

# ***Vrijwillig vertrek bij Politie Utrecht***

***Een onderzoek naar de vertrekmotieven van medewerkers***

Door Bas Kersten

December 2007

## **Vrijwillig vertrek bij Politie Utrecht**

Een onderzoek naar de vertrekmotieven van medewerkers

Door: Bas Kersten  
Begeleider: Ellen van Wijk  
Datum: 31 december 2007  
Master: Strategisch Human Resource Management  
Opleiding: Bestuurs- en organisatiewetenschap, Universiteit van Utrecht

## Voorwoord

Met het toenemen van de huidige krapte op de arbeidsmarkt is ook de aandacht voor het uitstroombesluit van organisaties fors toegenomen. Om voldoende en geschikt personeel in dienst te krijgen en vervolgens te houden is het van zeer groot belang voor organisaties te weten wat werknemers bindt en wat werknemers doet vertrekken. Is bekend waarom werknemers vertrekken, dan kan iets worden gedaan aan het behoud van werknemers in de toekomst.

Dit onderzoek met de titel 'Vrijwillig vertrek bij Politie Utrecht: een onderzoek naar de vertrekmotieven van medewerkers' probeert voor deze organisatie in kaart te brengen om welke redenen medewerkers de afgelopen jaren zijn vertrokken. Dit om in de toekomst meer greep te kunnen krijgen op de uitstroom van haar medewerkers.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de voltooiing van de master Strategisch Human Resource Management aan de faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht. Ik heb bewust gekozen voor een afstudeeronderzoek bij een organisatie in de publieke sector, omdat ik het leuk vind voor 'de publieke zaak' aan de slag te zijn. Dit geeft voldoening en een interessant inzicht in het domein van de overheid.

Naast het uitvoeren van mijn afstudeeronderzoek heb ik voor Politie Utrecht een stageopdracht uitgevoerd, wat heeft geresulteerd in het opstellen van een exitinterview en het schrijven van een plan voor implementatie van het exitinterview. Het combineren van twee forse opdrachten leverde soms stress en druk op, maar gaf me tegelijkertijd een goede inzicht in de organisatie en de problematiek rond het uitstroombesluit.

Ik ben zeer veel dank verschuldigd aan de fantastische collega's van Bureau Instroom die mij zowel de maandagochtend, als de vrijdagmiddag, hebben doorgehouden. Bijzondere dank gaat uit naar Sylvester Peute die mij streng doch rechtvaardig steeds de juiste weg heeft proberen te wijzen. Dat verschillende belangen soms zorgden voor enige wrijving is achteraf vooral leerzaam geweest.

De uitdrukking streng doch rechtvaardig is ook van toepassing op de begeleiding die ik vanuit de Universiteit ontvangen heb. Ellen van Wijk was een fantastische spiegel voor de inzet en de kwaliteit die ik gedurende mijn afstudeerperiode heb tentoongespreid. Ik wil Ellen bedanken voor de moeite die zij genomen heeft om dit stuk tot een goed einde te brengen.

Bas Kersten

December 2007

## Managementsamenvatting

Vrijwillig vertrek gaat uit van de keuze van een medewerker om de organisatie te verlaten. Dit is niet erg, mits niet teveel medewerkers besluiten een organisatie te verlaten. Zeker in de huidige tijd, waarin krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing en een verschuiving in de arbeidsrelatie van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability', is het van groot belang voldoende en geschikte medewerkers binnen te halen en vooral te behouden. Het dominante thema hierbij is 'binden en boeien' van medewerkers.

Een te grote uitstroom heeft een aantal nadelige gevolgen voor een organisatie. In de eerste plaats verlies aan financiële kosten, wegens het moeten werven, selecteren en vervolgens inwerken van een nieuwe werknemer. Daarnaast verliest een organisatie aan menselijk kapitaal, doordat de productiviteit van de organisatie afneemt met de kwaliteit van de vertrekkende medewerker. Ten slotte verliest een organisatie aan sociaal kapitaal. Met het vertrek van een medewerker gaat synergie verloren, wat een exponentieel verlies aan kennis en vertrouwen tot gevolg heeft.

Politie Utrecht heeft te maken met dezelfde problematiek en herkent de gevolgen van vertrek. Door toenemende complexiteit, een hogere vervangingsvraag en een krappere wordende arbeidsmarkt ziet de korpsleiding veel medewerkers met ervaring uitstromen, waar goede vervanging moeilijk blijkt te vinden. Middels dit onderzoek wil Politie Utrecht inzicht verkrijgen in de redenen voor uitstroom van haar medewerkers. Hoofdvraag in dit onderzoek luidt hierbij:

*“Welke redenen kenden vertrokken medewerkers van Politie Utrecht om de organisatie te verlaten?”*

In het theoretisch kader van dit onderzoek is dieper ingegaan op hoe vertrek werkt en welke factoren op vertrek van invloed kunnen zijn. Medewerkers van een organisatie kunnen om zeer uiteenlopende redenen vertrekken. Over het algemeen vertrekken medewerkers wegens karakteristieken van de baan, karakteristieken van de organisatie, een affectieve reactie op de baan (mate van baantevredenheid en binding), of omdat de baan niet aansluit bij de verwachtingen die men van tevoren had. Alle voorspellers in dit onderzoek zijn onder deze categorieën te plaatsen en middels een vragenlijst voorgelegd aan alle vrijwillig vertrokken medewerkers van Politie Utrecht over de periode van 2003 tot en met 2007.

Middels SPSS zijn de resultaten uit de vragenlijsten verwerkt en geanalyseerd om in de conclusie de centrale vraag in dit onderzoek te beantwoorden.

De voor vertrokken medewerkers van Politie Utrecht belangrijkste motieven voor vertrek zijn het ontbreken van promotiekansen, ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging in het werk. Dit blijkt ook uit de, soms heftige, reacties die vertrokken medewerkers na het invullen van de vragenlijst bijvoegden. Opvallend is dat de drie meest genoemde vertrekmotieven in feite met elkaar te maken hebben en op elkaar van invloed zijn. Promotie maken betekent ontwikkeling en vergroot de uitdagendheid van het werk.

Gebrek aan participatie is de vierde, en ontevredenheid met de baan vormt de vijfde voorspeller voor vertrek. Dit is tevens de voorspeller met de meeste invloed op vertrek. Ontevredenheid met de baan vormt, sneller dan andere voorspellers, reden om de organisatie te verlaten.

Geconcludeerd wordt dat de uitkomsten van dit onderzoek uitstekend aansluiten bij het tegenwoordig dominante thema binnen het uitstroommanagement. Een organisatie moet medewerkers 'binden en boeien' om ze te kunnen behouden en de in dit onderzoek dominante vertrekmotieven passen binnen dit thema.

Een drietal aanbevelingen is gedaan. Gezien de verkennende aard van het onderzoek is het aan Politie Utrecht om vervolg te geven aan de resultaten in dit onderzoek. Wel is duidelijk waar investeringen door de organisatie het snelst en het beste zullen werken. De eerste aanbeveling is het investeren in de promotiekansen en de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Investeren in deze voorspellers zal gelijktijdig een verbetering van de uitdagendheid van het werk tot gevolg hebben en zal de baantevredenheid vergroten.

Een aantal mogelijkheden ter verbetering van deze voorspellers wordt gedaan.

Vertrekmotieven en wensen van medewerkers veranderen. Om de ingeslagen weg met het laten uitvoeren van dit onderzoek door te zetten en ook in de toekomst greep te kunnen houden op de uitstroommotieven van medewerkers is de tweede aanbeveling het invoeren van het exitinterview in de organisatie.

De derde aanbeveling gaat over de rol van het uitstroombeleid binnen Politie Utrecht. De focus binnen de organisatie ligt nu nog erg bij de instroom en doorstroom van medewerkers, terwijl behoud en uitstroom in gelijke mate aandacht verdienen. De derde aanbeveling is het beter inpassen van het uitstroombeleid in het personeelsbeleid van de organisatie. Uitkomsten van dit onderzoek en in de toekomst eventueel de exitinterviews kunnen uitstekend gebruikt worden naast andere P&O instrumenten die de organisatie tot haar beschikking heeft. Instrumenten kunnen elkaar versterken en aanvullen, wat zal leiden tot meer grip op het personeelsbeleid en hiermee op de uitstroom van medewerkers.

## **Inhoudsopgave**

<b>1. Probleemstelling</b>	<b>Pagina 8</b>
1.1 Inleiding	
1.2 Doelstelling	
1.3 Theoretische inbedding	
1.4 Hoofdvraag	
1.5 Relevantie	
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>Pagina 15</b>
2.1 Modellen voor vrijwillig vertrek	
2.1.1 Model van Steers en Mowday	
2.2 Voorspellers van vertrek	
2.3 Uitwerking factoren	
2.3.1 Individuele karakteristieken	
2.3.2 Verwachtingen	
2.3.3 Baankarakteristieken	
2.3.4 Organisatiekarakteristieken	
2.3.5 Reacties op de baan	
2.3.6 Zoeken, weggaan en alternatieven	
2.3.7 Aanpassingen	
2.3.8 Niet-werk invloeden	
2.4 Relevante factoren	
<b>3. Methodologische verantwoording</b>	<b>Pagina 41</b>
3.1 Onderzoeksmethode	
3.2 Operationalisering	
3.3 Respondenten	
<b>4. Resultaten</b>	<b>Pagina 51</b>
4.1 Resultaten tevredenheidvraag	
4.2 Resultaten vertrekvraag	
<b>5. Conclusie, discussie en aanbevelingen</b>	<b>Pagina 64</b>
<b>6. Literatuur</b>	<b>Pagina 75</b>

## **Bijlagen**

**Pagina 79**

- Bijlage 1: De vragenlijst
- Bijlage 2: De uitnodigingsbrief
- Bijlage 3: Rankings na vergelijken respondentengroepen
- Bijlage 4: Paper: *Hoe publiek is publiek bij Politie Utrecht?*

*Kijk, als Sinterklaas ben je de koning! Alle kinderen zijn gek op je..., en bang.  
Want ze weten, één verkeerde beweging en, hup, in de zak naar Spanje.  
Alleen, wat als ze niet meer in je geloven?  
Dan lachen ze je gewoon uit. Dan ben je gewoon een oude vent in een jurk!*

*Nou en, dan wordt je toch gewoon Kerstman!*

*En zo is het ook met banen. Er is altijd ergens een betere. Dus ga snel naar [Monsterboard.nl](http://Monsterboard.nl)  
en hop naar je nieuwe job!*

## **1. Probleemstelling**

### **1.1 Inleiding**

Bovenstaande tekst is de tekst van een reclame op de radio van Monsterboard, waarin werknemers wordt verteld niet te treuren bij verlies van een baan, omdat er altijd ergens een betere baan te vinden is. Hiermee wordt 'jobhoppen' in feite gestimuleerd. De reclame zou pakweg 30 jaar geleden waarschijnlijk minder succesvol zijn geweest, omdat mensen in die tijd minder snel geneigd waren van baan te verwisselen. Gegeven is dat werknemers tegenwoordig sneller van baan wisselen en vooral ten tijde van krapte op de arbeidsmarkt en een aantrekkende economie het moeilijk blijkt om goede en voldoende werknemers binnen te halen en vervolgens te behouden (Maasland en van der Heijden in Kluytmans, 2001).

