medewerkers, maar kunnen de geleverde kosten niet terugverdienen door het uit dienst treden van deze

medewerkers na het behalen van het certificaat. Het is van belang om in de looptijd van het behalen van het certificaat een band te bewerkstelligen tussen de medewerker en de organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers bij de organisatie blijven na het behalen van het certificaat.

## **Hoofdstuk 3 Methode van het onderzoek**

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de methoden die in dit onderzoek gehanteerd zijn om tot resultaten en aanverwante conclusies en aanbevelingen te komen. Om een antwoord te vormen op de probleemstelling is gekozen om een vragenlijst onder zoveel mogelijk medewerkers binnen KPMG te verspreiden.

In de eerste paragraaf wordt ingegaan op respectievelijk de organisatie waar de vragenlijst is uitgezet en de doelgroep van de vragenlijst: de respondenten.

De tweede paragraaf zal de meetinstrumenten toelichten op basis waarvan de vragenlijst is samengesteld.

Tot slot zal de derde paragraaf duidelijk verschaffen over de procedure die bij de dataverzameling is gevolgd.

### **Paragraaf 3.1 Organisatie en respondenten**

Deze paragraaf zal eerst een toelichting geven op de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zal worden ingegaan op de respondenten van het onderzoek.

#### **3.1.1 Organisatie**

Het onderzoek is uitgevoerd binnen KPMG Nederland (exclusief Tax). De dienstverlening op het gebied van Audit en Advisory staat centraal, ondergebracht bij dochtermaatschappijen van KPMG Holding N.V. Zoals kort in de inleiding en hoofdstuk 1 staat weergegeven, is dit onderzoek uitgevoerd in het kader van Managing for Excellence (MeX), een programma dat binnen KPMG Nederland is geïntroduceerd in het voorjaar van 2007, in navolging op het invoeren van dit programma binnen KPMG Engeland en Duitsland. MeX heeft tot doel om de 'employer of choice' positie van KPMG uit te bouwen door middel van het aanbrengen van eenvoud in de Human Resource organisatie en een betere positionering van de performance manager. Momenteel is KPMG zelf bezig in kaart te brengen op welke wijze het gedrag van de performance managers en partners dient te veranderen om de gestelde groei-doelstelling van KPMG veilig te kunnen stellen. Dit onderzoek benadert het vraagstuk vanuit het medewerkerperspectief: hoe kijken medewerkers aan tegen het gedrag van en hun band met hun performance manager? Zodoende kan worden bewerkstelligd dat alle stakeholders binnen dit vraagstuk in bij het ontwikkelen en implementeren van het programma betrokken worden (Bright & Company, 2006).

Alvorens de vragenlijst uit te zetten onder de respondenten van het onderzoek, is de vragenlijst met enkele respondenten en medewerkers (de begeleiding vanuit KPMG) doorgesproken. Naar aanleiding van het doornemen van de vragenlijst zijn enkele aanpassingen verricht om zodoende de duidelijkheid van de vragenlijst te kunnen waarborgen. Het gaat hier om de stellingen 1, 9, 10 en 14. Stelling 1 is van 'Mijn performance

*manager houdt goed rekening met mijn doelen en waarden* veranderd in *'Mijn performance manager houdt rekening met mijn doelen en waarden'*. Bij de andere drie stellingen zijn soortgelijke veranderingen aangebracht.

Er is gekozen om de algemene vragen zo te formuleren als in het Personeelssatisfactie onderzoek dat jaarlijks gehouden wordt. Zo is er een duidelijk beeld verkregen van de respondenten. Op deze wijze was het mogelijk om alle respondenten onder te brengen in onderdelen, functies, units, branches en vestigingen binnen KPMG.

Aanvankelijk is de vragenlijst verstuurd naar 2551 respondenten binnen KPMG Nederland (exclusief Tax). Het gaat hier om respondenten die werkzaam zijn voor de onderdelen Audit, Advisory en de Support Staff en die niet behoren tot de groep stagairs en uurloners. Er is gekozen voor een zo groot mogelijke respondentengroep, om zodoende te kunnen waarborgen dat iedere medewerker zijn eigen inbreng heeft kunnen geven voor de vorming van MeX en een representatief beeld kon worden geschetst. Door middel van een omvangrijke groep medewerkers was het mogelijk per onderdeel, functie, unit, branche en vestiging een representatief aantal ingevulde vragenlijsten retour te krijgen en aan de hand daarvan representatieve uitspraken te doen en aanbevelingen op te stellen.

De vragenlijst is in papieren versie middels interne post verstuurd naar alle afzonderlijke respondenten. Door gebruik te maken van bijgevoegde antwoordenvolpde konden de vragenlijsten teruggestuurd worden naar een centraal punt binnen KPMG Amstelveen (hoofdkantoor).

Op het moment dat de vragenlijst gedrukt en verspreid werd onder de respondenten, is tijdens intern overleg met de ambassadeurs van MeX (performance managers) naar voren gekomen dat de goedgekeurde vragenlijst niet in de huidige vorm uitgezet kon worden.

De ambassadeurs hebben aangekaart dat performance managers niet blij zijn met een vragenlijst op dat ogenblik. Salariëring en promoties stonden (eind juni en in juli 2007) op het punt te worden vastgesteld door performance managers en het uitzetten van een vragenlijst met betrekking tot een performance manager werd niet als handig beschouwd. Er bestond dan ook met name weerstand tegen stellingen die direct betrekking hebben op salariëring, arbeidsvoorwaarden et cetera.

Ten tweede bleek er overlap te bestaan tussen de vragenlijst en het personeelssatisfactie onderzoek (PSO) zoals dat binnen KPMG Nederland gehouden wordt. In december 2005 heeft KPMG voor het laatst een algeheel PSO gehouden. Naar aanleiding hiervan zijn enkele veranderingen doorgevoerd. Echter, zaak is dat de gevolgen van deze veranderingen ook weer gemeten kunnen worden door middel van het houden van een nieuw PSO, dat gepland staat voor december 2008. Op dit moment worden nog steeds de vruchten geplukt van de veranderingen die doorgevoerd zijn. Bijkomend feit is dat KPMG Nederland van het opnieuw

uitzetten van een PSO afhankelijk is of zij een fusie aangaat met KPMG global, waarbij het PSO KPMG Nederland komt te vervallen en zij meedoen aan het wereldwijde PSO.

In navolging van deze ontwikkelingen is er gezocht naar een oplossing waarbij gestreefd werd naar zo min mogelijk verandering en zo veel mogelijk tevreden, meewerkende performance managers (stakeholders).

Om dit te bereiken, is overeengekomen met KPMG het onderzoek op kleinere schaal uit te voeren onder de pupillen van de ambassadeurs van MeX. Stellingen die in de vragenlijst zijn opgenomen met betrekking tot beloning (salariëring en bonussen) zijn uit de vragenlijst gehaald om tegemoet te komen aan de wensen van de ambassadeurs. Aan ambassadeurs is de mogelijkheid geboden om de vragenlijst met de onderzoeker door te spreken, zodoende duidelijkheid te kunnen verschaffen bij de stellingen. Van deze mogelijkheid om de vragenlijst door te spreken is door de ambassadeurs geen gebruik gemaakt. Wel zijn er middels mail door ambassadeurs opmerkingen geplaatst bij enkele stellingen. Hiertoe zijn de stellingen 3, 4, 5, 12, 14 en 43 uit de vragenlijst aangepast. Het gaat hier met name om herformuleringen van stellingen, waardoor de stellingen meer van toepassing zijn op KPMG en de performance manager. Stelling 5 is van *'Mijn performance manager probeert mijn baan zo interessant mogelijk te maken'* veranderd in *'Mijn performance manager probeert mijn takenpakket zo interessant mogelijk te maken'*. Overige veranderingen zijn vergelijkbaar met de verandering die hier weergegeven staat. Zie voor een exact overzicht van de veranderingen bijlage 3.

In overleg met de ambassadeurs is ervoor gekozen dat zij de vragenlijst zelf uit zouden zetten. De ambassadeurs wilden de mogelijkheid hebben duidelijkheid te verschaffen aan hun pupillen dat deze vragenlijst los staat van het PSO en tot doel heeft aanvullende informatie voor MeX boven tafel te krijgen. Hiertoe is de vragenlijst middels elektronische post verstuurd naar de ambassadeurs van MeX. Zij hebben de vragenlijst, voorzien van een persoonlijke tekst, uitgezet onder hun pupillen (de vernieuwde respondentengroep). Het betreft hier, evenals in de eerste opzet van de respondentengroep, medewerkers binnen KPMG Nederland (exclusief Tax), die werkzaam zijn voor de onderdelen Audit, Advisory en de Support Staff en die niet behoren tot de groep stagairs of uurloners. Er kan echter niet meer worden gesproken van een representatieve groep medewerkers, daar de medewerkers die niet pupil zijn van een ambassadeur niet de mogelijkheid krijgen de vragenlijst in te vullen. Ook is er door het uitzetten van de vragenlijst onder de pupillen geen representatieve afvaardiging van de onderdelen mogelijk.

Vanwege het feit dat de vragenlijst gedurende de zomermaanden uitgezet is onder de respondenten door de performance managers, kan er een vertekend beeld zijn ontstaan. Respondenten die ten tijden van het uitzetten van de lijst met vakantie waren, zijn niet in de gelegenheid geweest de vragenlijst in te vullen en te retourneren. Ook hebben performance managers hebben de lijsten niet tegelijk uitgezet vanwege het feit dat zij met vakantie waren.

Hierdoor hebben respondenten niet van dezelfde looptijd gebruik kunnen maken om de vragenlijst in te vullen.

### **3.1.2 Respondenten**

De (uiteindelijke) respondentengroep van het onderzoek bestaat uit de pupillen van 12 ambassadeurs van MeX. Iedere ambassadeur beschikt over een vaste groep pupillen, maar niet iedere ambassadeur beschikt over een gelijk aantal pupillen. In totaal bestaat de respondentengroep uit 158 medewerkers.

Eén ambassadeur heeft aangegeven dat deze niet de beschikking had over een vaste groep pupillen en wegens deze omstandigheid de vragenlijst niet uit konden zetten. Twee andere ambassadeurs geven aan het onderzoek niet relevant te vinden vanwege het lage functieniveau van de unit waar zij en haar pupillen toe behoren. Tot slot hebben twee andere ambassadeurs hebben de vragenlijst wegens miscommunicatie niet uitgezet.

In totaal zijn 70 vragenlijsten via de elektronische post teruggestuurd. Dit komt neer op een totale respons van 44 procent.

Eén respondent heeft aangegeven dat hij zichzelf niet in staat achtte de lijst in te kunnen vullen, vanwege het feit deze medewerker minder dan een maand in dienst was van de organisatie.

Wanneer gekeken wordt naar de karakteristieken van de respondentengroep, kan vermeld worden dat 77 procent van de respondenten man is en 23 procent vrouw. De gemiddelde leeftijd is 29.2 jaar. Onder de respondenten is Audit met 63 procent vertegenwoordigd, Advisory met 27 procent en de Support Staff met 10 procent.

Om de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen, is hieronder alleen ingegaan op het opleidingsniveau, de functies, units en locaties waar het grootste deel van de respondenten in onder te verdelen is.

Het HBO (31 procent) en WO (64 procent) worden aangegeven als hoogst afgeronde opleidingen onder de respondenten ( $M = 4.29$ ,  $SD = 3.66$ ).

De meeste respondenten, 28.6 procent vervullen de functie van trainee. Vervolgens vervult 27.1 procent van de respondenten de functie van supervisor. 15.7 Procent van de respondenten vervult de functie van junior adviseur.

Wanneer naar de units gekeken wordt waar de respondenten toe behoren, kan gesteld worden dat de meeste respondenten, 22.9 procent, binnen ICE (infrastructure, communication and entertainment) valt. Vervolgens komt CIM TD (consumer, industrial markets, transport and distribution) met 14.3 procent van de respondenten. Hierna volgen ITA (IT advisory) en Finance, met respectievelijk 14 en 12.9 procent van de respondenten.

In het onderzoek zijn de locaties Amstelveen Hoofdkantoor, Arnhem, De Meern, Den Haag, Eindhoven en Rotterdam vertegenwoordigd, waarbij de meeste respondenten tot het hoofdkantoor in Amstelveen behoren (68 procent) en de vestiging in Den Haag (19 procent). De overige 13 procent is verspreid over de vestigingen Arnhem, De Meern, Eindhoven en Rotterdam.

Tot slot blijkt uit de resultaten blijkt dat medewerkers gemiddeld 4.3 jaar ( $M = 4.28$ ;  $SD = 3.66$ ) werkzaam zijn voor de organisatie.

---

### **Paragraaf 3.2 Meetinstrumenten**

---

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de meetinstrumenten; de items uit de vragenlijst. Er zal in worden gegaan op de manier waarop de verschillende begrippen, variabelen gemeten zijn, welke schalen hiervoor gebruikt zijn en de items die tot een schaal behoren.

#### **3.2.1 Algemeen**

Om een hoge respons te bewerkstelligen, is ervoor gekozen het aantal items en schalen beperkt te houden. De vragenlijst is in te vullen *binnen* het tijdsbestek van vijftien minuten. De 'algemene informatievragen' in de vragenlijst als leeftijd, aantal jaar werkzaam voor de organisatie et cetera zijn op dezelfde manier weergegeven als in het PSO van KPMG om respondenten op vestiging, unit en functie te kunnen indelen.

De schalen die in de vragenlijst zijn opgenomen, zijn overgenomen uit eerder onderzoek of er zijn items geselecteerd uit langere itemlijsten. Alle afzonderlijke items zijn vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands. Alleen de lijst van De Gilder (1997) om binding te meten was al in het Nederlands opgesteld en kon hierdoor letterlijk worden overgenomen.

Als antwoordmogelijkheden is er over het algemeen gebruik gemaakt van een vijfpunt Lickert schaal, waarbij de antwoordmogelijkheden uiteenlopen van 1 = Zeer mee oneens tot 5 = Zeer mee eens. Alleen bij de items met betrekking tot de verwachtingen ten aanzien van de baan en de arbeidssatisfactie is gebruik gemaakt van een andere betekenis van de vijfpunts Lickert schaal. De antwoordmogelijkheden bij deze items lopen uiteen van 1 = Zeer ontevreden tot 5 = Zeer tevreden. In de vragenlijst is één stelling opgenomen met een open antwoordmogelijkheid. Een meer gedetailleerde uitleg over de metingen staat hieronder toegelicht. Bijlage 2 geeft een overzicht van alle items, bijgehorende antwoordmogelijkheden en hercoderingen die in het onderzoek zijn gebruikt.

#### **3.2.2 Ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende, PSS**

De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende is gemeten aan de hand van de SPOS (Survey Perceived Organizational Support), een vragenlijst die is ontwikkeld door Eisenberger et al. (1986). De originele lijst bestaat uit 36 items en meet de mening van

medewerkers ten aanzien van de mate waarin de organisatie hen (onder)steunt. Om de mate van de steun van de leidinggevende te meten, zal net als in onderzoek van Kottke en Sharafinski (1988), Hutchison (1997), Rhoades et al. (2001) en anderen (In: Eisenberger et al., 2002) in de stellingen de term organisatie vervangen worden door de term leidinggevende.