Dit heeft gezorgd voor toenemende aandacht voor het uitstroombesluit van organisaties, wat in Nederland, vergeleken bij de rest van de wereld, pas laat op gang is gekomen. Ommekeer in het denken over uitstroombesluit kwam midden jaren negentig, toen een slechtere economie om verkleining van het arbeidsbestand vroeg. Flexibiliteit wordt kernbegrip en van werknemers wordt geëist dat zij zich constant blijven ontwikkelen door mobiliteit, opleiding en training. Van werkgevers mag worden verwacht dat zij deze ontwikkeling zullen faciliteren door interne mobiliteit te stimuleren en door geld en tijd voor opleiding beschikbaar te stellen. Niet lifetime employment, maar lifetime employability kenmerkt sindsdien de arbeidsrelatie (Maasland en van der Heijden in Kluytmans, 2001).

Toen eind jaren negentig de economie weer in een hoogconjunctuur kwam ontstond krapte op de arbeidsmarkt, waarvan, mede gezien de ontgroening en vergrijzing, wordt verwacht dat ze de komende jaren alleen maar toeneemt. Gevolg is dat organisaties tegenwoordig hun best moeten doen om nieuwe medewerkers aan te trekken. Kans op vertrek van



medewerkers is op een krappe arbeidsmarkt ook groter, dus organisaties zullen gelijktijdig moeten voorkomen dat medewerkers vertrekken. Uitstroom staat daarom tegenwoordig sterk in het licht van het voorkomen van verloop. Het dominante thema hierbij is 'binden en boeien' van medewerkers. Om medewerkers aan een organisatie te binden moeten hen voldoende uitdagingen en kansen worden geboden (Maasland en van der Heijden in Kluytmans, 2001).

### *Politie Utrecht*

De organisatie waar ik mijn onderzoek uitvoer is Politie Utrecht. Politie Utrecht heeft te maken met dezelfde problematiek. Het jaarverslag uit 2006 van de Nederlandse Politie toont dezelfde bezorgdheid ten aanzien van de personeelsvoorziening voor de komende jaren. Door toenemende complexiteit, een hogere vervangingsvraag en een krappere wordende arbeidsmarkt ziet de korpsleiding veel medewerkers met ervaring uitstromen, waar goede vervanging soms moeilijk blijkt te vinden. Teveel mensen verlaten de organisatie en het zoeken van vervanging is moeilijk en kost erg veel geld. Naast de natuurlijke uitstroom van medewerkers die met pensioen gaan, of die bevorderd worden in een andere regio is het vermoeden dat in de regio Utrecht veel medewerkers de organisatie ook om andere redenen verlaten, wat het probleem verergert. Deze redenen voor vertrek wil Politie Utrecht middels dit onderzoek in kaart hebben gebracht.

De vraag van Politie Utrecht is in kaart te brengen welke redenen medewerkers hebben om de organisatie te verlaten. Politie Utrecht komt met deze vraag omdat men al een aantal jaren achtereen te maken heeft met een hoger verloop dan gewenst. Het is essentieel vertrekmotieven van medewerkers in kaart te brengen om iets te kunnen doen aan een hoog verloop van medewerkers in de organisatie. Wie weet waarom medewerkers weggaan, kan iets doen aan het behoud van deze medewerkers. Het is verstandig eerst helder te krijgen wat ik in dit onderzoek versta onder vertrek van medewerkers en welke vorm van vertrek ik zal gaan onderzoeken.

### ***Vrijwillig vertrek***

Bij het bespreken van vertrek moet onderscheid gemaakt worden tussen 'voluntary' en 'involuntary' vertrek. Voluntary turnover, vrijwillig vertrek, gaat uit van de keuze van een medewerker om te vertrekken, terwijl involuntary turnover gaat over de keuze van de werkgever om de arbeidsrelatie te verbreken. Involuntary turnover bestaat daarnaast ook uit medewerkers die niet meer inzetbaar zijn door redenen als overlijden, ziekte of met pensioen gaan, maar vanwege de oncontroleerbaarheid van deze oorzaken worden deze meestal niet meegenomen in onderzoek. (Shaw e.a. 1998).

De gevolgen van zowel vrijwillig als gedwongen vertrek zijn interessant om te onderzoeken, maar omdat bij de Politie Utrecht te veel medewerkers vrijwillig vertrekken zal de focus gedurende dit onderzoek liggen bij de voluntary turnover en dan vooral de motieven achter het vrijwillig vertrek.

### ***Gevolgen vertrek voor de organisatie***

In de wetenschap is men al bijna een halve eeuw bezig met de vraag waarom medewerkers een organisatie verlaten of juist bij een organisatie blijven en wat de gevolgen zijn voor medewerker, organisatie en achtergebleven medewerkers. De meeste literatuur die de gevolgen van vertrek beschrijft richt zich op het individuele niveau van dit vertrek. Minder aandacht in de literatuur gaat uit naar de gevolgen van het vertrek van medewerkers voor de organisatie en de prestatie van de organisatie. Dit laatste is echter voor dit onderzoek wel het meest relevant, vandaar dat ik gevolgen van vertrek op dit niveau zal belichten. Volgens Dess en Shaw (2001) zijn in de literatuur tot op heden een tweetal sleutelstromingen te onderscheiden. Vervolgens komen zij zelf met een derde perspectief, wat volgens hen onderbelicht is gebleven.

#### *Cost-benefit perspectief*

Het cost-benefit perspectief bekijkt welke kosten gemaakt worden bij het vertrek van een medewerker en telt deze op. Kosten voor het uit elkaar gaan, bijvoorbeeld het afnemen van een exitinterview, het zoeken naar vervanging, adverteren en selecteren en het inwerken en opleiden van een nieuwe werknemer. De link tussen de cost-benefit stroming en het resultaat van de organisatie is simpel. Meer vertrekkende medewerkers vergroot de kosten voor vervanging, waardoor de financiële prestatie van een organisatie onder druk komt te staan. Uniek aan het kosten-baten perspectief ten opzichte van het kosten perspectief, waarbij men alleen kijkt naar de kosten, is dat beseft wordt dat vrijwillig vertrek soms ook voordelen met zich meebrengt. Voordelen als verlichting van de loonlijst, vrijwillig vertrek van slechte medewerkers, een impuls in de innovatie en teruggang in de stagnatie worden als voordelen gezien. Waar bij het kosten perspectief alle vertrek als negatief wordt ervaren, ziet het kosten-baten perspectief een deel van het vrijwillig vertrek als noodzakelijk en zelfs als positief in het gebied tussen nul vrijwillig vertrek en een optimaal vertrekpunt (Dess en Shaw, 2001).

#### *Het menselijk kapitaal perspectief*

Het volgens Dess en Shaw (2001) tot op heden belangrijkste theoretische perspectief om de gevolgen van vrijwillig vertrek voor een organisatie te kunnen bekijken is het menselijk kapitaal perspectief. Deze gaat ervan uit dat het functioneren van een organisatie bepaald

wordt door een optelsom van het specifieke en waardevolle menselijk kapitaal in de organisatie. Doordat het menselijk kapitaal de belangrijkste voorwaarde is voor productiviteit en vrijwillig vertrek afbreuk doet aan het menselijk kapitaal, heeft vrijwillig vertrek van medewerkers een negatieve werking op de productiviteit. Doordat organisaties investeren in medewerkers, gaat bij vrijwillig vertrek een deel van deze investering verloren en neemt de productiviteit af met de kwaliteit van de vertrekkende medewerker.

#### *Het sociaal kapitaal perspectief*

Sociaal kapitaal wordt gezien als: *'a resource reflecting the character of social relations within organizations, realized through member's levels of collective goal orientation and shared trust'* en wordt gezien als publiek in plaats van privaat goed. Kijken naar sociaal kapitaal is belangrijk, omdat organisaties tegenwoordig steeds meer te maken hebben met op kennis gebaseerde bronnen in plaats van op eigendom gebaseerde bronnen. Waar de laatste groep makkelijk te beschermen is tegen verlies of diefstal geldt dit uiteraard niet voor de eerste groep. Dit vergt een andere manier van behoud van deze bronnen en heeft andere gevolgen indien sociaal kapitaal via vrijwillig vertrek de organisatie verlaat. De uitdaging voor de kenniseconomie van tegenwoordig is dan ook het omgaan en managen van sociaal kapitaal onder werknemers.

Dit is des te belangrijker voor een organisatie daar vrijwillig vertrek een exponentiele daling in de prestatie van een organisatie kan betekenen. Waar het cost-benefit en het menselijk-kapitaal perspectief volgens Dess en Shaw (2001) een optelsom zijn van individuele kosten van het vrijwillige vertrek, kijkt het sociaal-kapitaal perspectief meer naar de gevolgen van het verlies van een medewerker in groter verband. Sociaal kapitaal ontstaat door het combineren en versterken van kennis onder medewerkers, waardoor synergie ontstaat. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld kennis deelt met anderen, wordt hun kennis vergroot. Deze medewerkers kunnen vervolgens deze kennis weer delen met anderen, waardoor sprake is van een exponentiële groei aan kennis en dus aan sociaal kapitaal. Medewerkers creëren op deze manier waarde voor de organisatie. Door vertrek van dergelijke medewerkers ontstaat een gat in de manier waarop kennis wordt vergaard en verspreid binnen een organisatie. Daarbij is er sprake van een vergrote kans dat nog meer medewerkers de organisatie zullen verlaten.

Bestaande theorieën over gevolgen van vertrek van medewerkers beschrijven de gevolgen van vertrek door het vergelijken van het menselijk kapitaal van de vertrekkende medewerker met de vervanger, of door het schatten van de besparingen voor de organisatie op korte termijn. Het sociaal-kapitaal perspectief vindt deze perspectieven wel waardevol, maar vindt dat ze de waarde van het vertrekkende sociaal kapitaal negeren. Het gaat dan bijvoorbeeld

om het vervangen van iemand in een belangrijk netwerk en de lange termijn gevolgen die een vertrek kan hebben voor het vergaren en verspreiden van informatie.

Onderzoek heeft daarbij uitgewezen dat in een lang bestaande groep een gedeeld geheugen ontstaat. Vertrek van een medewerker heeft negatieve gevolgen voor dit geheugen en moet dus voorkomen worden. Hierbij leidt vertrek van sleutelpersonen binnen een organisatie tot verlies aan vertrouwen en hierdoor disproportioneel verlies aan sociaal kapitaal. Des te groter het vertrouwen, des te groter de transactiekosten en de onzekerheid binnen een organisatie (Dess en Shaw, 2001).

### ***Situatieschets Politie Utrecht***

De gevolgen van vertrek zijn bij Politie Utrecht vanuit alle drie de perspectieven merkbaar. Teveel mensen vertrekken bij de organisatie en dit gaat als het zo doorgaat de organisatie erg veel geld kosten. Zo gaan er elke maand duizenden euro's alleen al naar verschillende reclamecampagnes en wordt krampachtig geprobeerd de grote uitstroom te compenseren met wervingscampagnes, advertenties, uitzendkrachten en het inhuren van wervings- en selectiebureaus.

Menselijk kapitaal druipt ook weg met de vertrekkende agenten. Op de korte termijn betekent dit dat deze agenten niet op straat zullen lopen en op de lange termijn, dat er geen nieuwe aanwas is van ervaren agenten. Hetzelfde geldt overigens voor medewerkers in administratieve functie.

De gevolgen voor het sociaal kapitaal zijn ook merkbaar. Zeker in het politievak, waar samenwerken en vertrouwen als zeer belangrijk worden ervaren is het nadelig wanneer sprake is van een constante aanwas van nieuwe agenten. Men moet met elkaar de straat op en minder vertrouwen leidt tot grotere onzekerheid.

### ***Motie Verhagen***

Naast de gebruikelijke gevolgen van te veel vrijwillig vertrek speelt voor de Politie Utrecht ook nog een directe aanleiding om het uitstroomprobleem op korte termijn aan te willen pakken. Net als voorgaande jaren is ook voor 2007 de verwachting dat de personeelssterkte verder zal dalen. Dit geldt voor zowel het executieve personeel, als voor het administratieve personeel. Een tekort van 102,5 fte's ten opzichte van de doelstelling van 3170 fte eind 2007 wordt verwacht. Extra nijpend is dat met het ministerie van BZK in 2003, in de 'Motie Verhagen', de afspraak is gemaakt dat eind 2007 moet zijn voldaan aan deze doelstelling van 3170 fte. Lukt dit niet, dan moet veel geld aan het ministerie worden terugbetaald. Met het behalen van de juiste sterkte dit jaar zijn nog niet alle problemen opgelost. De volgende belangrijke mijlpaal is eind 2010 wanneer Politie Utrecht naar afspraak gemaakt in de motie Verhagen 3143 mensen in dienst moet hebben.

## **1.2 Doelstelling**

Het behalen van de afgesproken targets in de Motie Verhagen in 2007 en in 2010 is alleen mogelijk wanneer Politie Utrecht inzicht heeft in redenen van medewerkers om de organisatie te verlaten. Wanneer politie inzicht heeft in de redenen voor uitstroom, kan ze zich gaan focussen op de oorzaken van vertrek en het behoud van medewerkers.

Doelstelling bij dit onderzoek luidt als volgt:

*“Het verkrijgen van inzicht in redenen voor uitstroom van vertrokken medewerkers bij Politie Utrecht.”*

## **1.3 Hoofdvraag**

Hoofdvraag die bij dit onderzoek beantwoord zal worden luidt:

*“Welke redenen kenden vertrokken medewerkers van Politie Utrecht om de organisatie te verlaten?”*

## **1.4 Theoretische inbedding**

Essentieel voor het behoud van medewerkers is dus in kaart te hebben waarom medewerkers vertrekken. Daar Politie Utrecht geen exitinterviews houdt met vertrekkende medewerkers heeft men weinig weet van de vertrekmotieven van medewerkers. In dit onderzoek wil ik uiteenzetten welke modellen en vertrekmotieven in de wetenschap worden beschreven, om deze vervolgens te kunnen relateren aan Politie Utrecht. Ik zal hierbij vooral de bekendste, meest algemene en meest uitgebreide modellen beschrijven om niet te verzanden in details. Er zijn talloze artikelen geschreven over bijvoorbeeld alleen de relatie tussen prestatie en vertrek, of baantevredenheid en vertrek. Omdat ik wil werken met een overkoepelend model, met daarin zo veel mogelijk voorspellers voor vertrek, zal ik alleen modellen beschrijven die dit ook proberen.

Tweede reden om het onderzoek breed op te zetten is dat men bij de politie nog niet de vinger heeft kunnen leggen op, en zelfs nog geen idee heeft van de oorzaken van vertrek. Men weet niet of medewerkers ontevreden zijn, te weinig verdienen, of zich niet verbonden voelen met de organisatie. Focussen op een van de voorspellers van vertrek zou dan ook voorbarig zijn en onverstandig.

## **1.5 Relevantie**

De praktische relevantie van dit onderzoek is groot. Politie Utrecht heeft een duidelijk probleem en is daarom zelf op zoek gegaan naar een student die kon helpen bij het in kaart brengen en het gedeeltelijk oplossen van het probleem. Het succesvol in kaart brengen van

factoren die van invloed zijn geweest op het vertrek van medewerkers geeft een beeld van wat wel en niet goed gaat binnen de organisatie. Oorzaken voor vertrek zijn op deze manier een graadmeter voor het beleid dat een organisatie voert. Daarbij maakt het onderzoek duidelijk welke factoren het zwaarst wegen bij iemands keuze om te vertrekken. Op deze manier kan Politie Utrecht prioriteit aanbrenge in de aanpak van eventuele problemen.

Het onderzoek geeft daarnaast veel informatie over hoe vertrokken medewerkers aankijken tegen Politie Utrecht en waar men wel of niet tevreden over was. Het onderzoek vormt daarmee een nuttige aanvulling op andere instrumenten die Politie Utrecht inzet om tevredenheid te meten, zoals het medewerkertevredenheidonderzoek (MeTeO) dat elke twee jaar wordt gehouden.

Interessant wordt ook te bekijken in welke mate bepaalde vertrokken groepen de organisatie ervoeren en of verschillende groepen verschillende vertrekmotieven kennen. Deze informatie maakt het voor Politie Utrecht mogelijk gerichte oplossingen te bedenken voor specifieke problemen.

Daarnaast kan dit onderzoek maatschappelijke relevantie hebben. Andere politiekorpsen kampen met dezelfde krappe arbeidsmarkt en een toenemende vergrijzing. Meer inzicht in motieven voor vertrek kan ook deze korpsen helpen in de strijd tegen een hoog verloop.

De theoretische relevantie is lastiger weer te geven. Er is al veel onderzoek gedaan naar het betreffende onderwerp en de resultaten uit dit onderzoek zijn erg organisatiespecifiek. Wel kan ik proberen zaken uit de literatuur te bevestigen, of te verwerpen. De tijdsgeest waarin ik mijn onderzoek uitvoer kan daarnaast ook nieuwe relevante informatie opleveren.

## **1.6 Leeswijzer onderzoek**

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek zal het theoretisch kader worden uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt geprobeerd overzicht te creëren in de gigantische brei aan literatuur over vrijwillig vertrek. Een invloedrijk model voor vrijwillig vertrek zal in kaart worden gebracht en de belangrijkste voorspellers voor vertrek gefilterd, op een rij gezet en beschreven. In het derde hoofdstuk van dit onderzoek zal een verantwoording worden gegeven van de gehanteerde onderzoeksmethode voor het praktijkonderzoek en zal de respondentengroep worden beschreven.

Het vierde hoofdstuk toont de resultaten van het praktijkonderzoek, waarna in het vijfde hoofdstuk de resultaten van het onderzoek worden geconfronteerd met de theorie over vrijwillig vertrek, waarna conclusies worden getrokken en in een discussie dit onderzoek kritisch wordt beschouwd. Ten slotte worden een drietal aanbevelingen gedaan.

## **2. Theoretisch kader**

Om motieven voor vertrek voor medewerkers van Politie Utrecht in kaart te kunnen brengen moet ik weten welke voorspellers op vertrek van invloed zijn. In dit theoretisch kader zal ik proberen de belangrijkste voorspellers voor vertrek te filteren en te beschrijven.

### **2.1 Modellen voor vrijwillig vertrek**

De literatuur over de motieven voor vrijwillig vertrek van medewerkers is zeer uitgebreid. Economen, psychologen en sociologen zijn inmiddels bijna een eeuw bezig elkaar te toetsen, te bekritisieren en aan te vullen. Maertz en Griffith (2004) spreken van een 'dizzying array' aan variabelen die wetenschappers hebben gevonden om vrijwillig vertrek te kunnen voorspellen. Al in 1982 schrijven Mowday, Porter en Steers over ruim 1000 studies op het onderwerp.

Mueller en Price (1990) beschrijven dat in de loop der jaren drie groepen wetenschappers zich met het onderwerp vrijwillig vertrek hebben beziggehouden. De eerste wetenschappers die zich met het onderwerp bezighielden waren de economen. Volgens economen maakt een werknemer de keuze vrijwillig te vertrekken na een puur rationele cost-benefit afweging. Als de werknemer concludeert dat de voordelen van het blijven bij een organisatie groter zijn dan de opbrengsten van het vertrek, dan zal hij blijven werken bij de organisatie. Belangrijke onderdelen bij de afweging zijn de hoogte van het salaris, de conditie van de arbeidsmarkt en het aanbod van training. Zo mag verwacht worden dat een hoog salaris bij de huidige werkgever de kans op vertrek verkleint.