Er is gekozen om zes items (4, 9, 16, 33, 35, 36) uit de originele lijst op te nemen in de vragenlijst die het meest van toepassing zijn op de leidinggevende van KPMG. Deze items gaan niet direct in op materiële aspecten met betrekking tot de interactie tussen medewerker en leidinggevende, vanwege het feit dat er in de zomer een evaluatiemoment plaatsvindt betreffende deze zaken en dit kan zorgen voor een herhaalde meting.

De stellingen zijn te beantwoorden aan de hand van een vijfpunts Lickert schaal. Een voorbeeld van een item is: *'Mijn performance manager houdt rekening met mijn doelen en waarden'*, waarbij geantwoord kan worden met een vijfpuntsschaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

De betrouwbaarheid van deze schaal is 0.88.

### **3.2.3 Leader Member exchange (LMX)**

De kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende is gemeten aan de hand van de zeven items die ontwikkeld zijn door Graen en Scandura (1984). Er is voor gekozen om alle items in de vragenlijst op te nemen, gezien het feit alle items belangrijke informatie bevatten voor het onderzoek. Aan de hand van een vijfpunt Lickert schaal kunnen de stellingen beantwoord worden. Een voorbeeld van een item is: *'Mijn performance manager begrijpt mijn problemen en behoeften'*, waarbij geantwoord kan worden met een vijfpuntsschaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

De schaal heeft een Cronbachs alpha van 0.88.

### **3.2.4 Verwachtingen**

De verwachtingen worden gemeten middels twaalf items die de dimensies weergeven die typisch zijn voor de relatie tussen organisatie/leidinggevende en medewerker. Deze methode is eerder gehanteerd in onderzoek van Rousseau (1990), Robinson en Rousseau (1994), Robinson en Morrison, (1995) en Turnley en Feldman (2000). Items betreffende verwachtingen ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden zijn weggelaten naar aanleiding van het aanpassen van de vragenlijst.

Om de validiteit van de meting te beoordelen, is respondenten ook gevraagd om de algemene mate van het schenden van verwachtingen aan te geven met een single item meting (Turnley en Feldman, 2000). De stellingen worden beantwoord aan de hand van een vijfpunt Lickert-schaal. Een voorbeeld van een item is: *'Training'* waarbij geantwoord kan worden met een vijfpunts Lickert schaal die varieert van 1 = Veel minder ontvangen dan beloofd tot 5 = Veel meer ontvangen dan beloofd.



De schaal heeft een Cronbachs alpha van 0.81.

### **3.2.5 Binding**

Binding zal worden gemeten aan de hand van het driecomponenten model van binding ontwikkeld door Meyer en Allen (2003). Vanwege het feit dat het onderzoek in het Nederlands is uitgevoerd, is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van het driecomponentenmodel van De Gilder (1997). Alle drie de vormen van organisatiebinding, affectief, normatief en continuïteitsbinding zullen aan de hand van vijftien stellingen gemeten worden. De stellingen worden beantwoord aan de hand van een vijfpunt Lickert-schaal. Een voorbeeld van een item is: *'Ik voel mij emotioneel gehecht aan de organisatie'*, waarbij geantwoord kan worden met een vijfpuntsschaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

De schaal heeft een Cronbachs alpha van 0.85.

### **3.2.6 Organizational Citizenship Behavior**

Om OCB te meten zal gebruikt gemaakt worden van items uit de lijsten van Podsakoff, MacKenzie, Moorman en Fetteret (1990) en Van Dyne, Graham en Dienesch (1994). Uit de oorspronkelijke lijst van 16 items is een keuze gemaakt van 4 items die ook in het onderzoek van Coyle-Shapiro et al. (2006) het begrip OCB meten. De items hebben betrekking op het gedrag van de medewerker op de werkvloer. De stellingen worden beantwoord aan de hand van een vijfpunt Lickert-schaal.

Een voorbeeld van een item is: *'Ik neem deel aan activiteiten die niet gevraagd worden, maar die aan het imago van de organisatie ten goede komen'*, waarbij geantwoord kan worden met een vijfpuntsschaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

De schaal heeft een Cronbachs alpha van 0.58.

### **3.2.7 Arbeidstevredenheid**

In navolging op Cavanaugh en Noe (1999) is tevredenheid over de baan gemeten aan de hand van de vraag: *'Hoe tevreden bent u met uw baan?'*, Robinson en Rousseau (1994), Cavanaugh en Noe (1999) en Tam et al. (2002) hebben in hun onderzoek gebruik gemaakt van een item om baansatisfactie te meten. In dit onderzoek is dit item overgenomen: *'Hoe tevreden ben je met jouw baan?'* waarbij geantwoord kan worden met een vijfpunts Lickert schaal die varieert van 1 = Zeer ontevreden tot 5 = Zeer tevreden.

### **3.2.8 Carrièreperspectief**

Het carrièreperspectief van medewerkers zal gemeten worden aan de hand van vijf items zoals deze zijn opgenomen in het onderzoek van Rousseau (1990) en Robinson en Rousseau (1994). Een voorbeeld van een item is: *'Ik heb voor deze baan gekozen als een*

*opstapmogelijkheid voor een betere baan bij een andere organisatie*', waarbij geantwoord kan worden met een vijfpuntsschaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

Er is een extra item aan toegevoegd met betrekking tot de certificering die alleen door respondenten van het onderdeel Audit ingevuld kan worden. Het item luidt als volgt: *'Ik ben bij de organisatie in dienst getreden om mijn certificaat te behalen'*. Dit item zal verder niet opgenomen worden in de schaal maar afzonderlijk behandeld worden en in verband gebracht worden met resultaten die geldend zijn voor het onderdeel Audit.

De schaal bestaande uit vier items heeft een Cronbachs alpha van 0.54. Het derde item, *'Ik verwacht niet dat ik gedurende mijn carrière vaak van organisatie verwissel.'*, is hierbij niet opgenomen in de schaal vanwege een verlaagde betrouwbaarheid van de meting. Het lijkt alsof medewerkers het item, dat hergecodeerd is, niet goed hebben gelezen.

### **3.2.9 Intentie tot vertrek**

Dit zal gemeten worden aan de hand van de in het onderzoek van Teakleab en Taylor (2003) die dezelfde schaal heeft overgenomen uit eerder onderzoek dat samengevat staat in Cook, Hepworth, Wall en Warr (1981). Het gaat hier om twee van de drie items. De items zijn: *'Het komende jaar ga ik op zoek naar een nieuwe baan'* en *'Ik denk er vaak over na om te stoppen met werken voor de organisatie'* waarbij geantwoord kan worden met een vijfpunts Lickert schaal die varieert van 1 = Volledig mee oneens tot 5 = Volledig mee eens.

De schaal heeft een Cronbachs alpha van 0.93.

Er is een extra vraag uit onderzoek van Cavanaugh en Noe (1999) aan toegevoegd, met betrekking tot de medewerkers hoe lang zij verwachten nog werkzaam zullen zijn voor KPMG. Op deze manier kan meer specifiek in beeld worden gebracht op welke termijn medewerkers zullen willen vertrekken. Dit is een open gestelde vraag: *'Hoe lang denk je dat je nog zult werken voor de organisatie?'* (Vul het aantal jaar in op de stippellijn). Om informatieverlies te voorkomen is dit een open vraag.

### **3.2.10 Achtergrondvariabelen**

Om duidelijkheid te kunnen verschaffen over de karakteristieken van de respondenten is gebruik gemaakt van achtergrondvariabelen. Op deze manier is het ook mogelijk de respondenten te herleiden binnen de organisatie met betrekking tot het onderdeel, de functie, de unit en de locatie. Dit zijn dezelfde achtergrondvariabelen die gebruikt worden bij intern onderzoek van KPMG. Zo is zeker gesteld dat respondenten in groepen onderverdeeld kunnen worden. Hieronder worden de achtergrondvariabelen om beurten toegelicht

### Sekse

Sekse is opgenomen in de vragenlijst om achteraf een beeld te verkrijgen van het geslacht van de respondenten die deelgenomen hebben aan het onderzoek.

### Onderdeel

De drie onderdelen die binnen KPMG te onderscheiden zijn, Audit, Advisory en de Support Staff, zijn opgenomen in het onderzoek. Zo wordt duidelijk hoeveel respondenten behoren tot de afzonderlijke onderdelen binnen de organisatie.

### Functie en Unit

Om een beeld te kunnen schetsen welke functies de respondenten vervullen binnen welke units, is gekozen om de 'functie' en 'unit', zoals dezen binnen KPMG bekend staan, op te nemen als achtergrondvariabelen in de vragenlijst.

### Vestiging

Om te kijken hoeveel medewerkers per vestiging meegewerkt hebben aan het onderzoek, is vestiging opgenomen als achtergrondvariabele. Alle vestigingen van KPMG Nederland zijn opgenomen als antwoordmogelijkheid. Zo wordt duidelijk of de respondenten evenredig over de vestigingen zijn verdeeld.

## **3.2.11 Controlevariabelen**

Door een aantal controlevariabelen op te nemen in de vragenlijst kan gekeken worden of opleiding, leeftijd en aantal jaar werkzaam van invloed zijn op de variabelen. Hieronder worden de controlevariabelen om beurten toegelicht:

### Leeftijd

Middels het in kaart brengen van de leeftijd (in jaren) zal gekeken worden of de leeftijd van de respondenten van invloed is op het carrièreperspectief. Zo kan gekeken worden of jongere medewerkers van oudere medewerkers verschillen in het carrièreperspectief dat zij voor ogen hebben.

### Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau zal zorgen voor inzicht met betrekking tot het hoogste opleidingsniveau dat respondenten hebben genoten. Hierbij kon gekozen worden uit middelbaar onderwijs, MBO, HBO, WO en Overig. Door deze controlevariabele zal mogelijk zijn om te kijken of hoger opgeleiden de organisatie eerder willen verlaten of niet.

### Aantal jaren werkzaam

Naar aanleiding van het aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn voor de organisatie kan gekeken worden of dit in verband te brengen is met het aantal jaren dat medewerkers nog

voor de organisatie willen blijven werken. Dit is gemeten door een vraag op te nemen in de algemene vragen die luidt: *“Hoeveel jaar ben je werkzaam voor KPMG?”*.

---

### **Paragraaf 3.3 Procedure**

---

De oorspronkelijke papieren vragenlijst stond gepland om in week 19 van 2007 (7 mei tot en met 11 mei) verstuurd te worden middels de interne post van KPMG Nederland. Ten gevolge van eerder genoemde onenigheid (zie paragraaf 3.1 Organisatie en Respondenten) onder de ambassadeurs en projectcoördinatoren van MeX is de vragenlijst met behulp van elektronische post op 12 juli 2007 verstuurd naar de ambassadeurs. De uiterlijke inleverdatum stond vast op 15 augustus maar vanwege bovenstaande problemen betreffende het uitzetten van de vragenlijst en de lage respons, is 5 dagen voor de inleverdatum besloten de inleverdatum op te schuiven naar 31 augustus. Om respondenten hiervan op de hoogte te stellen is er middels elektronische post een bericht verstuurd naar alle ambassadeurs. In dit bericht is tevens vermeld of de ambassadeurs tegelijkertijd een herinnering uit willen sturen naar de respondenten om de vragenlijst in te vullen en te retourneren.

Doordat de respons een week voor het bereiken van de uitgestelde inleverdatum (31 augustus) vrij laag was, is besloten de ambassadeurs telefonisch nogmaals aan te sporen een reminder te sturen voor de vragenlijst. Vanwege het feit dat er sprake is van een relatief kleine groep respondenten, was het zaak dat zo veel mogelijk respondenten zouden reageren. De representativiteit zou in het geding komen omdat er te weinig respondenten van een bepaalde unit, functie, branche en vestiging vertegenwoordigd zouden zijn.

Tijdens deze belronde is gebleken dat vijf ambassadeurs de vragenlijst niet uitgezet hadden. Eén ambassadeur beschikt niet over een vaste groep pupillen en heeft daardoor niet de mogelijkheid de vragenlijst uit te zetten. De andere twee ambassadeurs hebben de vragenlijst niet uitgezet vanwege miscommunicatie. Tot slot hebben de andere twee ambassadeurs de vragenlijst niet uitgezet wegens miscommunicatie.

#### Statistische verwerking

Tijdens het verwerken van de vragenlijsten is gebleken dat de open vraag uit de vragenlijst op verschillende wijzen is ingevuld door respondenten. De bedoeling was dat zij het aantal jaar op de stippellijn zouden invullen dat zij nog voor de organisatie zouden willen blijven werken. Gebleken is dat respondenten of een exact aantal jaar, een maximum/minimum aantal jaar hebben ingevuld of een periode (een tot drie jaar).

Erkend wordt dat de vraagstelling beter en nauwkeuriger was geweest wanneer er had gestaan: *'Hoeveel jaar wilt u maximaal nog blijven werken voor de organisatie?'*

Wanneer er een minimum aantal is ingevuld, is dit minimum aantal ook verwerkt als score. Voor maximum geldt hetzelfde: geeft een medewerker aan nog minimum/maximum drie jaar voor de organisatie te willen werken, is in beide gevallen de score drie opgenomen in de verwerking. Bij een aangegeven periode is het gemiddelde opgenomen in de verwerking.

Om resultaten te verkrijgen uit de verzamelde gegevens is gebruik gemaakt van het statistische verwerkingsprogramma SPSS (versie 10).

Hieronder staan de gebruikte statistische analyseprocedures beschreven.

Voor iedere schaal is het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend. Ook is dit berekend per onderdeel.

Om de samenhang tussen de variabelen in het onderzoeksmodel aan te tonen is gebruik gemaakt van een correlatieanalyse. Deze correlatieanalyse is ook uitgevoerd per onderdeel: correlaties zijn ook afzonderlijk berekend voor de onderdelen Audit, Advisory en de Support Staff.

Middels regressie analyse is gekeken in welke mate variabelen bepalend zijn voor de intentie tot vertrek van medewerkers.

## **Hoofdstuk 4 Resultaten**

Dit hoofdstuk zal ingaan op de resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Per hypothese zal aangegeven worden of deze op basis van de resultaten wel of niet verworpen is. In tabel 4.1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach Alpha's en correlaties weergegeven van de variabelen die in het onderzoeksmodel zijn opgenomen.

Paragraaf 4.1 zal ingaan op de algemene resultaten die uit het onderzoek naar voren komen. Vervolgens zal paragraaf 4.2 ingaan op de hypothesen die zijn opgesteld over de interactie tussen medewerker en leidinggevende en de verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de organisatie, leidinggevende.

Paragraaf 4.3 zal de resultaten van de hypothesen die ingaan op de gevolgen van de interactie en verwachtingen van de medewerkers voor de intentie tot vertrek van de medewerkers behandelen.

Paragraaf 4.4 zal de resultaten weergegeven die betrekking hebben op het beantwoorden van de hypothesen over het gedrag van de medewerkers.