Een goede arbeidsmarkt voor de werknemer betekent verder dat er veel andere, beter betaalde, vacatures te vinden zijn, waar een werknemer voor is gekwalificeerd. Wanneer sprake is van een gunstige arbeidsmarkt voor werknemers, kan een hoger vertrek verwacht worden.

De tweede groep wetenschappers die deelnam aan het debat over vrijwillig vertrek waren de psychologen. Wanneer werknemers bij een organisatie gaan werken hebben ze verwachtingen over het werk en de manier waarop met ze wordt omgegaan. Wanneer niet aan de verwachtingen wordt voldaan zullen de arbeidssatisfactie en het commitment dalen, wat de kans op vertrek vergroot.

De derde groep wetenschappers waren de sociologen. Het sociologische model maakt gebruik van literatuur geschreven door economen en psychologen, maar is uniek in het

benadrukken van de structurele condities van de werksetting, zoals de aard van het werk of de verdeling van macht binnen een organisatie.

De hoogte van het salaris, de conditie van de arbeidsmarkt en het aanbod van training spelen ook in de sociologie een belangrijke rol in de motivatie van een werknemer, maar ook bijvoorbeeld het doen van niet-routinewerk, de machtsverdeling binnen een organisatie en het behoren tot een bepaalde groep.

De conclusie die Mueller en Price (1990) trekken is dat in het onderzoek naar vrijwillig vertrek sprake moet zijn van een geïntegreerd model met variabelen uit alle modellen. *“The findings suggest that any model of turnover that does not include explanatory variables from economic, psychological, and sociological traditions will be misspecified (p.332).”*

### **2.1.2 Model van Steers en Mowday**

Een model dat invloeden uit zowel de economie, psychologie en sociologie toont is het model voor vertrek opgesteld door Steers en Mowday in 1981 (pagina 14). Het model van Steers en Mowday (1981) onderscheidt zich op een aantal punten van eerdere modellen voor vertrek. Zo erkennen Steers en Mowday in de eerste plaats expliciet de rol van beschikbare informatie over een baan en organisatie. In de tweede plaats introduceren zij baanprestatie als van invloed zijnde op hoe iemand zijn werk ervaart. In de derde plaats noemen zij andere ‘job attitudes’ dan baantevredenheid als voorspeller voor vertrek. In de vierde plaats geven zij meer aandacht aan niet-werk invloeden als van invloed zijnde op de vertrekintentie en ten slotte erkennen zij de mogelijkheid dat niet tevreden medewerkers zelf proberen de situatie te veranderen voordat ze weggaan (Mowday, porter, Steers, 1982).

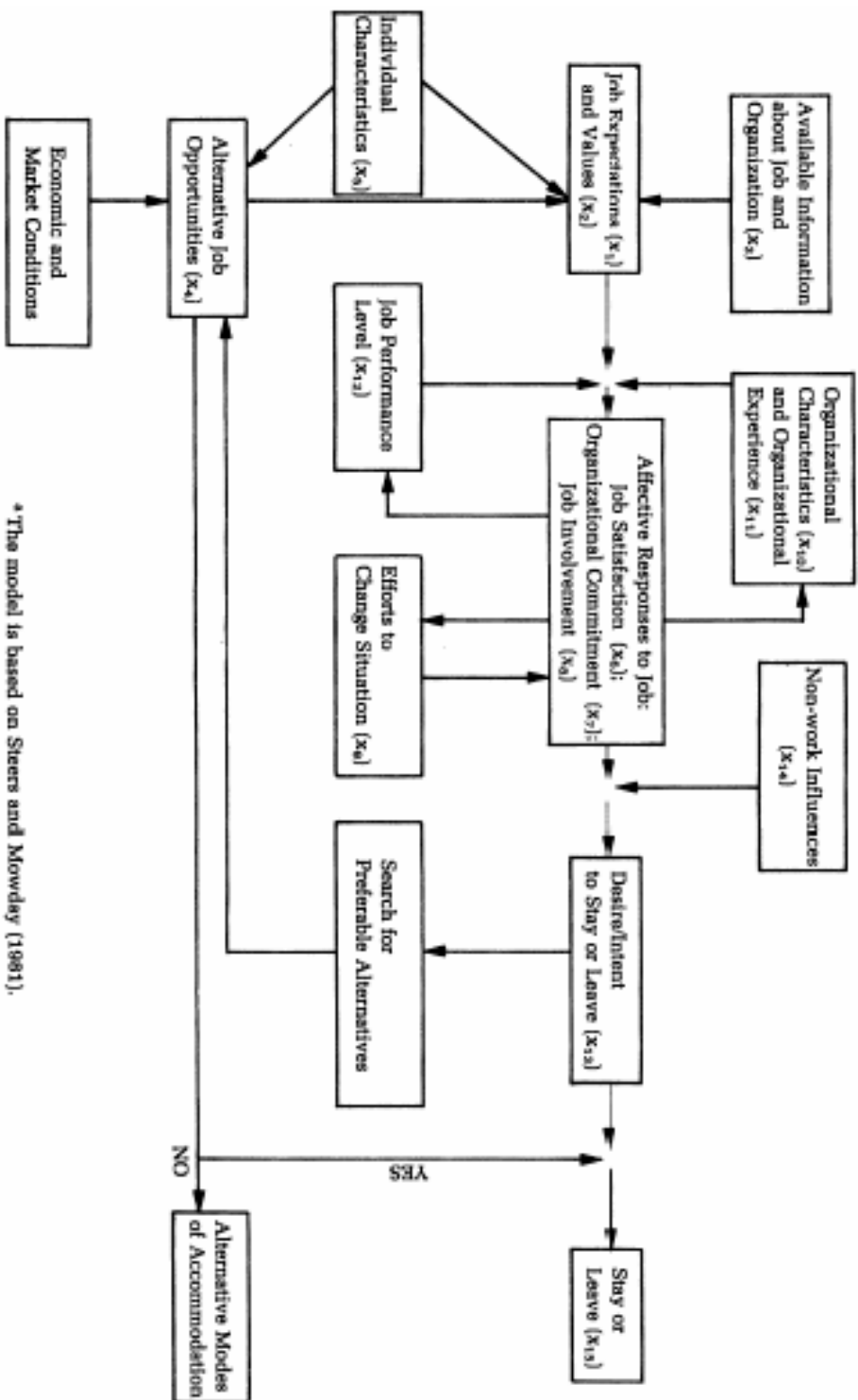
Beschrijving van het model gebeurt door Steers, Porter en Mowday (1982) in drie fases, beginnende bij ‘job expectations’ en de ‘affective responses’.

#### *Job Expectations en Affective responses*

Job expectations zijn de verwachtingen die iemand heeft bij aanvang van een baan en in welke mate aan deze verwachtingen wordt voldaan. Verwachtingen bijvoorbeeld ten aanzien van de inhoud van de baan, de mate van beloning en collega's. Verwachtingen verschillen per medewerker gezien de verschillende waarden en de behoeftes die iemand op een bepaald moment heeft (Steers, Porter en Mowday, 1982). Model van Steers en Mowday (1981) laat verder zien dat de verwachtingen die iemand heeft worden beïnvloed door een aantal individuele karakteristieken, de beschikbare informatie over de baan en de organisatie en mogelijke alternatieven.



**FIGURE 1**  
**The Steers and Mowday Model\***



\*The model is based on Steers and Mowday (1981).

De individuele karakteristieken hebben bewust en onbewust invloed op wat iemand voelt, wil hebben, moet hebben, graag zou willen hebben en waar iemand niet zonder kan. Beschikbare informatie over de baan en de organisatie maakt of iemand een realistisch beeld kan scheppen van de baan en de organisatie en op deze manier juiste verwachtingen kan kweken. Aan deze verwachtingen kan door de organisatie vervolgens makkelijker worden voldaan (Steers, Porter en Mowday, 1982).

Ten slotte geldt dat des te groter het aantal aantrekkelijke alternatieven, des te hoger de eisen die iemand aan een nieuwe of de huidige baan stelt. Of aan de verwachtingen die iemand heeft gecreëerd wordt voldaan, bepaalt vervolgens of negatieve of positieve gevoelens richting baan en organisatie ontstaan.

Deze positieve of negatieve gevoelens uiten zich in de job attitudes baantevredenheid, organisatiebinding en baaninbedding en ontstaan door het samenkomen van de verwachtingen en de daadwerkelijke karakteristieken van en ervaringen met de organisatie en de mate van presteren door een werknemer. Karakteristieken van de organisatie zijn bijvoorbeeld het salaris, de leiding en het hebben van leuke collega's. Deze variabelen samen vormen voor een werknemer een ervaren realiteit, welke wel, of niet, aansluit bij de verwachtingen.

Ten slotte zijn de feitelijke en de ervaren mate van presteren van invloed op de attitudes, waarbij is gebleken dat goed presterende medewerkers minder snel geneigd zijn te vertrekken dan slecht presterende werknemers.

Nieuw in het model van Steers en Mowday (1981) is het gegeven dat medewerkers met negatieve ervaringen aangemoedigd worden de situatie zelf te veranderen. Het veranderen van de situatie zou bijvoorbeeld het veranderen van de inhoud het werk zijn, het eisen van een hoger salaris of zorgen voor het vertrek van iemand anders (Steers, Porter en Mowday, 1982).

#### *Job attitudes en de intentie te vertrekken*

De tweede fase in het model beschrijft de relatie tussen de job attitudes en de intentie te vertrekken. De wens en de intentie te vertrekken worden beïnvloed in eerste instantie door de net genoemde job attitudes en een aantal niet-werk invloeden op blijven of vertrekken.

Niet-werk invloeden maken dat iemand die het niet naar zijn zin heeft toch bij een organisatie blijft werken, of juist vertrekt ondanks dat iemand het naar zijn of haar zin heeft. Voorbeeld van het laatste is iemand die vertrekt, omdat zijn of haar vrouw een baan ergens anders heeft aangeboden gekregen.

### *Intentie te vertrekken, alternatieven en vertrek*

De derde fase in het model beschrijft de link tussen de intentie te vertrekken en daadwerkelijk vertrek. Daadwerkelijk vertrek wordt uiteindelijk bepaald door een combinatie van de intentie te vertrekken en de aanwezigheid van mogelijke alternatieven.

Hierbij onderscheiden worden medewerkers met de intentie te vertrekken die zonder alternatief vertrekken en medewerkers die eerst op zoek gaan naar mogelijke alternatieven voor ze vertrekken. De zoektocht naar alternatieven wordt beïnvloed door de individuele karakteristieken en de condities van de economie en de markt. Bestaan er minder alternatieven, dan is de kans kleiner dat iemand een beter alternatief vindt.

Vindt een medewerker geen beter alternatief, dan blijft de mogelijkheid om weg te gaan bestaan. De laatste optie is dat werknemers op zoek gaan naar andere mogelijkheden om zich aan te passen aan de situatie (Steers, Porter en Mowday, 1982).

## **2.2 Voorspellers voor vertrek**

Het model van Steers en Mowday (1981) beschrijft het proces van vertrek en de stappen die daarin genomen worden door een medewerker. Modellen voor vertrek zijn over de tijd sterk gegroeid en tonen steeds meer voorspellers van vertrek. Waar vroegere literatuur over vertrek slechts baantevredenheid als voorspeller noemden beschrijven Steers en Mowday (1981) veel meer voorspellers, waaronder niet-werk invloeden en bijvoorbeeld de invloed van de prestaties van een werknemer op vertrek.

Kritiek op het model van Steers en Mowday is dat slechts een klein percentage van de vertrekkers exact het model doorloopt zoals weergegeven. Zo vertrekken medewerkers ook bij een organisatie zonder ontevreden te zijn en ligt aan het vertrek vaak een plotselinge onvoorziene gebeurtenis ten grondslag. Een voorbeeld hiervan is een telefoontje van een headhunter met de vraag direct elders aan de slag te gaan (Lee en Mitchell, 1994).

Daarnaast doorlopen vertrekkende medewerkers vaak niet het hele model zoals weergegeven. Zo kan ontevredenheid met een of meerdere van de voorspellers voldoende reden zijn om een organisatie te verlaten. Naast van invloed op baantevredenheid, binding, of involvement kennen alle voorspellers namelijk een directe relatie tot vertrek, zoals te zien is in de tabel op pagina 18. Naast voorspellers genoemd in het model van Steers en Mowday zijn auteurs de afgelopen jaren op zoek gegaan naar meer voorspellers die op vertrek van invloed zijn. Deze zoektocht heeft geresulteerd in een ware waslijst aan voorspellers. Voor het beste overzicht van mogelijke voorspellers voor vertrek kan de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) worden gebruikt. Zij komen met de meest uitgebreide meta-analyse van voorspellers tot op heden, bestaande uit voorspellers gehaald uit eerdere meta-analyses en theoretische inzichten, waaronder het model van Steers en Mowday (1981).

De tabellen (zie volgende pagina) tonen voorspellers en bijbehorende correlaties beschreven in deze meta-analyse. Een positieve correlatie betekent dat er ten aanzien van de voorspeller een positieve relatie is met vertrek. Zo vergroot het hebben van stress de kans op vertrek. Omgekeerd is te zien dat baantevredenheid en commitment een negatieve relatie hebben met vertrek. Een hoge mate van baantevredenheid verkleint de kans op vertrek. Des te sterker (positief of negatief) de correlatie des te sterker de kans op vertrek of behoud.

## Voorspellers voor vertrek Hom en Griffeth (2000)

### Individuele karakteristieken

Voorspeller	Correlatie
Cognitive Ability	0,01
Education	0,05
Training	-0,07
Marital Status	-0,05
Kinship Responsibilities	-0,08
Children	-0,14
Weighted Application Blank	0,31
Race	-0,01
Sex	-0,03
Age	-0,09
Tenure	-0,2

### Organisatie karakteristieken

Voorspeller	Correlatie
<b>Compensation</b>	
Pay	-0,09
Pay Satisfaction	-0,07
Distributive Justice	-0,09
<b>Leadership</b>	
Supervisory Satisfaction	-0,1
Leader-member Exchange	-0,23
<b>Co-worker</b>	
Work Group Cohesion	-0,11
Co-worker Satisfaction	-0,11
<b>Others</b>	
Promotional Chances	-0,12
Instrumental Communication	-0,11

### Affectieve reacties

Voorspeller	Correlatie
<b>Job Attitudes</b>	
Overall Job Satisfaction	-0,19
Organizational Commitment	-0,23
Job Involvement	-0,1

### Baankarakteristieken

Voorspeller	Correlatie
<b>Stress</b>	
Role Clarity	-0,21
Role Overload	0,1
Role Conflict	0,2
Overall stress	0,14
<b>Others</b>	
Performance	-0,15
Routinization	0,09
Job scope	-0,12
Participation	-0,11
Work Satisfaction	-0,16

### Zoeken, weggaan en alternatieven

Voorspeller	Correlatie
<b>Job Search</b>	
Search Intentions	0,29
General Job Search Scales	0,23
Job Search Behaviors	0,28
Job Search Methods	0,47
<b>Withdrawal Cognitions</b>	
Intention to Quit	0,38
Thinking of Quitting	0,24
Withdrawal Cognitions	0,32
Expected Utility of Withdrawal	0,22
<b>External Environment</b>	
Alternative Job Opportunities	0,12
Comparison of Alternatives	0,15

### Aanpassingen

Voorspeller	Correlatie
Lateness	0,06
Absenteeism	0,2

### Verwachtingen

Voorspeller	Correlatie
Met expectations	-0,15

### **2.3    *Uitwerking voorspellers voor vertrek***

Het model van Steers en Mowday (1981) toont hoe voorspellers verhouden en de meta-analyse laat voor alle voorspellers de directe relaties met vertrek zien, maar nu is het interessant te bekijken op welke wijze de verschillende voorspellers in mijn onderzoek vertrek beïnvloeden. Dit is belangrijk om na het verkrijgen van de resultaten van het onderzoek iets nuttigs te kunnen zeggen over de scores. Ik zal alle beschreven voorspellers nader uitwerken en in kaart brengen op welke wijze de voorspellers met vertrek verband houden. Ook zal ik telkens de relevantie van de voorspellers voor mijn onderzoek formuleren. Dit maakt het mogelijk om bij het opstellen van mijn onderzoeksmodel relevante van minder relevante voorspellers te kunnen scheiden.

#### **2.3.1   *Individuele karakteristieken***

Individuele karakteristieken hebben bewust en onbewust invloed op wat iemand voelt, wil hebben, moet hebben, graag zou willen hebben en waar iemand niet zonder kan. Op deze manier bepalen de individuele karakteristieken voor iedere werknemer individueel wat hij of zij belangrijk vindt in zijn of haar werk en wat redenen voor vertrek kunnen zijn. De verschillende individuele karakteristieken maken ook dat de invloed van voorspellers sterk kan variëren binnen verschillende populaties. Zo bleek uit een onderzoek van Peters (1981), dat vijf variabelen toetste op part- en fulltimers, dat deze variabelen wel voorspellende waarde hadden voor vertrek onder fulltimers, maar niet onder parttimers. Dit soort onderzoek maakt duidelijk dat vertrek niet voor iedereen op dezelfde manier in kaart kan worden gebracht, wat het relevant maakt verscheidene doelgroepen in dit onderzoek te onderscheiden. Dit kan door de verschillende individuele karakteristieken te onderscheiden.

Het hebben van kinderen verkleint de kans op vertrek (-,14), daar het hebben van kinderen maakt dat een gezin niet snel zal verhuizen naar een andere plaats. Hetzelfde geldt voor getrouwd zijn (-,05) of het hebben van verantwoordelijkheden naar familie of vrienden (-,08). Iemand alleenstaand of zonder zorg voor anderen is minder gebonden, wat het aantal mogelijke alternatieven vergroot. Daarnaast zal men omwille van de zekerheid waarschijnlijk eerder kiezen voor een vaste baan, dan vertrekken zonder een goed alternatief.

De overige individuele karakteristieken blijken nauwelijks voorspellende waarde te hebben. Dit geldt voor iemands cognitieve mogelijkheden (,01) en de genoten educatie (,05). Deze conclusies staan in contrast met eerder onderzoek naar de invloed van deze voorspellers, waarin werd geconstateerd dat meer intelligente mensen minder snel geneigd zijn te vertrekken (Hom en Griffeth, 2000). De score ten aanzien van iemands sekse (-,03) is ook opvallend in vergelijking met eerder onderzoek, maar wel consistent met de constatering dat

hoogopgeleide vrouwen tegenwoordig zelfs eerder geneigd zijn te vertrekken bij een organisatie dan mannen. Ook doen zij dit vaker in ruil voor een andere baan in plaats van de arbeidsmarkt te verlaten, iets wat minder opgeleide vrouwen vaker doen (Royalty, 1998). De geringe voorspellende waarde van afkomst (-,01) is ook in tegenstelling tot eerder onderzoek. Hierin werd verondersteld dat medewerkers van een minderheid eerder geneigd zijn te vertrekken (Hom en Griffeth, 2000).

Leeftijd kent een iets grotere, maar nog steeds minimale, negatieve relatie tot vertrek (-,09), wat wordt verklaard door Finegold e.a. (2002). Zij beschrijven dat medewerkers tegen het einde van hun carrière al veel hebben geleerd en tegen hun top zitten wat promoties betreft. Deze medewerkers zullen een goede balans tussen werk en privé voorkeur geven boven carrièremogelijkheden. Medewerkers eerder in hun carrière zullen daarentegen hun kansen willen grijpen en deze carrièremogelijkheden wel zeer belangrijk vinden. Jongere werknemers vinden het belangrijk capaciteiten te ontwikkelen en veel te leren. Zij zullen makkelijker en sneller van baan wisselen om hun ontwikkeling gaande te houden.