Paragraaf 4.5 zal ingaan op de beantwoording van de hypothesen waar het carrièreperspectief in behandeld wordt.

Tot slot zal in paragraaf 4.6 ingegaan worden op opmerkelijkheden die niet voorspeld zijn van tevoren, maar die wel uit de onderzoeksresultaten naar voren zijn gekomen.

### ***Paragraaf 4.1 Algemene resultaten***

---

Hieronder wordt in paragraaf 4.1.1 ingegaan op het algemene beeld van de respondenten dat uit de gemiddelde scores van alle respondenten met betrekking tot de variabelen is gebleken.

#### **4.1.1 Algemeen beeld respondenten**

##### Gemiddelde scores op alle variabelen

Over het algemeen kan gesteld worden dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerkers als gemiddeld tot goed wordt omschreven ( $M = 3.60$ ;  $SD = 0.66$ ). Er is hier gemeten op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor zeer slecht en 5 staat voor zeer goed. Dit geldt ook voor de overige weergegeven resultaten in paragraaf 4.1.

De kwaliteit van de uitwisseling wordt door de medewerkers als gemiddeld tot goed ( $M = 3.56$ ;  $SD = 0.63$ ) omschreven door de respondenten. Aan de verwachtingen van de respondenten wordt over het algemeen voldaan, zij het dat er evenveel wordt voldaan aan de verwachtingen dan aan de medewerkers beloofd is ( $M = 3.17$ ;  $SD = 0.39$ ). De intentie tot vertrek kan als laag worden omschreven ( $M = 2.23$ ;  $SD = 0.97$ ).

De affectieve binding van de medewerkers is gemiddeld tot hoog ( $M = 3.46$ ;  $SD = 0.53$ ), de normatieve binding laag tot gemiddeld ( $M = 2.72$ ;  $SD = 0.67$ ) en de continuïteitsbinding laag ( $M = 2.24$ ;  $SD = 0.71$ ). Medewerkers vertonen over het algemeen gemiddeld tot veel Organizational Citizenship Behavior ( $M = 3.50$ ;  $SD = 0.47$ ) en zijn in hoge mate tevreden over hun baan ( $M = 3.90$ ;  $SD = 0.65$ ).

De respondenten hebben in gemiddelde tot hoge mate de opvatting dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen ( $M = 3.43$ ;  $SD = 0.56$ ). Voor het onderdeel Audit is in de vragenlijst een item toegevoegd met betrekking tot het behalen van het certificaat. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van dit onderdeel deels niet en deels wel in dienst zijn getreden om het certificaat te behalen ( $M = 2.91$ ;  $SD = 1.21$ ). De hoogte van de  $SD$  geeft aan dat er veel spreiding is. Negen procent van de medewerkers is het volledig oneens met de stelling dat zij in dienst zijn getreden om hun certificaat te behalen. Het overgrote gedeelte, 37 procent, is het oneens met de stelling. Negentien procent, is het deels oneens en deels eens met de stelling. Drieëntwintig procent geeft aan het eens te zijn met de stelling en twaalf procent geeft aan het zeer eens te zijn met de stelling.

De respondenten geven aan dat zij nog een krappe vijf jaar voor de organisatie willen blijven werken ( $M = 5.65$ ;  $SD = 6.62$ ). De hoge standaarddeviatie geeft aan dat er veel spreiding is.

---

#### **Paragraaf 4.2 Interactie en intentie tot vertrek**

---

Hieronder staan de resultaten gegeven van de hypothesen één tot en met vijf, die ingaan op de interactie tussen medewerker en leidinggevende en de invloed daarvan op de intentie tot vertrek van de medewerkers.

Hypothese 1 geeft weer dat wanneer medewerkers meer (onder)steun(ing) ontvangen van hun leidinggevende, deze medewerkers minder snel de intentie hebben om te vertrekken. Er blijkt een negatieve samenhang te zijn tussen de mate waarin de medewerkers van hun leidinggevende (onder)steun(ing) ontvangen en de intentie tot vertrek van de medewerkers ( $r_s = -.27$ ,  $p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker in mindere mate (onder)steun(ing) ontvangt van zijn of haar leidinggevende, de intentie tot vertrek hoger zal zijn. Hypothese 1 wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 2 geeft weer dat er een negatief verband bestaat tussen de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en de intentie tot vertrek van de medewerkers. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang bestaat tussen beide variabelen ( $r_s = -.17$ ,  $p = .08$ , eenzijdig). Hypothese 2 wordt om deze reden verworpen.



Hypothese 3 laat zien dat er een positief verband bestaat tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en de kwaliteit van die uitwisseling tussen medewerkers en leidinggevende. Er blijkt een grote, positieve samenhang te bestaan tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en de kwaliteit van die uitwisseling tussen medewerkers en leidinggevende ( $r_s = .78$ ,  $p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer de medewerker meer (onder)steun(ing) ontvangt van de leidinggevende, de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende beter is.

Hypothese 4 geeft weer dat er een negatief verband bestaat tussen het uitkomen van de expliciete verwachtingen van medewerkers en de intentie tot vertrek van medewerkers. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang bestaat tussen beide variabelen ( $r_s = -.19$ ,  $p = .07$ , eenzijdig). Hypothese 4 wordt om deze reden verworpen.

Hypothese 5 gaat in op de vraag of de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker, PSS, meer dan de kwaliteit van de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker, LMX, en de expliciete verwachtingen, de intentie tot vertrek van medewerkers kan voorspellen. Uit de resultaten kan het volgende afgeleid worden:

De schalen van PSS, LMX en verwachtingen correleren allen met elkaar. Vanwege het feit dat deze correlaties vrij hoog liggen, respectievelijk .78, .39 en .39, is besloten dat de betrouwbaarheid van de meting in het geding komt wanneer de analyse uitgevoerd wordt. Wel is gekeken of de predictoren PSS, LMX en verwachtingen afzonderlijk van voorspellende waarde waren voor de intentie tot vertrek. Hier bleek geen significant niveau bereikt te worden en de regressieanalyse is daarom niet meegenomen. Hypothese 5 wordt om deze redenen verworpen.

Tabel 4.1 Overzicht van de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha's en correlaties van de respondenten.

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. PSS	3.60	0.66	(.88)									
2. LMX	3.56	0.63	.78**	(.88)								
3. Verwachtingen	3.17	0.39	.39**	.39**	(.81)							
4. Affectieve binding	3.46	0.53	.20	.16	.27*	(.77)						
5. Continuïteitsbinding	2.24	0.71	.02	-.00	-.04	.28*	(.81)					
6. Normatieve binding	2.72	0.67	.01	-.04	-.07	.27*	.61**	(.77)				
7. OCB	3.50	0.47	.26**	.07	.11	.19	-.09	.03	(.58)			
8. Arbeidssatisfactie	3.90	0.65	.39*	.24*	.37**	.33**	.19	.03	.12	(-)		
9. Carrière Persp.	3.43	0.56	-.23	-.13	-.04	-.18	-.36**	-.49**	.22	-.19	(.54)	
10. Intentie tot Vertrek	2.23	0.97	-.26*	-.17	-.19	-.34**	-.17	-.04	-.02	-.54**	.30*	(.93)

Note.  $N = 70$ . Waardes tussen haakjes representeren de betrouwbaarheid (Cronbach's alpha) van de schaal. PSS = Ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende; LMX = Leader-Member Exchange; OCB = Organizational Citizenship Behavior.

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$ .

---

**Paragraaf 4.3 Interactie en gedrag**

---

Hieronder staan de resultaten weergegeven van de hypothesen zes tot en met acht, die ingaan op de interactie tussen medewerker en leidinggevende en het gedrag van medewerkers dat hieruit voortkomt.

Hypothese 6a vermeldt dat er een positief verband bestaat tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers van hun leidinggevende ontvangen en de affectieve binding van medewerkers aan de organisatie. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang is tussen beide variabelen ( $r_s = .20$ ,  $p = .08$ , eenzijdig). Hypothese 6a wordt om deze reden verworpen.

Voor de volledigheid is ook gekeken naar de samenhang van de ontvangen (onder)steun(ing) van leidinggevend door medewerkers en de andere twee vormen van binding: continuïteitsbinding en normatieve binding.

Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang is tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker en de continuïteitsbinding van medewerkers ( $r_s = .02$ ,  $p = .44$ , eenzijdig).

Ook blijkt uit de correlatieanalyse dat er geen significante samenhang bestaat tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker en de normatieve binding van medewerkers ( $r_s = .01$ ,  $p = .47$ , eenzijdig).

Hypothese 6b geeft weer dat medewerkers meer Organizational Citizenship Behavior zullen vertonen wanneer zij meer (onder)steun(ing) ontvangen van hun leidinggevende. Er blijkt een positieve samenhang te bestaan tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en het vertonen van OCB ( $r_s = .26$ ,  $p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker meer (onder)steun(ing) ontvangt van zijn of haar leidinggevende, de medewerker medewerkers iets extra's teruggeeft aan de organisatie, net een stap meer zal zetten. Hypothese 6b wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 7a vermeldt dat er een positief verband bestaat tussen de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en de mate van arbeidssatisfactie van de medewerkers. Er blijkt een positieve samenhang te bestaan tussen de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en de baantevredenheid van de medewerker ( $r_s = .24$ ,  $p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer de kwaliteit van uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende hoog is, de medewerker meer tevreden zal zijn over zijn baan. Hypothese 7a wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 7b geeft weer dat er een positief verband moet bestaan tussen de kwaliteit van

uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en de mate van Organizational Citizenship Behavior dat een medewerker vertoont. Uit de correlatieanalyse blijkt er geen significante samenhang te bestaan tussen beide variabelen ( $r_s = .07$ ,  $p = .28$ , eenzijdig). Hypothese 7b wordt om deze reden verworpen.

Hypothese 8 geeft weer dat wanneer de verwachtingen van medewerkers uitkomen dit positief van invloed zal zijn op de arbeidstevredenheid van medewerkers. Er blijkt een gemiddelde, positieve samenhang te bestaan tussen het uitkomen van verwachtingen van medewerkers en de arbeidssatisfactie van medewerkers ( $r_s = .37$ ,  $p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer de verwachtingen van de medewerker uitkomen, de tevredenheid van de medewerker over de baan zal toenemen. Hypothese 8 wordt dan ook bevestigd.

#### ***Paragraaf 4.4 Het gedrag en de intentie tot vertrek***

---

Hieronder staan de resultaten gegeven van de hypothesen negen tot en met twaalf, die ingaan op het gedrag van de medewerkers en hun intentie tot vertrek.

Hypothese 9a vermeldt dat hoe meer affectief medewerkers zich verbonden voelen aan de organisatie, hoe minder snel medewerkers de intentie hebben om te vertrekken. Er blijkt een gemiddelde, negatieve samenhang te bestaan tussen de affectieve binding van medewerkers en de intentie tot vertrek ( $r_s = -.34$ ,  $p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker zich meer affectief verbonden voelt met de organisatie, de medewerker minder snel de intentie zal hebben om de organisatie te verlaten. Hypothese 9a wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 9b vermeldt dat wanneer medewerkers meer continuïteitsgebonden zijn aan de organisatie, zij minder snel de intentie zullen hebben om te vertrekken. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang bestaat tussen beide begrippen ( $r_s = -.17$ ,  $p = .08$ , eenzijdig). Hypothese 9b wordt om deze reden verworpen.

Hypothese 9c geeft aan dat wanneer medewerkers zich meer normatief gebonden voelen aan de organisatie, zij minder snel de intentie hebben om te vertrekken. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang bestaat tussen beide begrippen ( $r_s = -.04$ ,  $p = .39$ , eenzijdig). Hypothese 9c wordt om deze reden verworpen.

Hypothese 10 vermeldt dat er een negatief verband bestaat tussen het OCB dat medewerkers vertonen en de intentie tot vertrek van de medewerkers. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er geen significante samenhang bestaat tussen beide variabelen ( $r_s = .01$ ,  $p = .44$ , eenzijdig). Hypothese 10 wordt om deze reden verworpen.

Hypothese 11 geeft weer dat er een negatief verband bestaat tussen de arbeidstevredenheid van medewerkers en de intentie van deze medewerkers om te vertrekken. Er blijkt een grote, negatieve samenhang te zijn tussen de arbeidssatisfactie van medewerkers en de intentie tot vertrek van de medewerkers ( $r_s = -.54$ ,  $p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker tevreden is over zijn of haar baan, deze medewerker minder snel geneigd zal zijn om de organisatie te verlaten. Hypothese 11 wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 12 gaat in op de vraag of arbeidssatisfactie, meer dan binding en OCB, de intentie tot vertrek voorspellen. Uit de resultaten, verkregen middels regressieanalyse, kan het volgende worden afgeleid:

De binding, het OCB en de arbeidssatisfactie van medewerkers voorspellen de intentie tot vertrek van de medewerkers  $F(3) = 8.37$ ,  $p < .01$ . De drie predictoren samen verklaren 28 procent van de variantie van de intentie tot vertrek. Dit is een groot effect.

Uit de bètawaardes blijkt dat arbeidssatisfactie significant is en de belangrijkste predictor ( $\beta = -.49$ ). Arbeidssatisfactie verklaart 25 procent van de variantie van de intentie tot vertrek. Indien de arbeidssatisfactie toeneemt, neemt de intentie tot vertrek onder medewerkers af ( $y = -.75x + 4.63$ , waarbij  $y$  de intentie tot vertrek is en  $x$  de arbeidssatisfactie). Hypothese 12 wordt dan ook bevestigd.

#### **Paragraaf 4.5 Het carrièreperspectief**

---

Hieronder staan de resultaten gegeven van de hypothesen dertien en veertien, die ingaan op het carrièreperspectief van de medewerkers. Daarna wordt ingegaan op de resultaten met betrekking tot de controlevariabelen.

Verwacht werd in hypothese 13 dat het carrièreperspectief van medewerkers leidt tot een hogere intentie tot vertrek onder de medewerkers. Er blijkt een gemiddelde, positieve samenhang te bestaan tussen de carrièreverwachting van medewerkers en de intentie tot vertrek van de medewerkers ( $r_s = .30$ ,  $p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker de opvatting bezit dat hij of zij ten bate de carrière van organisatie kan veranderen van organisatie, de medewerker eerder geneigd zal zijn de organisatie te verlaten. Hypothese 13 wordt dan ook bevestigd.

Hypothese 14a geeft weer dat wanneer medewerkers in sterkere mate de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, dit leidt tot een verminderde mate van continuïteitsbinding onder deze medewerkers. Er blijkt een gemiddelde, negatieve samenhang te bestaan tussen de continuïteitsbinding van medewerkers aan een organisatie en het carrièreperspectief van medewerkers ( $r_s = -.36$ ,  $p < .01$ ). Dit betekent dat wanneer een medewerker in sterkere mate de opvatting bezit dat hij of

zij ten bate van de carrière van organisatie kan veranderen, dit leidt tot een afname van de mate van continuïteitsbinding van de medewerker.