Een ander verschil dat maakt dat jongere werknemers eerder vertrekken dan oudere werknemers is, omdat de laatste groep vanuit de tijdsgeest is opgegroeid met de gedachte dat baan zekerheid zeer belangrijk is. Jongere werknemers veranderen hierdoor makkelijker van baan. Daarbij zijn jongere werknemers vaak aantrekkelijker voor andere werkgevers dan oudere werknemers (Finegold e.a., 2002).

Training, ook met weinig voorspellende waarde (-,07), kan zowel verloop bevorderen als tegengaan. Werknemers worden door training aantrekkelijker voor andere werkgevers, wat het aantal alternatieven groter maakt en de intentie tot vertrek vergroot. Aan de andere kant wordt door training de prestatie vergroot, wat de werktevredenheid bevordert en de vertrekintentie doet afnemen (Benson e.a., 2004).

'Weighted application blank' (,31) letterlijk vertaald is 'gewogen sollicitatieformulier'. Het gaat er hierbij om of nieuwe medewerkers bij binnenkomst van een organisatie worden geselecteerd, of direct worden aangenomen. De opvallend sterke negatieve correlatie tot vertrek toont dat geselecteerde medewerkers minder snel zijn geneigd te vertrekken. Waarschijnlijk omdat zij beter passen bij de organisatie en beter geschikt zijn voor het werk wat ze gaan doen.

Tenure, oftewel jaren diensttijd, gaat over de lengte dat iemand werkzaam is bij een organisatie. De meta-analyse laat zien dat iemand die langer werkzaam is bij een organisatie minder snel geneigd is te vertrekken (-,2). Dit wordt bevestigd door onderzoek door Van

Dyne (1994). Van Dyne stelt dat werknemers die langer werkzaam zijn bij een organisatie stevigere banden met de organisatie krijgen. Dit vergroot het vertrouwen en de binding van een medewerker met de organisatie, wat de loyaliteit vergroot. Hoe meer gebonden, of hoe loyaler een werknemer, hoe minder deze werknemer geneigd is de organisatie te verlaten. Hierbij vergroot de lengte dat iemand werkzaam is bij een organisatie de tevredenheid en het presteren, wat hetzelfde effect heeft (Ellingson, 1998).

### *Relevantie onderzoek*

Veel van de individuele karakteristieken blijken een zeer kleine relatie tot geen relatie te hebben tot daadwerkelijk vertrek. Enige karakteristieken die hierdoor de moeite waard lijken te onderzoeken zijn het hebben van kinderen, de duur van iemands contract, leeftijd en het gewogen sollicitatieformulier. Het 'gewogen sollicitatieformulier' als voorspeller is echter niet interessant te onderzoeken, daar dit voor werknemers van de politie per definitie het geval is. Zelfs de stagiaires krijgen een verkorte screening, en iemand die vast in dienst komt bij de organisatie wordt uitgebreid gescreend en vervolgens beëdigd.

De factoren kinderen, leeftijd en lengte arbeidscontract zullen wel onderzocht worden. De onregelmatigheid in werktijden en ook het gevaar dat het politievak met zich meebrengt kan voor medewerkers met kinderen reden zijn een baan met meer regelmaat, of met minder risico te ambiëren, in tegenstelling tot een medewerker zonder kinderen.

Iemands leeftijd is van invloed op iemands ambities en wensen. Daarnaast ben ik benieuwd of het verschil in generatie tussen jongere en oudere werknemers ook bij Politie Utrecht heeft geleid tot verschillende motieven voor vertrek. Medewerkers van de politie blijven daarnaast vaak lang in dienst, wat iemands loyaliteit vergroot. Om deze reden zal ook bekeken worden of de lengte dat iemand in functie en in dienst is van invloed is op de keuze te vertrekken.

De overige individuele karakteristieken hebben een bijna verwaarloosbare relatie tot vertrek. Toch wordt in dit onderzoek ook onderscheid gemaakt op sekse en afkomst. De politie is een bijzondere organisatie, waarbinnen pesten en discriminatie relatief vaker voorkomt dan in andere bedrijfstakken. Zo zijn allochtone medewerkers vaak in de veronderstelling dat medewerkers negatief gedrag tegenover minderheden laten zien (Rutgers Nisso Groep, 2006). Mijn verwachting is dan ook dat binnen Politie Utrecht sekse en afkomst wel degelijk van invloed zijn op iemands keuze te vertrekken.

Naast de in de literatuur opgesomde individuele karakteristieken wordt in dit onderzoek de respondentengroep onderscheiden op functie en schaal.

Medewerkers in executieve dienst (de agenten op straat) en medewerkers in administratief technische dienst (bijvoorbeeld P&O) hebben te maken met zeer verschillende



werkzaamheden. Ook de werktijden, het risico wat men loopt en het aanzien binnen de organisatie verschillen voor deze functies. Om deze redenen kunnen ook de vertrekmotieven uiteenlopen, wat het interessant maakt de respondentengroep op functie te onderscheiden. Ook voor medewerkers hoger in schaal geldt dat de omstandigheden en de werkzaamheden verschillen van de medewerkers lager in schaal. Meer macht, salaris en invloed, maar ook bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheden en druk. Interessant is te bekijken in hoeverre deze verschillende eigenschappen van het werk invloed hebben op de vertrekmotieven van medewerkers hoger en lager in schaal.

### **2.3.2 Verwachtingen en mate van fit**

De net beschreven individuele karakteristieken beïnvloeden de verwachtingen en de waarden die iemand heeft voordat aan een nieuwe baan wordt begonnen. Het wel, of niet uitkomen van iemands verwachtingen en de mate van fit met de organisatie beïnvloeden vervolgens direct hoe iemand tegen zijn of haar baan aankijkt.

#### *Met expectations*

Met expectations is eigenlijk het gevolg van of wordt voldaan aan de verwachtingen die iemand heeft voordat hij of zij aan een baan begint. Dit gebeurt in het model van Steers en Mowday (1981) wanneer de verwachtingen en waarden van medewerkers samenkomen met de baan- en organisatiekarakteristieken en is vervolgens van invloed op de baantevredenheid, organisatiebinding en de mate van binding. Het wel of niet uitkomen van iemands verwachtingen is van invloed op hoe de baan ervaren wordt. Het niet uitkomen van verwachtingen kan leiden tot onaangename verrassingen en kan op deze manier iemands keuze om te vertrekken versnellen.

#### *Person-Organization Fit*

Naast of aan de verwachtingen wordt voldaan, wordt ook de mate van fit van een persoon met de organisatie bepaald door het samenkomen van waarden, persoonlijkheid en verwachtingen met de baan- en organisatiekarakteristieken. In de person-organization fit (P-O fit) theory staat de mate van fit voorop. De P-O fit kent een significante relatie met onder andere prestatie, stress, gedrag, maar ook met vertrek, wat de mate van fit interessant maakt om te bekijken (Westerman en Cyr, 2004). De P-O fit theory stamt af van de Person-Environment fit theory, welke stelt dat mensen in een bepaalde mate passen bij hun omgeving. Iemand die goed past bij zijn omgeving zal gelukkiger zijn dan iemand die minder past bij zijn omgeving. De P-O fit theory stelt hetzelfde voor de relatie tussen een persoon en zijn werkomgeving. Des te beter iemand past bij zijn omgeving, des te beter zijn prestaties en gedrag en des te lager de stress en de intentie te vertrekken.

In de literatuur worden drie belangrijke subelementen van fit benoemd, waaronder de fit tussen de persoonlijkheid van een persoon en de organisatie (personality congruence), de fit tussen de waarden van een persoon en de organisatie (values congruence) en de fit tussen het gewenste organisatieklimaat van een persoon en het organisatieklimaat van de organisatie (work environment congruence). Waar deze subelementen tot voorkort apart werden beschreven hebben Westerman en Cyr (2004) geconcludeerd dat de P-O fit afhankelijk is van meerdere elementen tegelijk en dat een combinatie van deze factoren een goede voorspeller vormt voor de fit tussen een persoon en een organisatie.

### *Relevantie onderzoek*

Het is interessant te bekijken in welke mate vertrokken medewerkers van Politie Utrecht aangeven of de praktijk van hun werk aansloot op de verwachtingen die ze vooraf hadden over werken bij Politie Utrecht. Blijkt dit namelijk niet het geval, dan zal de politie iets moeten doen in hun voorlichting of wijze van werven en selecteren. Te zien is een grote uitstroom van allochtonen vrij snel na hun indiensttreding. Het kan zijn dat zij verkeerde verwachtingen hadden over de politie en dat hier in de toekomst iets aan gedaan moet worden.

De mate van fit correleert met baantevredenheid, geïmmiteerdheid en de mate van inbedding. In elke organisatie bepaalt de mate van fit met de organisatie, of het organisatieklimaat, of iemand het naar zijn of haar zin heeft. Dit geldt zeker voor een waardegedreven organisatie als Politie Utrecht. Iemand moet passen bij de politie en staan voor wat de organisatie voorstaat. De politie beschrijft dat het politiewerk tact, zelfbeheersing en doortastend optreden vergt en dat politiewerk riskant en onder omstandigheden gevaarlijk kan zijn. Daarnaast is integriteit een van de belangrijkste voorwaarden van het politiewerk ([www.politie.nl](http://www.politie.nl)). Wanneer iemand integriteit minder hoog in het vaandel heeft, of van nature het liefst risico vermijdend optreedt is voor te stellen dat deze persoon niet past bij het politiewerk. Vandaar dat ik benieuwd ben in hoeverre de mate van fit tussen vertrokken medewerkers en Politie Utrecht oorzaak is geweest voor vertrek.

### **2.3.3 Baankarakteristieken**

Het samenkomen van de baan- en organisatiekarakteristieken met iemands verwachtingen en de mate van fit met de organisatie beïnvloeden iemands baantevredenheid, organisatiebinding en mate van baaninbedding. Baankarakteristieken hebben allen te maken met het werk dat iemand doet, of zijn op het werk van invloed.

## *Stress*

Verscheidene onderzoeken tonen het verband aan dat rolonduidelijkheid en rolconflict (,20) hebben op stress, baanontevredenheid en vertrekgedrag (Breugh, 1980; Churchill, Ford and Walker 1976; Gupta and Beehr, 1979). Rolonduidelijkheid zal ik hier benaderen als het tegenovergestelde van roluidelijkheid (-,21), de factor beschreven in de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000).