Hypothese 14b geeft weer dat wanneer medewerkers in sterkere mate de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, dit leidt tot een verminderde mate van normatieve binding onder deze medewerkers. Er blijkt een gemiddelde, negatieve samenhang te bestaan tussen de normatieve binding van medewerkers aan een organisatie en het carrièreperspectief van medewerkers ( $r_s = -.49, p < .01$ ). Dit betekent dat wanneer een medewerker in sterkere mate de opvatting bezit dat hij of zij ten bate van de carrière van organisatie kan veranderen, dit leidt tot een afname van de normatieve binding van de medewerker.

Voor de volledigheid is ook de samenhang tussen het carrièreperspectief van medewerkers en de affectieve binding bekeken. Er blijkt geen significante samenhang te zijn tussen de affectieve binding van medewerkers aan een organisatie en het carrièreperspectief van medewerkers ( $r_s = -.18, p = .22$ ).

Ook is gekeken of de leeftijd van de respondenten van invloed is op het carrièreperspectief van deze respondenten. Er blijkt geen significante samenhang te bestaan tussen de leeftijd van de respondenten en het carrièreperspectief van deze medewerkers ( $r_s = -.12, p = .08$ ).

Hiernaast is gekeken of het opleidingsniveau van de respondenten samenhangt met de het aantal jaar dat een medewerker nog voor de organisatie wil blijven werken.

Er blijkt een negatieve significante samenhang te bestaan tussen het opleidingsniveau van de respondenten en het aantal jaar dat zij nog voor de organisatie willen blijven werken ( $r_s = -.27, p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat medewerkers die een hogere opleiding hebben genoten, minder lang voor de organisatie willen blijven werken.

Tot slot is bekeken of er een verband bestaat tussen het aantal jaar dat respondenten in dienst zijn van de organisatie en het aantal jaar dat zij nog voor de organisatie willen blijven werken. Er blijkt een negatieve significante samenhang te bestaan tussen het aantal jaar dat respondenten in dienst zijn van de organisatie en het aantal jaar dat zij nog willen blijven werken voor de organisatie ( $r_s = -.26, p < .05$ , eenzijdig). Dit betekent dat hoe langer medewerkers in dienst zijn van de organisatie, hoe minder lang zij nog willen blijven werken voor de organisatie.

**Paragraaf 4.6 Overige resultaten**

---

Tijdens het uitvoeren van de correlatieanalyse is gebleken dat er ook samenhangen te vinden zijn tussen variabelen die niet in het onderzoeksmodel en de bijbehorende hypothesen opgenomen waren. Deze gevonden samenhangen zullen hieronder achtereenvolgens weergegeven worden:

Er bestaat een gemiddelde, positieve samenhang tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en het uitkomen van verwachtingen van de medewerkers ( $r_s = .39, p < .01$ , tweezijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker meer (onder)steun(ing) ontvangt van zijn of haar leidinggevende, er meer wordt voldaan aan de verwachtingen van de medewerker.

Er bestaat een gemiddelde, positieve samenhang tussen de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerkers en hun leidinggevende en het uitkomen van verwachtingen van medewerkers ( $r_s = .39, p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende beter is, er meer wordt voldaan aan de verwachtingen van de medewerker.

Er blijkt een gemiddelde, positieve samenhang te zijn tussen de (onder)steun(ing) die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende en de arbeidstevredenheid van de medewerkers ( $r_s = .39, p < .01$ , eenzijdig). Dit betekent dat wanneer een medewerker meer (onder)steun(ing) ontvangt van zijn of haar leidinggevende, de tevredenheid van de medewerker over zijn of haar baan zal toenemen.

## **Hoofdstuk 5 Conclusie en Discussie**

Eerder onderzoek van Eisenberger et al. (2002) heeft met name gebruik gemaakt van de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie om de interactie met de organisatie, het gedrag van medewerkers en de intentie tot vertrek met elkaar in verband te brengen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de aanname dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de organisatie uit de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende voortkomt. Dit gezien het feit dat eerder onderzoek heeft aangetoond dat de (onder)steun(ing) van de organisatie veelal uitgedragen wordt door de leidinggevende omdat deze als boegbeeld dient van de organisatie. De probleemstelling die in dit onderzoek gehanteerd is, luidt als volgt:

*“Wat is de invloed van de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de leidinggevende op het ongewenste verloop binnen de organisatie?”*

Middels dit onderzoek is duidelijk gemaakt hoe de interactie tussen medewerker en leidinggevende zich verhoudt tot het gedrag dat medewerkers vertonen en wat de invloed hiervan is op de intentie tot vertrek van de medewerkers binnen de organisatie. De interactie tussen medewerker en leidinggevende is bekeken op basis van de sociale uitwisselingstheorie en naar aanleiding hiervan is gekeken in welke mate de interactie van invloed is op het gedrag dat medewerkers vertonen: de binding met de organisatie, het organizational citizenship behavior en arbeidssatisfactie.

Tot slot is vastgesteld in welke mate dit gedrag bepalend is voor de intentie tot vertrek van de medewerkers en is ook vastgesteld of het carrièreperspectief van de medewerkers van invloed is op de intentie tot vertrek.

In dit hoofdstuk zal in eerste instantie gekeken worden welke conclusie op basis van de onderzoeksresultaten getrokken kan worden. Vervolgens zal gekeken worden in welke mate de opgestelde hypotheses een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de probleemstelling.

Paragraaf 1 geeft een algemene conclusie op basis van de onderzoeksresultaten.

Paragraaf 2 zal ingaan op de interactie tussen medewerker en leidinggevende en de invloed hiervan op de intentie tot vertrek.

Paragraaf 3 gaat in op de gevolgen van de interactie, het gedrag van medewerkers, op de intentie tot vertrek.

Paragraaf 4 zal uiteenzetten in welke mate het gedrag van de medewerkers bepalend is voor de intentie tot vertrek.

Tot slot zal paragraaf 5 het carrièreperspectief van de medewerkers behandelen en de invloed daarvan op de intentie tot vertrek van de medewerkers.



---

**Paragraaf 5.1 Algemene Conclusie**

---

De interactie tussen medewerker en leidinggevende is van invloed op de intentie tot vertrek van de medewerkers: de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker voorspelt de intentie tot vertrek van de medewerkers. Wanneer medewerkers meer (onder)steun(ing) ontvangen van de leidinggevende zal dit tot gevolg hebben dat medewerkers minder snel de intentie zullen hebben om de organisatie te verlaten. De kwaliteit van uitwisseling tussen leidinggevende en medewerker en het uitkomen van expliciete verwachtingen van de medewerkers hangen niet direct samen met de intentie tot vertrek van medewerker.

Echter, de drie interactiemomenten beïnvloeden elkaar onderling wel waardoor gesteld kan worden dat de kwaliteit van uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende en het uitkomen van expliciete verwachtingen indirect van invloed zijn op de intentie tot vertrek van medewerkers.

Meer ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker zorgt voor een hogere mate van organizational citizenship behavior en meer tevredenheid van de medewerker over de baan. Ook draagt een betere kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende en het uitkomen van de expliciete verwachtingen van medewerkers bij aan meer tevredenheid over de baan.

Tevens blijkt dat het meer uitkomen van expliciete verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de organisatie ervoor zorgt dat medewerkers meer affectief gebonden zijn aan de organisatie en bij de organisatie blijven omdat zij dat willen.

Uit de gedragingen van medewerkers blijkt dat arbeidssatisfactie de grootste predictor in het voorspellen van de intentie tot vertrek van medewerkers. Hiernaast zorgt een verhoogde mate van affectieve binding ook voor een afname van de intentie tot vertrek van de medewerkers.

Wanneer naar het carrièreperspectief gekeken wordt, kan gesteld worden dat indien medewerkers meer de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, dit zorgt voor een verhoogde intentie tot vertrek onder de medewerkers.

Ook blijkt dat medewerkers, die de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen, in verminderde mate normatief en continuïteitsgebonden zijn aan de organisatie.

Medewerkers die langer voor de organisatie werkzaam zijn en medewerkers die hoger opgeleid zijn zullen minder lang nog voor de organisatie willen blijven werken. Dit is echter inherent aan het carrièreperspectief dat heerst onder de medewerkers en de professionele service organisatie.

Door echter te zorgen dat de carrière van medewerkers vooruitgang boekt en zij tevreden zijn over hun baan, kan bewerkstelligd worden dat de medewerkers langer blijven werken voor de organisatie en op deze manier ten tijde van de 'war for talent' het hoofd boven water houden.

In de volgende paragrafen zal ingegaan worden op de deelconclusies die op basis van de resultaten getrokken zijn. Ook zal hierbij ingegaan worden op de factoren die van invloed kunnen zijn geweest bij het vormen van de resultaten.

### **Paragraaf 5.2 *Interactie tussen medewerker en leidinggevende***

---

Van tevoren werd verwacht dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerkers, meer dan de kwaliteit van de uitwisseling tussen beide partijen en het uitkomen van verwachtingen ten aanzien van de organisatie en leidinggevende, van invloed zouden zijn op de intentie tot vertrek. Door de hoge waarden van correlaties tussen de begrippen onderling was het niet mogelijk een regressie analyse uit te voeren en wanneer de variabelen afzonderlijk in verband werden gebracht met de intentie tot vertrek onder medewerkers bleek er geen regressie te zijn. Dit impliceert dat de intentie tot vertrek van de medewerkers niet afhankelijk is van de interactie tussen medewerker en leidinggevende.

Het onderzoek toont wel aan dat, evenals in onderzoek van Eisenberger et al. (2002), de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende bij medewerkers ertoe leidt dat deze minder snel de intentie zullen hebben om de organisatie te verlaten. Dit impliceert dat leidinggevendens voldoende (onder)steun(ing) moeten bieden aan medewerkers. Is dit niet het geval, dan zal de medewerker eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten. Hieruit blijkt ook de waarde die door medewerkers wordt gehecht aan de (onder)steun(ing) van de leidinggevende. De ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende wordt momenteel omschreven als gemiddeld tot goed. Indien deze nog beter wordt in de toekomst, zal de intentie tot vertrek onder de medewerkers meer afnemen.

In tegenstelling tot onderzoek van Graen et al. (1982) is er geen samenhang aangetroffen tussen de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende en de intentie tot vertrek van de medewerkers. Ook is niet aangetoond, terwijl dit wel het geval is in onderzoek van Teakleab en Taylor (2003), dat het uitkomen van verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de organisatie en de leidinggevende samenhangt met de intentie tot vertrek.

Er blijkt echter wel samenhang tussen de variabelen onderling aanwezig te zijn. Er bestaat een positieve samenhang tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker en de kwaliteit van de uitwisseling tussen beide partijen. Dit suggereert dat meer ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker ten goede

komt aan de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende. Dit is in navolging op onderzoek van Wayne et al. (2002) ook een logisch verband. Haar onderzoek heeft aangetoond dat beide variabelen met elkaar in verband staan. Wanneer de (onder)steun(ing) van de leidinggevende wordt gezien als (onder)steun(ing) van de organisatie, is het waarschijnlijk dat ook de (onder)steun(ing) van de leidinggevende en de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende met elkaar in verband staan. Wanneer een medewerker meer (onder)steun(ing) van de leidinggevende ontvangt, komen ook de expliciete verwachtingen van de medewerkers in grotere mate uit.

Tevens hangt de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende positief samen met het uitkomen van de expliciete verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van de organisatie en leidinggevende. Het kan zijn dat dit komt door het feit dat wanneer medewerkers meer (onder)steun(ing) ontvangen van hun leidinggevende, dit automatisch leidt tot het meer uitkomen van verwachtingen. Maar het is ook mogelijk dat leidinggevendenden meer (onder)steun(ing) bieden, waarbij de mogelijkheid bestaat dat deze (onder)steun(ing) niet voldoet aan de verwachtingen van de medewerkers.

In vergelijking met het verband tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende en de verwachtingen, is het meer waarschijnlijk dat indien de kwaliteit van de uitwisseling tussen leidinggevende en medewerkers beter is, er ook meer verwachtingen uitkomen. Dat betekent ook dat de interactie kwalitatief beter is en dat het daardoor waarschijnlijker is dat beter aan verwachtingen wordt voldaan. Meer wil niet altijd zeggen dat het beter is. Maar wanneer de interactie intensiever wordt, kan dit eerder leiden tot beter kwalitatief resultaat.

Ofwel, wanneer verwachtingen van medewerkers meer uitkomen dan beloofd en indien de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende beter wordt, zal dit ertoe bijdragen dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker toeneemt. En dit zorgt ervoor dat de intentie tot vertrek van medewerkers af kan nemen.

Toekomstig onderzoek zal misschien duidelijker kunnen aantonen hoe deze begrippen onderling samenhangen en welke verklaring hieraan ten grondslag ligt.

---

### ***Paragraaf 5.3 Gevolgen van de interactie***

---

Wanneer gekeken wordt naar het gedrag dat voortkomt uit de interactie tussen medewerker en leidinggevende, kan onderstaande geconcludeerd worden:

Geheel onverwacht is gebleken dat de (onder)steun(ing) van de organisatie die ontvangen wordt door de medewerker geen samenhang vertoont met de affectieve binding van de medewerker aan de organisatie. Onderzoek van Rhoades et al. (2001) heeft de samenhang tussen beide variabelen duidelijk aangetoond.

Doordat in dit onderzoek de aanname is gemaakt dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de *leidinggevende* aangemerkt kan worden als de ontvangen (onder)steun(ing) van de

*organisatie*, kan blijken dat een verhoogde mate van affectieve binding aan de organisatie geen gedrag is dat medewerkers vertonen naarmate de ontvangen (onder)steun(ing) van de *leidinggevende* beter wordt. Dit kan een aanwijzing zijn dat het gedrag van medewerkers verschillend is naarmate respectievelijk de organisatie of de leidinggevende (onder)steun(ing) biedt die door de medewerker ontvangen wordt.

Zoals verwacht, en in navolging op onderzoek van Wayne et al. (2002) en Coyle-Shapiro et al. (2006), bestaat er een positieve samenhang tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker en het vertonen van OCB. Niet verwacht maar wel aangetoond is dat de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker van invloed is op de arbeidssatisfactie.

Daar waar Wayne et al. (2002) aantonen dat met name de kwaliteit van de uitwisseling in verband staat met prestatieverbetering, en de ontvangen (onder)steun(ing) met name met de binding van medewerkers en het organizational citizenship behavior, is dit een aanvulling op dat model. Het is ook mogelijk, gezien het feit dat de (onder)steun(ing) van de leidinggevende gezien wordt als de (onder)steun(ing) van de organisatie, dat de (onder)steun(ing) van de leidinggevende van invloed is op ander gedrag van de medewerkers. Bij meer (onder)steun(ing) van de leidinggevende kan de medewerker meer tevreden zijn over de baan vanwege bijvoorbeeld een toegenomen uitdaging.

De kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende hangt zoals verwacht samen met de mate van arbeidssatisfactie van de medewerker. Wanneer de kwaliteit van uitwisseling tussen beide partijen beter wordt en leidinggevend en geregeld met hun medewerkers praten over details van hun arbeidsprestaties, persoonlijke aangelegenheden, werkproblemen en over manieren om de effectiviteit van de medewerker te verbeteren, is het mogelijk dat de medewerkers meer tevreden raken over hun baan.

Ook werd verwacht dat de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende samenhangt met de mate van OCB. Wanneer de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende beter is, lijkt het waarschijnlijk dat een medewerker bereid zal zijn meer te geven, organizational citizenship behavior zal vertonen. Uit de resultaten is gebleken dat dit niet het geval is binnen dit onderzoek, geheel in tegenstelling tot onderzoek van Settoon et al. (1996), Wayne en Green (1993), Wayne et al. (1997) (in: Wayne et al. 2002). Vanwege het feit dat medewerkers binnen de onderzochte organisatie veelal op projectbasis werken, is het mogelijk dat zij niet bereid zijn voor de organisatie een stap meer te zetten, maar juist voor de projectorganisatie hiertoe bereid zijn. Nader onderzoek zal dit moeten aantonen.

Geheel in lijn met de resultaten van Turnley en Feldman (2000) en Teakleab en Taylor (2003) is gebleken dat wanneer de expliciete verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van

de organisatie en de leidinggevende uitkomen, de medewerkers zoals verwacht meer tevreden zijn over hun baan. Wanneer verwachtingen van medewerker en leidinggevende met betrekking tot bijvoorbeeld baanuitdaging, input bij besluitvorming, training en carrièremangement uitkomen, overeenkomen en ook in een hogere mate uitkomen, zal de medewerker ook meer tevreden zijn over zijn of haar baan. Training kan bijvoorbeeld zorgen voor de nodige ontwikkeling, waardoor de baan interessanter wordt en de medewerker meer tevreden wordt, aangenomen dat deze medewerker dit aspect ook zoekt in een baan.

Niet verwacht maar wel gebleken is dat het uitkomen van de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van de leidinggevende en de organisatie positief samenhangen met de affectieve binding van de medewerkers. Ofwel medewerkers blijven werken bij de organisatie omdat zij dat willen ten gevolge van het uitkomen van hun expliciete verwachtingen. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de sociale uitwisselingstheorie (Robinson en Rousseau, 1994), waardoor te rechtvaardigen valt dat wanneer de organisatie voldoet aan de verwachtingen van de medewerker, de desbetreffende medewerker in ruil daarvoor zich in een hogere mate verbonden voelt met de organisatie.

---

#### ***Paragraaf 5.4 Gedrag en Intentie tot vertrek***

---

Medewerkers die meer affectief gebonden zijn aan de organisatie zullen minder snel de intentie hebben om te vertrekken. Deze medewerkers hebben een emotionele band met de organisatie, identificeren zich met en voelen zich betrokken bij de organisatie. Hierdoor zullen zij minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten. Gebleken is dat deze affectieve binding veroorzaakt kan worden door het voldoen van de organisatie aan de verwachtingen van de medewerkers. Dit in tegenstelling tot onderzoek van Sturges (2005), die juist aantoonde dat er geen samenhang bestaat tussen de affectieve binding van medewerkers met de intentie tot vertrek.

De andere twee componenten, normatieve en continuïteitsbinding, hangen niet samen met de intentie tot vertrek. Opmerkelijk is ook dat Sturges (2005) juist wel aantoonde dat er negatieve samenhang zou moeten zijn tussen de continuïteitsbinding van medewerkers en de intentie tot vertrek. Het verschil in aangetoonde samenhangen kan liggen aan het feit dat het feitelijk vrijwillig vertrek gemeten is aan de hand van cijfermateriaal van de betrokken organisatie en dat er verschil bestaat bij mensen tussen denken en doen. Medewerkers kunnen de intentie hebben om te vertrekken maar het daadwerkelijk vertrekken is een volgende stap.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een organisatie waar veelal op projectbasis gewerkt wordt. De onderzoeksorganisatie van Sturges (2005) bevond zich in de IT sector, waar dit minder het geval is. In ieder geval zijn de uitkomsten van Sturges (2005) op twee en een half keer zoveel respondenten gebaseerd.

In tegenstelling tot onderzoek van Teakleab en Taylor (2003) toont dit onderzoek aan dat wanneer medewerkers in hogere mate tevreden zijn over hun baan, dit leidt zoals verwacht tot een lagere intentie tot vertrek onder de medewerkers. Professionals hechten over het algemeen meer waarde aan de tevredenheid over hun baan. Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat binnen de respondentengroep 31 procent van de respondenten het hoger beroepsonderwijs heeft afgerond en 64 procent het wetenschappelijk onderwijs. Shalley, et al. (2000) tonen aan dat een hogere mate van baantevredenheid samenhangt met een lagere intentie tot vertrek wanneer medewerkers werkzaam zijn in een omgeving waarbij het gaat om creatieve baanvereisten.

Verrassend is dat er geen samenhang is aangetroffen tussen de mate van organizational citizenship behavior dat medewerkers vertonen en de intentie tot vertrek van de medewerkers. Deze uitkomst ligt in de lijn met onderzoek van Teakleab en Taylor (2003) maar onderzoek van Turnley (2000) heeft echter wel de samenhang tussen OCB en de intentie tot vertrek aangetoond. Vanwege het feit dat deze samenhang ook in ander recentelijk onderzoek niet aangetoond is, kan de conclusie worden getrokken dat deze samenhang misschien achterhaald is. Vanwege de krappe arbeidsmarkt is het mogelijk dat medewerkers sneller een andere baan vinden, en het lopen van een tandje harder is voor medewerkers misschien niet meer 'normaal' gedrag.

Een tweede verklaring kan zijn dat de schaal die gebruikt is in dit onderzoek misschien niet de beste is. Omdat in het onderzoek van Teakleab en Taylor (2003) geen verband is aangetoond en daar ook gebruik is gemaakt van twee dezelfde items in de vragenlijst, kan de betrouwbaarheid van de schaal in twijfel worden getrokken: de Cronbachs alpha ligt ook niet erg hoog voor deze schaal.

### ***Paragraaf 5.5 Het carrièreperspectief en Intentie tot vertrek***

---

Medewerkers die de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen hebben zoals verwacht sneller de intentie om te vertrekken, de organisatie te verlaten.

Hiernaast is bevestigd dat medewerkers met de opvatting dat zij ten bate van hun carrière van organisatie zullen veranderen in mindere mate gebonden zijn aan de organisatie. Er blijkt een negatieve samenhang te zijn tussen medewerkers met de opvatting dat zij gedurende hun carrière van organisatie zullen veranderen en de mate van normatieve en continuïteitsbinding. Medewerkers die de opvatting hebben ten bate van hun carrière van organisatie te zullen veranderen zullen zich in mindere mate bewust zijn van de kosten die er zijn wanneer de organisatie verlaten wordt en zullen in mindere mate een gevoel van plicht ten opzichte van de organisatie bezitten.

Uit de resultaten van de controlevariabelen blijkt dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau over het algemeen eerder de opvatting hebben dat zij ten bate van hun carrière de organisatie zullen verlaten. Dit is geheel in lijn met Maister (2003) die vermeldt dat professionals op zoek zijn naar een carrière en zolang deze carrière vooruitgang boekt, zullen deze medewerkers bij de organisatie blijven werken.

---

### ***Paragraaf 5.6 Beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen***

---

Wanneer kritisch naar dit onderzoek gekeken wordt, kan het volgende gesteld worden:

De gehele respondentengroep is geen gelijkwaardige afvaardiging van de medewerkers die werkzaam zijn bij de organisatie. Dit zorgt er ook voor dat de generaliseerbaarheid van dit onderzoek in twijfel wordt getrokken. Met name het onderdeel Audit is sterk vertegenwoordigd, in tegenstelling tot Advisory en zeker de Support Staff. Ook zijn de medewerkers ongelijk verdeeld over de vestigingen in Nederland. Met name het Hoofdkantoor in Amstelveen en de vestiging Den Haag zijn ruim vertegenwoordigd.

Een andere beperking betreft het feit dat de schalen van het carrièreperspectief en van organizational citizenship behavior een lage betrouwbaarheidswaarde hebben. Uit de schaal met betrekking tot het carrièreperspectief is item drie niet meegenomen in de verwerking: de Cronbachs Alpha nam toe wanneer het item uit de schaal weggelaten werd. Uit de forse toename van de Cronbachs Alpha na het weglaten van de vraag blijkt dat deze vraag niet goed gelezen is. Dit kan duiden op een slechte vraagstelling of op het niet aandachtig invullen van de vragenlijst door de respondenten.

Verder dient ook vermeld te worden dat de variabelen uit dit onderzoek onderhevig zijn aan veranderende opvattingen, perspectieven van medewerkers. In het theoretisch kader staat beschreven dat de verwachtingen die ten grondslag liggen aan het psychologisch contract aan het veranderen zijn. Ook de opvattingen van medewerkers ten aanzien van hun carrière zijn onderhevig aan veranderingen. De nadruk komt steeds meer, naast het belang van een interessante baan, te liggen op progressie van de carrière. Deze veranderende omstandigheden kunnen er zorg voor dragen dat resultaten die in het verleden zijn behaald, bijvoorbeeld de samenhang tussen de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende door de medewerker en de affectieve binding van de medewerker, middels dit onderzoek niet onderbouwd kunnen worden.

Bovenstaande redenen en het feit dat er een laag respondentenaantal (per onderdeel) was, kan mede verklaren dat samenhangen die in het verleden wel aangetoond zijn, nu niet aangetoond konden worden.

Tot slot dient aangekaart te worden dat sociaal wenselijkheid ook een rol kan hebben gespeeld bij het invullen van de vragenlijst van het onderzoek. De vragen die in de vragenlijst zijn opgenomen, gaan in op onderwerpen die een hoge vertrouwelijkheidfactor hebben voor de respondenten. Het is mogelijk dat medewerkers daarom sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, waardoor de conclusie van dit onderzoek een vertekend beeld kan geven.

#### Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Door de hoge correlaties tussen de onderlinge interactiemomenten van medewerker en leidinggevende is het mogelijk dat medewerkers bepaald gedrag vertonen dat indirect gevolg kan zijn van een interactiemoment. Het volgende voorbeeld zal dit verduidelijken. Dit onderzoek heeft tegen alle verwachtingen in niet aan kunnen tonen dat de kwaliteit van de uitwisseling samenhangt met het organizational citizenship behavior. De kwaliteit van de uitwisseling hangt echter wel samen met de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende. En de ontvangen (onder)steun(ing) van de leidinggevende hangt weer samen met organizational citizenship behavior. Dit zorgt ervoor dat de kwaliteit van de uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende als interveniërende variabele kan bijdragen aan de ontvangen (onder)steun(ing) tussen medewerker en leidinggevende en hierdoor van invloed is op het OCB dat medewerkers vertonen.

Zoals in bovenstaande discussie naar voren is gekomen, is het voor toekomstig onderzoek interessant om vast te stellen welk gedrag van medewerkers voortkomt uit interactie met de organisatie en welk gedrag er voortkomt uit de interactie tussen medewerker en leidinggevende. In dit onderzoek is vooraf de aanname gedaan dat dit gedrag hetzelfde is. Echter, doordat een leidinggevende meer tastbaar is voor medewerkers kan het zijn dat dit ander gedrag oproept bij medewerkers. Dit ligt ook in het verlengde van het feit dat in dit onderzoek verbanden die eerder wel aangetoond zijn, middels dit onderzoek niet aangetoond kunnen worden.

#### ***Paragraaf 5.7 Praktische implicaties voor leidinggevend***

---

In dit onderzoek is gekeken of er een verband bestaat tussen de interactie tussen medewerker en leidinggevende en de intentie tot vertrek van medewerkers. Er is echter een heel proces voorafgaand aan het daadwerkelijk vertrek van medewerkers: de kloof tussen het hebben van een intentie en het doen. In ieder geval kan gesteld worden dat wanneer medewerkers de intentie hebben om te vertrekken, dit geen gezonde ontwikkeling is voor de organisatie. Als er op de intentie die medewerkers hebben om te vertrekken een pro-actief beleid gebaseerd wordt, kan worden voorkomen dat de medewerkers echt weggaan. Hieronder wordt dan ook ingegaan op aandachtspunten die ten grondslag moeten liggen aan dit beleid:



Uit exit interviews is naar voren gekomen welke redenen ten grondslag liggen aan het vertrek van medewerkers. Aangegeven is dat enkele redenen deels worden veroorzaakt door karakteristieken van een professionele service organisatie, bijvoorbeeld vaste loopbaanpaden et cetera. Maar ook werd aangegeven dat medewerkers meer waardering willen, een denkbeeldig schouderklopje willen ontvangen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat met name op dit vlak gewonnen kan worden. De interactie tussen medewerker en leidinggevende kan over het algemeen als gemiddeld tot goed omschreven worden. Toch geven medewerkers aan dat zij (nog) meer waardering willen. Leidinggevendenden zullen duidelijker hun menselijke kant moeten tonen aan medewerkers, zich meer inleven in de situaties van medewerkers. Op deze wijze zal het mogelijk zijn meer begrip voor de situatie van beide partijen op te brengen. En wanneer medewerkers nadenken over het blijven of verlaten van de organisatie, zullen zij misschien eerder geneigd zijn te blijven.

Door het versterken van de interactie, de band tussen medewerker en leidinggevende, is het waarschijnlijk ook mogelijk om in de toekomst realistische schattingen met betrekking tot het vertrek van medewerkers te kunnen maken. Indien de band tussen leidinggevende en medewerker kwalitatief beter is, wordt verwacht dat de leidinggevende op de hoogte zal zijn van wat zich in het hoofd van de medewerker afspeelt, of deze van plan is om binnen afzienbare tijd de organisatie te verlaten.

Ook al blijkt het niet geheel uit de onderzoeksresultaten, de interactie tussen leidinggevende en medewerker kan zorg dragen voor het verhogen van de binding van de medewerker aan de organisatie. Gebleken is met name dat de emotionele band van de medewerker met de organisatie van invloed is op de intentie tot vertrek. Wanneer het denkbeeldige schouderklopje wordt gegeven, meer waardering wordt geuit, zal dit bijdragen aan de emotionele binding van de medewerker.

Waar met name de arbeidssatisfactie van medewerkers een belangrijke voorspellende waarde heeft ten aanzien van de intentie tot vertrek van medewerkers, is het mogelijk dat door de extra waardering die geuit wordt, de arbeidssatisfactie ook toeneemt. Werken in een professionele service organisatie staat garant voor bijvoorbeeld een hoge werkdruk, maar dat schouderklopje kan zorgen dat medewerkers het werk als positiever ervaren.

Met name hoger opgeleide medewerkers hebben de opvatting dat zij gedurende hun carrière van organisatie zullen veranderen. Gezien het feit dat binnen de respondentengroep 64 procent in ieder geval het wetenschappelijk onderwijs heeft afgerond, zal hier door leidinggevendenden aandacht aan moeten worden besteed. Het carrièreperspectief van de medewerkers zal niet van de ene op de andere dag veranderen. En dit carrièreperspectief is ook inherent aan het type organisatie waar de onderzoeksorganisatie onder te plaatsen valt: de professionele service organisatie. Leidinggevendenden kunnen echter wel zorgen dat medewerkers in sterkere mate tevreden zijn over hun baan door meer (onder)steun(ing) aan de medewerkers te bieden.