Rolonduidelijkheid verhoogt stress, doordat een werknemer zich zorgen maakt over hoe om te gaan met de taken in zijn of haar werk, wat stress veroorzaakt. Daarbij verkleint onduidelijkheid de kans op prestatie, wat de kans op promotie en beloning verkleint en daarmee de tevredenheid omlaag helpt. Het hebben van een rolconflict kent dezelfde gevolgen. Gebrek aan overeenkomst veroorzaakt een oncomfortabel gevoel, daar gebrek aan overeenkomst ten koste gaat van iemands ervaren effectiviteit in zijn of haar baan.

Iemand die rolonduidelijkheid, of een rolconflict ervaart zal zijn of haar werksituatie willen vermijden door chronisch absent te zijn of ten slotte de organisatie te verlaten (Kahn e.a. 1964).

Role overload wordt gezien als een vorm van persoon-rolconflict en is de perceptie dat de eisen die gesteld worden aan de rol relatief groter zijn dan de beschikbare capaciteiten en resources (Jones e.a. 2007). Het ervaren van de role overload is afhankelijk van de mate waarin iemand zichzelf onder tijdsdruk ervaart, vanwege de vele verantwoordelijkheden en verbindingen in zijn of haar leven (Reilly, 1982). Het onderzoek dat Jones e.a. (2007) hebben gedaan naar de relatie tussen role overload en vertrek bevestigt het directe, maar geringe, verband tussen het ervaren van role overload en vertrek dat de meta-analyse toont (,10) (Hom en Griffeth, 2000).

## *Prestatie*

De invloed van prestatie (-,15) op vertrek kan rekenen op groeiende erkenning. Een meta-analyse van 24 studies bevestigt dat medewerkers die goed presteren minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten dan slechte performers. Sommige auteurs veronderstelden dat met het toenemen van de prestatie de 'ease of movement' toenam, wat vertrek zou bevorderen.

Twee theoretische redenen worden echter gegeven waarom sprake is van een negatieve relatie tussen prestatie en vertrek. De eerste beschrijft dat het slecht presteren leidt tot een toename van stress, wat tot gevolg heeft dat iemand meer open gaat staan voor alternatieven en eerder op zoek zal gaan naar een andere baan (Keller, 1984).

Tweede gegeven reden is dat uit de meeste onderzoeken blijkt dat er een directe relatie is tussen prestatie en tevredenheid. Gezien de negatieve correlatie tussen tevredenheid en prestatie is de enige mogelijke richting voor het verband tussen prestatie en vertrek ook negatief (McAvoy en Cascio, 1987).

Het model van Mowday en Steers (1981) toont hoe goed presteren leidt tot tevredenheid en commitment, en toont ook hoe deze factoren weer invloed hebben op de prestaties van de werknemer. Op deze manier beïnvloeden factoren elkaar.

### *Job Scope*

Job scope (-,12), de set van baanverwante activiteiten uitgevoerd door een werknemer, wordt door verschillende medewerkers verschillend ervaren. Wel wordt over het algemeen aangenomen dat een verhoogde job scope, een hogere set van baanverwante activiteiten, meer als motivatieverhogend dan als stressverhogend wordt ervaren (Ilgen en Hollebeck, 1991).

Net als uit de meta-analyse (Hom en Griffeth, 2000) blijkt, laat ook onderzoek van Mowday en Spencer (1981) zien dat er een significante relatie bestaat tussen job scope en absentieïsme en vertrek. Wel moet worden aangegeven dat deze relatie niet lineair is, maar dat er bij een te hoge job scope sprake is van afname van de negatieve significante relatie en vertrek juist bevorderd wordt (Mowday en Spencer, 1981).

### *Werktevredenheid*

Work satisfaction (-16) gaat over of iemand zijn of haar werk leuk vindt en is een facet van overall baantevredenheid. Werktevredenheid beschrijft slechts de inhoud van het werk en hoe iemand dit ervaart. Iemand die zijn of haar werk leuk vindt, is minder snel geneigd op zoek te gaan naar iets anders.

### *Routinewerk*

De literatuur ten aanzien van de invloed van routine (,09) op de werktevredenheid was tot voorkort tegenstrijdig te noemen. Sommige auteurs beschreven routine als positief gerelateerd aan werktevredenheid, daar met het toenemen van de routine de prestaties zouden verbeteren, wat de werktevredenheid zou verhogen. Andere auteurs zagen vooral een negatieve relatie tussen meer routine en werktevredenheid, daar medewerkers beperkt zouden worden in hun creativiteit.

Baba en Jamal (1991) proberen deze ambiguïteit in opvattingen te verklaren door onderscheid te maken ten aanzien van de mate van routine naar routine in context van de baan en routine in inhoud van de baan. Routine in context van de baan beschrijft het werken

in routine, of niet routine shifts (vaste of wisselende diensten) en routine in inhoud van de baan gaat over de autonomie die iemand heeft in zijn of haar baan en bijvoorbeeld de verscheidenheid in taken. Hierbij is routine in de context van de baan positief gerelateerd aan de kwaliteit van iemands werklevens en meer routine in de inhoud van de baan negatief gerelateerd aan deze kwaliteit (Baba en Jamal, 1991).

### *Participatie*

Participatie is een proces waarbij invloed wordt gedeeld tussen medewerkers die anders hiërarchisch ongelijk zijn. De meest gedeelde opvatting in de literatuur is dat participatie van medewerkers substantieel positieve gevolgen heeft voor zowel prestatie als tevredenheid. Verschillende vormen van participatie zijn te onderscheiden, waarbij vooral informele participatie (niet formeel georganiseerde participatie) de grootste positieve invloed heeft op prestatie en tevredenheid (Wagner, 1994).

Wagner trekt deze conclusie in een vergelijk met tien andere onderzoeken in twijfel en erkent wel de relatie, maar beschrijft deze als zeer zwak. Een vergelijkbare conclusie als Hom en Griffeth in hun meta-analyse (-,08) (2000).

### *Relevantie Onderzoek*

Baankarakteristieken zijn van invloed op hoe een werknemer zijn of haar werk en baan ervaart. Meta-analyse toont dat bijna alle baankarakteristieken een matige tot verwaarloosbare relatie tot vertrek kennen. Slechts de voorspellers werktevredenheid en de voorspellers beschreven onder stress tonen een duidelijkere relatie tot vertrek.

Toch acht ik ook de overige onder baankarakteristieken beschreven voorspellers relevant om te onderzoeken. In de eerste plaats toont de theorie hoe de verschillende voorspellers vertrek kunnen beïnvloeden. In de tweede plaats ben ik benieuwd in hoeverre de voorspellers onder baankarakteristieken tegenwoordig de mate van tevredenheid van werknemers bepalen en vervolgens in hoeverre ontevredenheid met deze voorspellers de keuze te vertrekken bevordert. Mijn verwachting is dat met het afnemen van de wens van baanzekerheid medewerkers tegenwoordig hogere eisen stellen aan de inhoud van hun werk en de daarbij behorende karakteristieken, wat de invloed van deze voorspellers relevant maakt te onderzoeken.

Alleen naar de prestaties van medewerkers zal niet gevraagd worden. Het is voor medewerkers namelijk niet goed mogelijk het eigen presteren in kaart te brengen, wat ten koste zou gaan van de betrouwbaarheid van de vragenlijst.

### **2.3.4 Organisatiekarakteristieken**

Waar de baan­karakteristieken vooral gaan over de inhoud van het werk dat iemand doet, zijn de organisatie­karakteristieken kenmerken van de organisatie waar iemand werkt.

#### *Compensatie*

Salaris, salaristevredenheid en een eerlijke verdeling vormen het kopje compensation in de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000). Lawler (1971) omschreef salaris als het geld, secundaire arbeidsvoorwaarden en andere zaken van financiële waarde, die organisaties aan medewerkers geven in ruil voor hun service.

Salaris is niet hetzelfde als salaristevredenheid. Salaristevredenheid beschrijft de subjectieve waarde die medewerkers geven aan het ontvangen salaris. Deze ervaren waarde hangt af van de objectieve hoogte van het salaris, waarbij logischerwijs een hoog bedrag vaak een hoge ervaren waarde tot gevolg heeft (Price, 1977). Verder beschreef Price in 1977 al dat door verscheidene auteurs het belang van salaris op vrijwillig vertrek niet overschat moet worden. Meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) toont dit opnieuw aan (-,09).

#### *Leiderschap*

Goed leiderschap en vooral de uitwisseling tussen baas en werknemer (-,23) kent een directe negatieve correlatie met vertrek.

Kouzes en Posner (1988) onderscheiden vijf terreinen waar een 'outstanding leader' aan dient te voldoen.

- Eerste taak van de leider is gecommiteerd te zijn aan het proces van de organisatie door verandering, groei, innovatie en verbetering door te voeren;
- Tweede taak is medewerkers te inspireren voor de gedeelde visie van de organisatie;
- Derde taak is het de medewerkers mogelijk te maken 'te doen'. Samenwerking en vertrouwen moeten gewekt worden door medewerkers competenties op te laten bouwen, keuzes te laten, te steunen en kritische taken te geven;
- Vierde taak is het zijn van een rolmodel en het goede voorbeeld geven;
- Vijfde taak bestaat uit het aanmoedigen en motiveren van medewerkers door succes te vieren en individuele aanmoedigingen te doen.

Onderzoek van onder andere McNeese-Smith (1995) en Chiok Foong Loke (2001) tonen de positieve relatie tussen de vijf taken van een goed leider op zowel baantevredenheid als organisatiebinding en daarmee indirect op iemands vertrekintentie en keuze te vertrekken.

### *Collega's*

Tussen een derde en negentig procent van de tijd die men werkt bestaat uit interactie met andere collega's (-,11). Dit contact tussen collega's is grofweg te onderscheiden in twee activiteiten. Het eerste is inhoudelijk contact over werk en het tweede is contact als een sociale activiteit. Deze activiteiten lopen in elkaar over. De sociale interactie bestaat uit het doen van spelletjes met elkaar, komische routines, het maken van grapjes en elkaar plagen. Het voornaamste doel van deze interactie is om saaiheid tegen te gaan. Daarnaast zorgt sociale interactie voor 'social support'. Collega's steunen elkaar door vertrouwelingen te zijn, advies te geven over stressvolle situaties, informatie te delen, direct te helpen bij problemen op het werk, door moreel te ondersteunen, of een maatje te zijn, wanneer iemand moeilijke inter-personele situaties op het werk tegenkomt. Op deze manier vormt 'social support' een buffer tegen stress en ontevredenheid op het werk, wat de intentie te vertrekken verkleint. (Henderson, 1985).