Ook voor het werven en selectie van toekomstige medewerkers ligt een belangrijke taak voor de organisatie weggelegd. Onderkend wordt dat er sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Maar wanneer er van tevoren voor gezorgd wordt dat er duidelijke verwachtingen ten aanzien van de arbeidsrelatie zijn opgesteld, kan een deel van het vertrek van medewerkers voorkomen worden. Aan medewerkers dienen geen gouden bergen beloofd te worden wanneer deze in een later stadium niet waargemaakt kunnen worden. Dit kan zorgen voor een afname van de tevredenheid van de medewerkers ten aanzien van de baan en kan leiden tot een verhoogde intentie tot vertrek. Door eerlijke verwachtingen bij toekomstige medewerkers te creëren, zal het mogelijk zijn om het hoge uitstroompercentage onder de medewerkers die nog geen jaar in dienst zijn, terug te dringen. Dit zal er ook zorg voor dragen dat deze medewerkers langer in dienst blijven en dat zij, met de nodige waardering, in die periode in staat zijn de kosten die de organisatie voor hen heeft gemaakt, in ieder geval terug te verdienen. Op deze wijze is het mogelijk dat medewerkers als antwoord op de vraag 'Should I Stay or Go?' langere tijd zullen kiezen voor 'Stay'!

## **Literatuurlijst**

Baum, J.A.C., Korn, H.J. (1996). Competitive Dynamics of Interfirm rivalry. *The Academy of Management Journal*, 39, 255-291.

Bright & Company (2006) De Decentrale Lijn: onderzoek optimalisatie HR-functie KPMG, HR Strategy.

Cappelli, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*, 28, 11-24.

Cavanaugh, M.A., Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.

Chen, G., Tjosvold, D., Liu, C. (2006). Cooperative goals, leader people and productivity values: their contribution to top management teams in China. *Journal of Management Studies*, 43, 1177-1200.

Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., Warr, P.B. (1981) *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. New York: Academy Press.

Coyle-Shapiro, J. A-M, Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.

Coyle-Shapiro, J.A-M, Morrow, P.C., Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45, 561-583.

Deckop, J.R., Konrad, A.M., Davidson Perlmutter, F., Freely, J.L (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45, 539-559.

Dijkgraaf, E.A. (2007). *KPMG en Maatschappij: Geven en Nemen; Wat Levert het Op?* Ongepubliceerd paper, Universiteit Utrecht.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.

Gardner, T.M. (2002). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. *Human Resource Management*, 41, 225-237.

Gilder, D. de, Heuvel, H. van den, Ellemers, N. (1997) Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-105.

Graen, G.B., Liden, R., Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employment withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.

Graen, G.B., Scandura, T.A. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

Guthrie, J.P. (2001). High-Involvement practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.

Hallier, J., James, P. (1997). Middle managers and the employee psychological contract: agency, protection and advancement. *Journal of Management Studies*, 34, 703-728.

Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Inderrieden E.J. (2005) Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44, 337-352.

Hutchison, S. (1997) Perceived Ogranizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.

Kottke, J.L., Sharafinski, C.E. (1988) Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational en Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.

KPMG Holding N.V. (2003) *HRM: werkplekprofiel rolbeschrijving performance manager*, 12 juni 2003.

KPMG Holding N.V. (2005). *Samengevatte resultaten personeelssatisfactie onderzoek*, meting december 2005.

KPMG Holding N.V. (2005) *Exitanalyse: analyse uitkomsten eindgesprekken van boekjaar 2005*.

KPMG Holding N.V. (2006) *Exitanalyse: analyse uitkomsten eindgesprekken van boekjaar 2006*.

KPMG Holding N.V. (2007) *Exitanalyse: analyse uitkomsten eindgesprekken van eerste kwartaal boekjaar 2007*.

Maister, D. (2003). *Managing the Professional Service Firm*, London: Simon&Schuster UK Ltd.

Malos, S.B., Campion, M.A. (1995). An option-based model of career mobility in professional service firms. *Academy of Management Review*, 20, 611-644.

Malos, S.B., Campion, M.A. (2000). Human resource strategy and career mobility in professional service firms: a test of an options based model. *Academy of Management Journal*, 43, 749-760.

Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment on the workplace*, London: Sage Publications Inc.

National Post Canada (2002). There are hidden costs to new hires: Don't let good ones get away: Seven interviewing sins. Maandag 21 oktober, Expanding your business, SR7.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2006). *HRM, Gaining a competitive advantage* New York: McGraw-Hill Irwin.

Peterson, C.H. (2005). Employee retention: the secrets behind wal-mart's successful hiring policies. *Human Resource Management*, 44, 85-88.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142,

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. (1995) Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Robinson, S., Rousseau, D. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Robson, G.S., Wholey, D.R., Barefield, R.M. (1996). Institutional determinants of individual mobility: brining the professions back in. *Academy of Management Journal*, 39, 397-420.

Rousseau, D.M. (1990) New Hire perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Saari, L.M., Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.

Scandura, T.A., Graen, G.B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the effects of a Leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

Sels, L., Janssens, M., Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 461-488.

Shalley, C.E., Gilson, L.L., Blum, T.C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43, 215-223.

Sousa-Poza, A. (2004) Job Stability and Security, A comparative perspective on Switzerland's Experience in the 1990's. in: *European Journal of Industrial Relations*, 10, 31-49.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 812-838.

Tam, Y.M., Korczynski, M., Frenkel, S.J. (2002). Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, 39, 775-801.

Teakleab, A.G., Taylor, M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.

Tempo Team (2006) *Boeien & binden: inzicht over het aantrekken en vasthouden van werknemers*. Onderzoeksresultaten uitgevoerd door INTERVIEW · NSS.

Turnley, W. H. Feldman, D.C. (2000). Re-Examining the effects of Psychological contract violations: unmet expectations and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

Van Dyne, L., Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994) Organizational Citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=39146>

Geraadpleegd op 17 september 2007

<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=40696>

Geraadpleegd op 17 september 2007

## **Bijlagen**

- Bijlage 1 Vragenlijst zoals verstuurd naar respondenten
- Bijlage 2 Codeerschema
- Bijlage 3 Veranderingen in de vragenlijst
- Bijlage 4 Paper KPMG en Maatschappij  
Geven en Nemen: Wat levert het op?

---

**Bijlage 1 Vragenlijst zoals verstuurd naar respondenten**

---

Beste collega,

Zoals je wellicht weet is ook KPMG Nederland onlangs gestart met het Managing for Excellence programma, dat reeds een aantal jaren loopt in Engeland en ook in Duitsland dit jaar wordt geïntroduceerd. Doelstelling van het programma in Nederland is om de employer of choice positie van KPMG uit te bouwen door middel van het aanbrengen van eenvoud in onze HR-organisatie en betere positionering van de performance manager.

Voor het afronden van de studie Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht is Liesbeth Dijkgraaf bezig met haar afstudeeronderzoek. In opdracht van KPMG doet zij voor Managing for Excellence onderzoek naar verwachtingen van medewerkers ten aanzien van hun performance manager en het gedrag van medewerkers dat daaruit voortvloeit.

Met dit onderzoek wordt nagegaan wat de belangrijkste verwachtingen zijn van medewerkers, zodat er meer inzicht wordt verkregen hoe de performance manager hier adequaat mee om kan gaan. Jouw input zal gebruikt worden om de kaderstelling rondom de rol van performance manager scherp te krijgen en het juiste instrumentarium hiervoor te ontwikkelen. In de loop van het jaar zul je in Inside meer kunnen lezen over hoe dit onderzoek heeft bijgedragen aan de verdere invulling van Managing for Excellence.

**Instructie**

Voor je zie je een vragenlijst waarin 55 stellingen zijn opgenomen. De stellingen in de vragenlijst zullen enerzijds ingaan op jouw houding en verwachtingen ten aanzien van de performance manager en KPMG en anderzijds op jouw houding en verwachtingen die je hebt ten aanzien van je baan en je carrière.

De vragenlijst is verdeeld in 5 onderdelen. Bij ieder onderdeel staat kort toegelicht hoe je dat deel in kunt vullen. Er bestaan hierbij geen goede of foute antwoorden. Wanneer in de vragenlijst 'de organisatie' staat vermeld, wordt hiermee KPMG bedoeld.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer **15 minuten**.

De gegevens uit dit onderzoek zullen volstrekt anoniem en vertrouwelijk behandeld worden. KPMG krijgt geen inzage in individuele gegevens.

Ingevulde vragenlijsten kunnen zo snel mogelijk en uiterlijk tot en met **31 augustus 2007** worden teruggestuurd naar Liesbeth via de e-mail (haar adres vind je hieronder). Om dit onderzoek goed uit te voeren is jouw medewerking van cruciaal belang.

Bij voorbaat hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!  
Mocht je nog vragen en/of opmerkingen hebben, dan kun je Liesbeth bereiken op onderstaand telefoonnummer of e-mail adres.

Met vriendelijk groet,

Gerard van Hengstum  
Programma manager  
Managing for Excellence

Liesbeth Dijkgraaf  
Tel: 0651968177  
Mail: [Liesbeth@Dijkgraaf.org](mailto:Liesbeth@Dijkgraaf.org)



Deel 1 Algemene gegevens		
1.	Wat is jouw <i>geslacht</i> ?	<input type="radio"/> Man <input type="radio"/> Vrouw
2.	Wat is jouw <i>leeftijd</i> ?	..... jaar
3.	Wat is jouw hoogst afgeronde <i>opleiding</i> ?	<input type="radio"/> Middelbaar onderwijs <input type="radio"/> MBO <input type="radio"/> HBO <input type="radio"/> WO <input type="radio"/> Overig
4.	Bij welk <i>onderdeel</i> van KPMG ben je werkzaam?	<input type="radio"/> Audit <input type="radio"/> Advisory <input type="radio"/> Support staff
5.	Welke <i>functie</i> vervul je binnen KPMG?	.....
6.	Voor welke <i>unit</i> ben je werkzaam?	.....
7.	Voor welke <i>locatie</i> ben je werkzaam?	<input type="radio"/> 's-Hertogenbosch <input type="radio"/> Alkmaar <input type="radio"/> Amstelveen – Hoofdkantoor <input type="radio"/> Amstelveen – Startbaan <input type="radio"/> Arnhem <input type="radio"/> Breda <input type="radio"/> De Meern <input type="radio"/> Den Haag <input type="radio"/> Eindhoven <input type="radio"/> Enschede <input type="radio"/> Groningen <input type="radio"/> Hoorn <input type="radio"/> Leeuwarden <input type="radio"/> Maastricht <input type="radio"/> Rotterdam <input type="radio"/> Zwolle
8.	Hoeveel <i>jaar</i> ben je werkzaam voor KPMG?	..... .. jaar

**Deel 2 Houding ten aanzien van de performance manager**

Hieronder staan 14 stellingen gegeven met betrekking tot mogelijk gedrag van jouw performance manager. Geef bij iedere stelling aan in welke mate je het hiermee eens bent op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 betekent dat je het volledig oneens bent met de stelling en 5 betekent dat je het volledig eens bent met de stelling.

- 1 (Volledig mee oneens)
- 2 (Mee oneens)
- 3 (Deels oneens, deels eens)
- 4 (Mee eens)
- 5 (Volledig mee eens)

1.	Mijn performance manager houdt rekening met mijn doelen en waarden.	1	2	3	4	5
2.	Mijn performance manager geeft echt om mijn welzijn.	1	2	3	4	5
3.	Mijn performance manager voorziet mij van weinig suggesties voor mogelijkheden om door te groeien.	1	2	3	4	5
4.	Mijn performance manager streeft ernaar om mij de best mogelijke baan waarvoor ik bekwaam ben te geven.	1	2	3	4	5
5.	Mijn performance manager probeert mijn takenpakket zo interessant mogelijk te maken.	1	2	3	4	5
6.	Mijn performance manager is trots dat ik deel uitmaak van de organisatie.	1	2	3	4	5
7.	Mijn performance manager houdt rekening met de balans tussen mijn werk/privé leven.	1	2	3	4	5
8.	Ik weet altijd hoe tevreden mijn performance manager is met wat ik doe.	1	2	3	4	5
9.	Mijn performance manager begrijpt mijn problemen en behoeften.	1	2	3	4	5
10.	Mijn performance manager herkent mijn potentieel.	1	2	3	4	5
11.	Mijn performance manager gebruikt persoonlijk zijn/haar invloed om mij te helpen met problemen die betrekking hebben op mijn werk.	1	2	3	4	5
12.	Ik kan erop rekenen dat mijn performance manager garant staat voor mij wanneer ik dat echt nodig heb, ook al is dit voor hem of haar lastig.	1	2	3	4	5
13.	Ik heb genoeg vertrouwen in mijn performance manager om zijn/haar besluiten te verdedigen en te rechtvaardigen wanneer hij/zij niet aanwezig is om dat te doen.	1	2	3	4	5

14.	Mijn werkrelatie met mijn performance manager is zeer prettig en functioneel.	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

**Deel 3 Verwachtingen ten aanzien van jouw baan**

Hieronder staan 12 stellingen met betrekking tot mogelijke verwachtingen die zijn ontstaan door toezeggingen die de organisatie/ performance managers hebben gedaan. Geef bij iedere stelling aan in welke mate je het hiermee eens bent, waarbij 1 betekent dat deze verwachting veel minder is uitgekomen dan dat aan jou beloofd is en 5 betekent dat de verwachting veel meer is uitgekomen dan dat aan jou is toegezegd.

- 1 (Veel minder ontvangen dan beloofd)
- 2 (Minder ontvangen dan beloofd)
- 3 (Evenveel ontvangen als beloofd)
- 4 (Meer ontvangen dan beloofd)
- 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)

15.	Training	1	2	3	4	5
16.	Doorgroeimogelijkheden	1	2	3	4	5
17.	Carrière ontwikkeling	1	2	3	4	5
18.	Baanuitdaging	1	2	3	4	5
19.	Baanzekerheid	1	2	3	4	5
20.	Input bij besluitvorming	1	2	3	4	5
21.	Verantwoordelijkheden bij het uitvoeren van de baan	1	2	3	4	5
22.	Feedback op arbeidsprestaties	1	2	3	4	5
23.	Aandacht voor balans werk/privé	1	2	3	4	5
24.	Steun van de performance manager	1	2	3	4	5
25.	Steun van de organisatie	1	2	3	4	5
26.	Algemeen genomen, hoe goed is KPMG de toezeggingen naar jou toe nagekomen?	1	2	3	4	5

**Deel 4 Houding ten aanzien van KPMG**

Hieronder staan 19 stellingen over jouw houding ten opzichte van KPMG. Geef bij iedere stelling aan in welke mate je het hiermee eens bent op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 betekent dat je het volledig oneens bent met de stelling en 5 betekent dat je het volledig eens bent met de stelling.

- 1 (Volledig mee oneens)
- 2 (Mee oneens)
- 3 (Deels oneens, deels eens)
- 4 (Mee eens)
- 5 (Volledig mee eens)

27.	Ik ervaar problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.	1	2	3	4	5
28.	Ik voel me emotioneel gehecht aan de organisatie.	1	2	3	4	5
29.	De organisatie betekent veel voor mij.	1	2	3	4	5
30.	Ik voel me thuis bij deze organisatie.	1	2	3	4	5
31.	Ik voel me als 'een deel van de familie' bij de organisatie.	1	2	3	4	5
32.	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij de organisatie, ook al zou ik dat willen.	1	2	3	4	5
33.	Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.	1	2	3	4	5
34.	Als ik ontslag neem wordt het moeilijk Om een andere baan te vinden.	1	2	3	4	5
35.	Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	1	2	3	4	5
36.	Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	1	2	3	4	5
37.	Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	1	2	3	4	5
38.	Het is onbehoorlijk om van de ene naar de andere organisatie over te stappen.	1	2	3	4	5
39.	Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.	1	2	3	4	5
40.	Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.	1	2	3	4	5
41.	Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij de organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.	1	2	3	4	5

---

42.	Ik doe vaak suggesties over verbeteringen ten aanzien van het werk die in mijn afdeling kunnen worden doorgevoerd.	1	2	3	4	5
43.	Ik zie als deel van mijn baan het nadenken over betere manieren om mijn werk uit te voeren.	1	2	3	4	5
44.	Ik neem deel aan activiteiten die niet gevraagd worden, maar die het imago van de organisatie ten goede komen.	1	2	3	4	5
45.	Ik houd ontwikkelingen bij die plaatsvinden binnen de organisatie.	1	2	3	4	5

**Deel 5 Houding ten aanzien van jouw baan**

De volgende 10 stellingen hebben betrekking op jouw opvattingen over jouw carrière en baan.

Geef bij de stellingen 50 tot en met 57 aan in welke mate je het hiermee eens bent op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij 1 betekent dat je het volledig oneens bent met de stelling en 5 betekent dat je het volledig eens bent met de stelling.

- 1 (Volledig mee oneens)
- 2 (Mee oneens)
- 3 (Deels oneens, deels eens)
- 4 (Mee eens)
- 5 (Volledig mee eens)

46.	Hoe tevreden ben je met jouw baan?  1 (Zeer ontevreden) 2 (Onteveden) 3 (Deels ontevreden, deels tevreden) 4 (Tevreden) 5 (Zeer tevreden)	1	2	3	4	5
47.	Ik heb voor deze baan gekozen als een opstapmogelijkheid voor een betere baan bij een andere organisatie.	1	2	3	4	5
48.	Ik verwacht dat ik gedurende mijn carrière voor verschillende organisaties werk.	1	2	3	4	5
49.	Ik verwacht niet dat ik gedurende mijn carrière vaak van organisatie verwissel.	1	2	3	4	5
50.	Ik verwacht veel carrièremogelijkheden te ontdekken wanneer ik de organisatie verlaat.	1	2	3	4	5
51.	Ik ben echt op zoek naar een organisatie waar ik mijn gehele carrière kan doorbrengen.	1	2	3	4	5

Vraag 52 hoeft alleen ingevuld te worden wanneer je tot Audit behoort. Behoor je tot Advisory of Support staff, ga dan door naar vraag 53.

52.	Ik ben bij de organisatie in dienst getreden om mijn certificaat te behalen.	1	2	3	4	5
53.	Het komende jaar ga ik actief op zoek naar een nieuwe baan.	1	2	3	4	5
54.	Ik denk er vaak over na om te stoppen met werken voor de organisatie.	1	2	3	4	5
55.	Hoe lang denk je dat je nog zult werken voor de organisatie? (Vul het aantal jaar in op de stippellijn)	..... jaar				

Wanneer je nog vragen en/of opmerkingen hebt naar aanleiding van deze vragenlijst, dan kan je deze hieronder noteren. Hartelijk dank voor de medewerking!

.....  
.....  
.....



---

**Bijlage 2 Codeerschema**


---

**(R) betekent dat de vraag is hergecodeerd (score 5 = 1, 4 = 2, 2 = 4, 5 = 1)**

Deel 1 Algemene gegevens		
1.	Wat is jouw <i>geslacht</i> ?	1 = man 2 = vrouw
2.	Wat is jouw <i>leeftijd</i> ?	
3.	Wat is jouw hoogst afgeronde <i>opleiding</i> ?	1 = middelbaar onderwijs 2 = MBO 3 = HBO 4 = WO 5 = Overig
4.	Bij welk <i>onderdeel</i> van KPMG ben je werkzaam?	1 = Audit 2 = Advisory 3 = Support Staff 4 = Advisory en Support Staff
5.	Welke <i>functie</i> vervul je binnen KPMG?	1 = Junior Trainee 2 = Trainee 3 = Supervisor 4 = Assistent Manager 5 = Manager 6 = Senior Manager 7 = Junior Adviseur 8 = Adviseur 9 = Manager 10 = Senior Manager 11 = Executive 12 = Associate 13 = Controller 14 = Financial Manager 15 = Coördinator 16 = Cabs Specialist
6.	Voor welke <i>unit</i> ben je werkzaam?	1 = SGB 2 = ITA 3 = GPA 4 = CIM TD 5 = FS 6 = N/A 7 = ICE 8 = IG&H 9 = Finance 10 = General Practices 11 = SFS 12 = FRS 13 = BPS 14 = FAS 15 = Algemeen
7.	Voor welke <i>locatie</i> ben je werkzaam?	1 = 's-Hertogenbosch 2 = Alkmaar 3 = Amstelveen – Hoofdkantoor 4 = Amstelveen – Startbaan 5 = Arnhem 6 = Breda

		7 = De Meern 8 = Den Haag 9 = Eindhoven 10 = Enschede 11 = Groningen 12 = Hoorn 13 = Leeuwarden 14 = Maastricht 15 = Rotterdam 16 = Zwolle
8.	Hoeveel <i>jaar</i> ben je werkzaam voor KPMG?	

**Deel 2 Houding ten aanzien van de performance manage**

1. PSS1	Mijn performance manager houdt rekening met mijn doelen en waarden.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
2. PSS2	Mijn performance manager geeft echt om mijn welzijn.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
3. PSS3 (R)	Mijn performance manager voorziet mij van weinig suggesties voor mogelijkheden om door te groeien.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
4. PSS4	Mijn performance manager streeft ernaar om mij de best mogelijke baan waarvoor ik bekwaam ben te geven.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
5. PSS5	Mijn performance manager probeert mijn takenpakket zo interessant mogelijk te maken.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
6. PSS6	Mijn performance manager is trots dat ik deel uitmaak van de organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
7. WP1	Mijn performance manager houdt rekening met de balans tussen mijn werk/privé leven.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
8. LMX1	Ik weet altijd hoe tevreden mijn performance manager is met wat ik doe.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
9.	Mijn performance manager begrijpt mijn	1 (Volledig mee oneens)

LMX2	problemen en behoeften.	2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
10. LMX3	Mijn performance manager herkent mijn potentieel.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
11. LMX4	Mijn performance manager gebruikt persoonlijk zijn/haar invloed om mij te helpen met problemen die betrekking hebben op mijn werk.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
12. LMX5	Ik kan erop rekenen dat mijn performance manager garant staat voor mij wanneer ik dat echt nodig heb, ook al is dit voor hem of haar lastig.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
13. LMX6	Ik heb genoeg vertrouwen in mijn performance manager om zijn/haar besluiten te verdedigen en te rechtvaardigen wanneer hij/zij niet aanwezig is om dat te doen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
14. LMX7	Mijn werkrelatie met mijn performance manager is zeer prettig en functioneel.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)

### Deel 3 Verwachtingen ten aanzien van jouw baan

15. VW1	Training	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
16. VW2	Doorgroeimogelijkheden	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
17. VW3	Carrière ontwikkeling	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
18. VW4	Baanuitdaging	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
19. VW5	Baanzekerheid	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd)

		4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
20. VW6	Input bij besluitvorming	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
21. VW7	Verantwoordelijkheden bij het uitvoeren van de baan	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
22. VW8	Feedback op arbeidsprestaties	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
23. VW9	Aandacht voor balans werk/privé	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
24. VW10	Steun van de performance manager	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
25. VW11	Steun van de organisatie	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)
26. VW12	Algemeen genomen, hoe goed is KPMG de toezeggingen naar jou toe nagekomen?	1 (Veel minder ontvangen dan beloofd) 2 (Minder ontvangen dan beloofd) 3 (Evenveel ontvangen als beloofd) 4 (Meer ontvangen dan beloofd) 5 (Veel meer ontvangen dan beloofd)

<b>Deel 4 Houding ten aanzien van KPMG</b>
--

27. AC1	Ik ervaar problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
28. AC2	Ik voel me emotioneel gehecht aan de organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
29. AC3	De organisatie betekent veel voor mij.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)

30. AC4	Ik voel me thuis bij deze organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
31. AC5	Ik voel me als 'een deel van de familie' bij de organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
32. CC1	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij de organisatie, ook al zou ik dat willen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
33. CC2	Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
34. CC3	Als ik ontslag neem wordt het moeilijk Om een andere baan te vinden.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
35. CC4	Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
36. CC5	Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
37. NC1	Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
38. NC2	Het is onbehoorlijk om van de ene naar de andere organisatie over te stappen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
39. NC3	Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
40. NC4	Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
41.	Een van de belangrijkste redenen waarom	1 (Volledig mee oneens)

NC5	ik bij de organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.	2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
42. OCB1	Ik doe vaak suggesties over verbeteringen ten aanzien van het werk die in mijn afdeling kunnen worden doorgevoerd.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
43. OCB2	Ik zie als deel van mijn baan het nadenken over betere manieren om mijn werk uit te voeren.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
44. OCB3	Ik neem deel aan activiteiten die niet gevraagd worden, maar die het imago van de organisatie ten goede komen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
45. OCB4	Ik houd ontwikkelingen bij die plaatsvinden binnen de organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)

**Deel 5 Houding ten aanzien van jouw baan**

46. Arb Satis	Hoe tevreden ben je met jouw baan?	1 (Zeer ontevreden) 2 (Onteveden) 3 (Deels ontevreden, deels tevreden) 4 (Tevreden) 5 (Zeer tevreden)
47. CV1	Ik heb voor deze baan gekozen als een opstapmogelijkheid voor een betere baan bij een andere organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
48. CV2	Ik verwacht dat ik gedurende mijn carrière voor verschillende organisaties werk.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
49. CV3 (R)	Ik verwacht niet dat ik gedurende mijn carrière vaak van organisatie verwissel.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
50. CV4	Ik verwacht veel carrièremogelijkheden te ontdekken wanneer ik de organisatie verlaat.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)

51. CV5 (R)	Ik ben echt op zoek naar een organisatie waar ik mijn gehele carrière kan doorbrengen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
52. CV6	Ik ben bij de organisatie in dienst getreden om mijn certificaat te behalen.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens) 6 (Kan niet invullen, Advisory en Support Staff)
53. ITV1	Het komende jaar ga ik actief op zoek naar een nieuwe baan.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
54. ITV2	Ik denk er vaak over na om te stoppen met werken voor de organisatie.	1 (Volledig mee oneens) 2 (Mee oneens) 3 (Deels oneens, deels eens) 4 (Mee eens) 5 (Volledig mee eens)
55. ITV3	Hoe lang denk je dat je nog zult werken voor de organisatie? (Vul het aantal jaar in op de stippellijn)	

---

**Bijlage 3      Veranderingen in de vragenlijst**

---

**Veranderingen naar aanleiding van feedback van performance managers.**

Oud: Mijn performance manager voorziet mij van weinig mogelijkheden om door te groeien.

Nieuw: Mijn performance manager voorziet mij van weinig suggesties voor mogelijkheden om door te groeien.

Oud: Mijn performance manager verlangt ernaar om mij de best mogelijke baan waarvoor ik bekwaam ben te geven.

Nieuw: Mijn performance manager streeft ernaar om mij de best mogelijke baan waarvoor ik bekwaam ben te geven.

Oud: Mijn performance manager probeert mijn baan zo interessant mogelijk te maken.

Nieuw: Mijn performance manager probeert mijn takenpakket zo interessant mogelijk te maken.

Oud: Ik kan erop rekenen dat mijn performance manager garant staat voor mij wanneer ten koste van hem of haar zelf wanneer ik dat echt nodig heb.

Nieuw: Ik kan erop rekenen dat mijn performance manager garant staat voor mij wanneer ik dat echt nodig heb, ook al is dit voor hem of haar lastig.

Oud: Mijn werkrelatie met mijn performance manager is zeer effectief.

Nieuw: Mijn werkrelatie met mijn performance manager is zeer prettig en functioneel.

Oud: Ik zie als deel van mijn baan het nadenken over betere manieren om mijn baan uit te voeren.

Nieuw: Ik zie als deel van mijn baan het nadenken over betere manieren om mijn werk uit te voeren.



---

**Bijlage 4 Paper KPMG en Maatschappij**

---

**Geven en Nemen: Wat levert het op?**

Tegenwoordig wordt steeds meer de nadruk gelegd op het human capital waarover organisaties beschikken: mensen in een organisatie, hun skills en kennis, zijn het belangrijkste bezit van een organisatie. (Rainey, 2003)

Deze mensen, ofwel medewerkers, vormen de basis van organisaties. En deze medewerkers zorgen voor het bestaansrecht van KPMG: medewerkers bieden van de beste oplossingen voor de vraagstukken van cliënten. Zoals Jaap van Everdingen, plaatsvervangend voorzitter van KPMG, vertelt: "*Mensen vormen de basis voor het succes van onze business*". (Van Everdingen, Inside, 2007, pp. 20) Hij geeft tevens aan dat door de toegenomen concurrentie op de arbeidsmarkt voor talentvolle mensen het werven, ontwikkelen en behouden van talentvolle professionals een topprioriteit is voor KPMG. Het retentievraagstuk is een belangrijk agenda punt.

KPMG kan omschreven worden als een commerciële multinational die zich toespitst op professionele dienstverlening op het gebied van Audit, Tax en Advisory. De doelstelling van KPMG is als volgt: '*KPMG is the global network of professional advisory firms whose aim is to turn knowledge into value for the benefit of its clients, its people and communities.*' ([http://www.samen.nl/organization.qsp?o\\_id=10038](http://www.samen.nl/organization.qsp?o_id=10038)) KPMG laat door middel van deze doelstelling zien dat het behalen van winst niet gaat zonder het leveren van goede diensten waarbij de waarde die ontstaat ten goede komt aan cliënten, de medewerkers en de samenleving.

De organisatie wil toonaangevend zijn op markten waar zij actief zijn: er wordt gestreefd naar de beste reputatie in de branche. Een hoge kwaliteitsstandaard staat centraal, evenals het waarborgen van integriteit en onafhankelijkheid. De multidisciplinaire dienstverlening vraagt om samenwerking. Hiernaast wordt het individu gerespecteerd en staat KPMG voor open en eerlijke communicatie. Het draait om het onderzoeken van feiten, het verschaffen van inzicht. KPMG is betrokken bij de maatschappij en wil het 'voorbeeld' geven. (Inside, 2007)

Bovenstaande uitgangspunten en waarden zijn ambitieus maar noodzakelijk om gehoor te kunnen geven aan commerciële doeleinden binnen concurrerende markten. Hoe wordt invulling gegeven aan deze uitgangspunten en waarden in de dagelijkse realiteit? En met name wat betekent betrokken bij de maatschappij en het geven van een voorbeeld? Welke waarde komt de maatschappij ten goede? Hoe kan dit in verband gebracht worden met het werven, ontwikkelen en behouden van getalenteerde professionals?

Hieronder zal een uiteenzetting te vinden zijn rondom bovenstaande vragen. In eerste instantie zal gekeken worden wat er publiek is aan KPMG. Vervolgens zal aan de orde komen in welke mate sociale legitimiteit een doelstelling is die binnen KPMG, en met name op het gebied van HR, al dan niet terug te vinden is.

**'Publiek'**

KPMG is op meerdere manieren verbonden met het publieke domein. Het klantenbestand van KPMG bestaat naast private organisaties ook uit publieke organisaties. Echter, tegelijkertijd zijn het private organisaties die door middel van wetgeving het werk van onder andere accountants binnen KPMG een andere invulling geven. Neem bijvoorbeeld de Wta (Wet toezicht accountants, in werking getreden sinds 1 oktober 2006). Deze wet houdt in dat accountantsorganisaties alleen wettelijke controle mogen verrichten indien zij een vergunning hebben. Accountantsorganisaties die organisaties van openbaar belang controleren, moeten zelfs voldoen aan zwaardere normen, zoals de beheerste en integere bedrijfsvoering, geheimhouding, kwaliteitsbeheersing, onafhankelijkheid, betrouwbaarheid, deskundigheid en de zorgplicht: het zorg dragen voor de naleving van wet- en regelgeving door de externe accountants. (Inside, 2007)

Ofwel, het is een gave van professionals om diensten te verlenen, maar het daadwerkelijk verlenen van de diensten is een kunst die verkregen kan worden door te voldoen aan wet- en regelgeving. De inhoud van het werk van professionals wordt meer gestandaardiseerd, wat het binden en boeien van medewerkers in het gedrang brengt. Figuratief kan gesteld worden dat zich KPMG in het midden van een dynamisch speelveld bevindt, waarbij KPMG, de overheid en maatschappelijke organisaties ieder een hoek van een driehoek innemen. (Leisink, 2005)

Het verband tussen KPMG en de publieke sector is hierboven in beeld gebracht. Hieronder zal ingegaan worden op het verband tussen KPMG en de maatschappij.

Sociale legitimiteit en SHRM

Sociale legitimiteit laat zich door Boxal en Purcel (2003) omschrijven als de positie die een werkgever/organisatie inneemt in de maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een term die hierbij veelal naar voren komt. De SER omschrijft MVO als volgt: "het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn waardecreatie in drie dimensies: markt (het economisch rendement), mens (de gevolgen voor de mens, binnen en buiten de onderneming) en milieu (de effecten op het natuurlijk leefmilieu). ([www.ser.nl](http://www.ser.nl), Leisink, 2005: 21-22) Om deze definitie te concretiseren, kan er gezegd worden dat er een evenwicht moet bestaan tussen people, planet and profit, de 3 p's.

Ook al liggen de kernactiviteiten van KPMG bij accountancy en (belasting)advies, de ambitie van deze organisatie reikt verder dan groei en rendement. KPMG voelt zich medeverantwoordelijk voor haar omgeving en ziet dan ook een actieve rol in het maatschappelijk verkeer voor zich weggelegd. Zij wil een verantwoordelijke en betrokken speler zijn in de samenleving en ervoor zorgen dat de kennis van waarde is voor de maatschappij.

In 1997 is KPMG gestart met het programma 'KPMG en de samenleving'. Dit programma zorgt ervoor dat aangesloten wordt bij de wens van individuen binnen KPMG om zich in te

kunnen zetten voor de maatschappij. Ook al wordt beweerd dat maatschappelijk ondernemen goed is voor het imago van de organisatie, de primaire motivatie ligt verscholen in het feit dat het van belang is om het human capital te ontwikkelen en te motiveren (people). 'KPMG en de samenleving' geeft duurzaam gestalte aan de maatschappelijke betrokkenheid van KPMG als organisatie.

Een voorbeeld van een activiteit die onder dit programma valt, is bijvoorbeeld 'Geef een uur', waarbij medewerkers een uur salaris afstaan voor het goede doel, dat vervolgens verdubbeld wordt door de Raad van Bestuur. Ook '100 euro' is een goed voorbeeld: de inzet van vrijwilligers bij maatschappelijke organisaties wordt gestimuleerd en ondersteund door KPMG. Iedere vrijwilliger die 10 uur vrijwilligerswerk heeft verricht krijgt 100 Euro die wordt aangewend voor de desbetreffende organisatie. ([www.kpmg.nl](http://www.kpmg.nl))

Door te zorgen dat medewerkers deelnemen aan projecten en middels het project 'KPMG en de samenleving' geboeid en gebonden worden, is dit indirect van invloed op groei en rendement (profit): door het behoud en ontwikkelen van mensen is het mogelijk marktleider te zijn binnen bepaalde branches, met de nodige financiële voordelen. Dit heeft tot gevolg dat voldaan kan worden aan doelstellingen van het HRM beleid, zoals het binden en boeien van medewerkers.

KPMG director CSR (Corporate Social Responsibility) Jan van den Herik zet uiteen dat stakeholders van de organisatie vandaag de dag hoge verwachtingen hebben. Dat integriteit, onafhankelijkheid en professionaliteit van doorslaggevend belang zijn voor een grote accountancy- en adviesorganisatie, is overduidelijk. Echter, er wordt meer van organisaties gevraagd en momenteel ligt de nadruk met name op visie en leiderschap op het gebied van duurzaam ondernemen. (Inside, 2007) Ofwel, profit blijft van belang, maar er komt steeds meer nadruk te liggen op people en planet. Wanneer gekeken wordt naar de 'balanced scorecard', kan gesteld worden dat het 'klanten' perspectief en het 'leer en groei' perspectief meer benadrukt worden en dat middels meer nadruk te leggen op beide perspectieven KPMG in de toekomst een betere marktpositie weet te verwerven en daadwerkelijk het 'voorbeeld' kan geven. (Boxall en Purcell, 2003)

KPMG verklaart dat wanneer je naar cliënten toe adviseert over duurzaamheid, je ervoor moet zorgen dat je dit ook in de eigen organisatie doorgevoerd hebt. Het CSR beleid binnen KPMG is gebaseerd op vier pijlers. Ten eerste moeten de waarden en doelen op het gebied van duurzame ontwikkeling worden doorgevoerd in alle bedrijfsprocessen. Ten tweede zal de ecologische footprint moeten verminderen: energiezuinigere bedrijven, groene stroom en het compenseren van de CO<sub>2</sub> uitstoot.

Ten derde zal er met de kerncompetenties die KPMG bezit, actief geïnvesteerd moeten worden in de Nederlandse maatschappij, waarbij de focus ligt op kwetsbare groepen die

sociaal uitgesloten zijn of dreigen te raken: kansarmen zonder startkwalificaties voor de arbeidsmarkt, gehandicapten en ouderen die in eenzaamheid leven.

Tot slot zullen ten vierde de niet-financiële prestaties in het jaarverslag verwoord moeten worden en zal hierover een actieve stakeholder-dialoog gevoerd moeten worden. (Inside, 2007)

Naast het feit dat KPMG een intern beleid heeft ten aanzien van CSR, is KPMG ook verweven in een overkoepelend orgaan: Samenleving en Bedrijf. Dit is een landelijk business netwerk van grote (multinationale) bedrijven die MVO binnen hun bedrijfspooten willen bevorderen. De bedrijven van het netwerk zien MVO als een zakelijke investering in duurzame oplossingen. ([www.samen.nl](http://www.samen.nl))

Middels deze overkoepelende organisatie is er meer kans van slagen ten aanzien van plannen binnen bedrijven rondom MVO. Maatschappelijke omstandigheden die barrières in het leven roepen, zoals diffuse kennis, machtige bedrijven en eigenwijze burgers, worden op deze manier uit de weg gegaan. De interventiefuik bestaande uit het feit dat publieke organisaties veel moeten maar weinig kunnen, kan zo uit de weg worden geruimd: commerciële bedrijven bundelen hun krachten ten bate van de maatschappij. (Noordegraaf, 2004)

### **CSR en SHRM**

KPMG besteedt wel degelijk aandacht aan de maatschappij. De vraag is of dit wat oplevert met betrekking tot de problemen rondom de krappe arbeidsmarkt. KPMG geeft aan actief te willen investeren in de Nederlandse maatschappij, waarbij een focus ligt op onder andere kansarmen zonder startkwalificaties. Wanneer zij deze groep daadwerkelijk kunnen helpen aan startkwalificaties is het mogelijk de arbeidsmarkt ruimer te maken, waardoor er in de toekomst gevist kan worden uit een grotere vijver. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat KPMG niet iedereen kan helpen en de vraag is in welke mate de arbeidsmarkt daadwerkelijk ruimer wordt.

Het binden en boeien van medewerkers door middel van vrijwilligerswerk kan er voor zorgen dat medewerkers bij KPMG willen blijven werken: zij willen wat voor de maatschappij kunnen betekenen en zijn in staat om dit via hun werkgever klaar te spelen.

KPMG geeft aan in de toekomst ook 'ver' te willen gaan op het gebied van implementatie van de vier pijlers van CSR. Hierbij ligt er een grote uitdaging op het gebied van klantacceptatie en klant evaluatiebeleid. Want hoe ga je om met klanten of potentiële klanten die bijvoorbeeld op onverantwoorde wijze met milieu omgaan of mensenrechten schenden? Welke rol speel je daarbij als accountant of organisatieadviseur? Vanuit de business principes en waarden van KPMG kan geredeneerd worden dat dergelijke zaken aan de kaak moeten worden gesteld. Echter, wanneer potentiële klanten in de toekomst geweigerd gaan worden omdat zij normen aan hun laars lappen, raakt dat de portemonnee van KPMG, ofwel CSR raakt daarmee de businesscontinuïteit op de korte en lange termijn. Hiertoe zijn lef en leiderschap nodig. Het

commercieel belang moet worden afgewogen tegen 'hoe recht is onze rug'. (Inside, 2007) De scorecard, aldus Kaplan en Norton, zal in balans moeten blijven. (Boxall en Purcell, 2003)

### **Geven en/of nemen**

KPMG probeert middels het doorvoeren van de vier pijlers van CSR binnen de organisatie een hoger collectief doel te bereiken: zij willen daadwerkelijk bijdragen aan de samenleving en focussen hierbij op zwakkeren binnen de samenleving. KPMG wil voorop lopen. Hierbij is er oog voor de complexe werkelijkheid: het gaat niet alleen om het helpen van de zwakkeren, ook (potentiële) klanten van de organisatie zullen in de toekomst moeten voldoen aan hun normen van CSR, zodat KPMG zich integer kan blijven noemen. Hierbij wordt dus ook duidelijk rekening gehouden met de toekomst. De focus is dan ook met name gericht op duurzaam ondernemen.

Duidelijk is hierbij dat stakeholders een grote input leveren. Zij eisen tegenwoordig meer van de organisatie. Doordat KPMG ook in het overkoepeld orgaan 'Samenleving en bedrijf' zitting neemt, wordt onderkend dat er rekening moet worden gehouden met verschillende partijen en relaties en wederzijdse afhankelijkheden. (Inside, 2007)

KPMG voldoet zo aan de eisen die gesteld worden aan een publieke identiteit. Maar wat is de meerwaarde ervan? Is de organisatie daadwerkelijk geïnteresseerd in het maatschappelijke belang, of juist in de winst die dit op termijn oplevert.

Het is een feit dat je je moet onderscheiden in de hedendaagse samenleving om te overleven, ofwel een 'survival of the fittest'. Het kan zijn dat de ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk ondernemen KPMG in positief daglicht stelt, waardoor potentiële medewerkers een bewuste keuze maken om voor KPMG te gaan werken. En hierdoor kan KPMG een betere positie weten te verkrijgen als het gaat om het aantrekken en behouden van personeel.

Maar wat moet KPMG geven om te verkrijgen wat zij wil. Kan KPMG hierdoor meer medewerkers in dienst nemen in verhouding tot wat zij hiervoor heeft moeten inleveren? Zal KPMG een voorbeeldfunctie kunnen gaan vervullen? Het enige eerlijke antwoord dat op dit moment kan worden gegeven is dat de toekomst het zal leren.

Mijns inziens weegt commercieel belang uiteindelijk zwaarder dan maatschappelijk belang. MVO, CSR, het zijn termen die bij deze tijd passen. En organisaties besteden tegenwoordig dan ook allemaal, in meer of mindere mate, aandacht hieraan. De omgeving van organisaties, de diverse stakeholders die betrokken zijn bij organisaties, vragen ook om aandacht voor de maatschappij. Organisaties dienen hierop in te springen.

In ruil voor het besteden van aandacht aan people, planet en profit willen organisaties waardering te krijgen van de potentiële krappe arbeidsmarkt en klanten: het kan een motivatie zijn voor medewerkers om bij KPMG te gaan werken. Er kan gehoor worden gegeven aan het

duurzaam ondernemen: de aandacht die in de balanced scorecard besteed wordt aan het leer en groei perspectief, het interne perspectief en het klant perspectief. Uiteindelijk zal de aandacht die besteed wordt aan deze perspectieven ten goede komen aan het financiële perspectief. (Boxall en Purcell, 2003)

Organisaties besteden aandacht aan de maatschappij, maar het hogere doel is dat deze handelingen een positieve invloed hebben op het financiële perspectief. En dit is mijns inziens ook logisch: KPMG is een commerciële onderneming die afhankelijk is van de stakeholders, en het realiseren van winst *blijft* een belangrijke vereiste om de stakeholders tevreden te houden.

### **Literatuurlijst**

Boxall, P., Purcell, J. (2003) *Strategy and Human resource management*, Palgrave MacMillian New York

Leiskink, P. (2005) *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, rede in verkorte vorm, USBO, Universiteit Utrecht 19 april 2005

Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein*, Coutinho, Bussum

Rainey, H.G. (2003) *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco

Inside, nummer 5 2007, maandelijks personeelsblad van KPMG.

[www.kpmg.nl](http://www.kpmg.nl), geraadpleegd 30-05-2007

[www.ser.nl](http://www.ser.nl), geraadpleegd 02-10-2006

[www.samen.nl](http://www.samen.nl), geraadpleegd 30-05-2007

[http://www.samen.nl/organization.gsp?o\\_id=10038](http://www.samen.nl/organization.gsp?o_id=10038), geraadpleegd 30-05-2007





Quid pro Quo: Should I Go or Go? Afstudeeronderzoek USBO

Liesbeth Dijkgraaf, Utrecht, oktober 2007