Aan de andere kant vormen sociale relaties op het werk zelf ook een grote oorzaak van stress. Caplan e.a. (1975) beschrijven een sterke connectie tussen het ontbreken van social support en het ontstaan van dissatisfactie, een depressie en ongerustheid, wat de intentie tot vertrek kan bevorderen.

### *Ongewenst gedrag*

Van verschillende kanten binnen de politie is me gevraagd ook aandacht te besteden aan de invloed van ongewenst gedrag onder collega's op de intentie te vertrekken en daadwerkelijk vertrek. Ongewenst gedrag kan bestaan uit bijvoorbeeld discriminatie of pesten, maar ook andere zaken kunnen als ongewenst kunnen betiteld. De Rutgers Nisso Groep heeft vorig jaar onderzoek gedaan naar onder andere het pestgedrag en de seksuele intimidatie binnen de politie en gebleken is dat meer dan in andere bedrijfstakken wordt gepest en geïntimideerd. Het percentage vrouwelijke slachtoffers van seksuele intimidatie is binnen de politie zelfs twee maal zo hoog als in andere bedrijfstakken (Rutgers Nisso Groep, 2006).

### *Promotiekansen*

Ten aanzien van promotiemogelijkheden is een minder eenduidig antwoord gegeven op de vraag of promoties nu een negatieve of positieve correlatie met vertrek kennen. Drie manieren om te kijken naar de relatie tussen promotie en vertrek kunnen worden onderscheiden (Saporta en Farjoun, 2003). In de eerste plaats draagt een promotie bij aan de ontwikkeling, tevredenheid en de status van een werknemer. Daarbij vergroot een eventuele promotie de kans op volgende promoties, wat de huidige werkgever aantrekkelijker maakt.

De tweede manier om te kijken naar de relatie tussen promotie en vertrek is dat een promotie invloed heeft op het gevoel dat een werknemer naar zijn organisatie heeft. Er is sprake van een groeiend gevoel van loyaliteit en betrokkenheid bij de organisatie naarmate werknemer vaker gepromoveerd wordt.

De derde manier van kijken sterkt de positieve relatie tot vertrek. Het feit dat iemand meerdere malen promoveert geeft andere werkgevers het idee dat iemand een goede werknemer is en maakt het op deze manier interessanter voor andere werkgevers.

Gezien de negatieve correlatie getoond in de meta-analyse (-,12) zal de negatieve relatie tussen promotie en vertrek sterker zijn dan de positieve relatie.

### *Ontwikkelingsmogelijkheden*

In een wereld die sneller verandert dan ooit en waarin ook het werk constant verandert, wordt van werknemers gevraagd mee te ontwikkelen. Werknemers moeten flexibel zijn, voorbereid op verandering, voorbereid op nieuwe taken en bereid van organisatie te veranderen (Ulrich, 1999). Van werknemers wordt verwacht dat zij zichzelf 'aan het werk houden' (employable). Dit gebeurt door investeringen in menselijk kapitaal en door continue te blijven leren en ontwikkelen (Fonda, 1999). Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Van de werkgever mag worden verwacht dat hij de ontwikkeling van medewerkers faciliteert door interne mobiliteit te stimuleren en door tijd en geld voor opleiding en training beschikbaar te stellen (Maasland en van der Heijden in Kluytmans, 2001). Voldoet een werkgever niet aan deze verwachting dan kan dit voor medewerkers reden zijn te vertrekken. Een medewerkers wil en moet ontwikkelen en zal op zoek gaan naar een organisatie waar dit mogelijk is.

### *Communicatie*

Er zijn verschillende vormen van communicatie te onderscheiden. Hom en Griffeth (2000) benoemen slechts instrumentele communicatie (-,11). Instrumentele communicatie gaat over de transmissie van informatie direct gerelateerd aan de prestatie van werknemers en is meestal formeel (Price, 1977). Porter en Steers (1973) beschrijven op welke manier instrumentele communicatie negatief gerelateerd is aan vertrek. Zij beschrijven dat wanneer aan medewerkers een realistisch beeld van hun baan wordt gegeven, inclusief de moeilijkheden, medewerkers betere verwachtingen van hun baan krijgen. Daar beter aan deze verwachtingen wordt voldaan zal de intentie tot vertrek verkleind worden.

Naast instrumentele communicatie zijn meerdere vormen en functies van communicatie te onderscheiden. Omdat ook andere vormen van communicatie van invloed kunnen zijn op iemands keuze te vertrekken wordt communicatie breder benaderd dan het beschrijven van



alleen instrumentele communicatie. Reijnders (1997) benoemt in dit kader de smeer-, bind- en procesfunctie van communicatie. De smeerfunctie zorgt ervoor dat werkzaamheden efficiënt en doelgericht worden uitgevoerd. Ook voorkomt de smeerfunctie van communicatie dat medewerkers slechts hun eigen doelen realiseren, waardoor communicatie kan worden gezien als coördinatiemechanisme.

Communicatie maakt het in de bindfunctie mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan zaken en gebeurtenissen in de organisatie. De uitwisseling van informatie tussen medewerkers zorgt ervoor dat medewerkers zaken op dezelfde manier leren interpreteren en heersende normen en waarden in de organisatie kunnen worden overgebracht. Op deze manier worden medewerkers gebonden aan de organisatie en ontstaat een wijgevoel.

Derde functie die Reijnders (1997) beschrijft is de procesfunctie. Middels de procesfunctie kan de onderlinge samenwerking verbeterd worden en de communicatieprocessen gefaciliteerd.

Alledrie de functies van interne communicatie hebben een positieve invloed op andere karakteristieken. De smeer-, bind- en procesfunctie bevorderen rolduidelijkheid, binding en samenwerking met collega's. Op deze manier beïnvloedt goede communicatie de tevredenheid van werknemers en hierdoor indirect de keuze te vertrekken.

#### *Relevantie onderzoek*

Voorspellers onder organisatiekarakteristieken kennen een zwakke tot matige relatie tot vertrek. Opvallend is dat juist de voorspellers met een zwakkere invloed binnen de politieorganisatie een grote invloed op het vertrek lijken te hebben. Zo is de hoogte van het salaris binnen de politie een van de meest besproken voorspellers en werd het salaris in het medewerkertevredenheidonderzoek (MeTeO) van 2006 zowel het meest genoemde als het belangrijkste verbeterpunt genoemd.

In het MeTeO worden naast het salaris ook de opleidingsmogelijkheden en de loopbaanmogelijkheden binnen Politie Utrecht als belangrijke verbeterpunten genoemd. Onder de schalen promotiekansen en ontwikkelingsmogelijkheden zal in dit onderzoek bekeken worden welke relatie deze voorspellers tot vertrek hebben.

Ontwikkelingsmogelijkheden wordt zowel in de meta-analyse door Hom en Griffeth (2000) als in het model van Steers en Mowday (1981) niet genoemd als voorspeller. Toch mag gezien de uitkomsten van het MeTeO verwacht worden dat ook medewerkers van Politie Utrecht ruimte zoeken bij hun werkgever om te kunnen leren en te blijven ontwikkelen. Vandaar dat twee vragen worden toegevoegd met betrekking tot de mogelijkheden tot ontwikkeling en zelfontplooiing van werknemers bij Politie Utrecht.

Goed leiderschap en het hebben van goede collega's kennen een iets grotere relatie met vertrek en bepalen in iets grotere mate hoe iemand zijn of haar werk ervaart. Iets uitgebreider wordt stil gestaan bij ongewenst gedrag onder collega's, omdat dit binnen politieorganisaties al jaren een hot issue is. De ervaren mate van ongewenst gedrag en hoe door de organisatie met ongewenst gedrag wordt omgegaan zullen onderwerp van onderzoek zijn.

Communicatie wordt breder benaderd dan in de meta-analyse, vanwege de verwachte invloed van niet slechts instrumentele communicatie, maar ook de overige interne communicatie. Niet alleen communicatie omtrent het werk inhoudelijk, maar bijvoorbeeld ook communicatie ter bevordering van de onderlinge samenwerking is van invloed op iemands tevredenheid en hierdoor indirect op iemands keuze te vertrekken.

### **2.3.5 Reacties op de baan**

Alle hiervoor beschreven voorspellers samen beïnvloeden de volgende drie reacties op de baan. Deze zijn het gevolg van het samenkomen van de verwachtingen die iemand heeft met de praktijk van het werken bij een organisatie. Het model van Steers en Mowday (1981) toont hoe deze voorspellers direct de intentie tot vertrek beïnvloeden.

#### *Algehele baantevredenheid*

Algehele baantevredenheid (-,19) wordt al sinds de eerste modellen voor vertrek genoemd als belangrijke voorspeller en siert sindsdien de meeste modellen voor vertrek. Roznowski en Hulin (1992) geven zelfs aan dat het in kaart hebben van de algehele baantevredenheid de meest relevante informatie voor een manager is om het gedrag van werknemers te kunnen voorspellen, waarbij algehele baantevredenheid gedefinieerd kan worden als *“an affective response by an employee concerning his/her particular job and results from the employee's comparison of actual outcomes with those that are expected, needed, wanted, or perceived to be fair or just”* (Spector, 1997, p.25).

Mobley (1977) beschrijft dat baanontevredenheid leidt tot denken over weggaan, waardoor men gaat nadenken over het nut van het zoeken naar een andere baan en de kosten die hiermee verbonden zullen zijn. Hierdoor kan de intentie om te gaan zoeken ontstaan en kan het gebeuren dat men daadwerkelijk gaat zoeken. Men gaat vervolgens alternatieven vergelijken en dit kan leiden tot daadwerkelijk vertrek van de huidige baan.

### *Organisatiebinding*

Organisatiebinding vormt na baantevredenheid een van de meest besproken voorspellers van vertrek en vormt volgens de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) zelfs een betere voorspeller van vertrek dan baantevredenheid (-,23). Waar organisatiebinding voorheen vooral bestond uit de affectieve component hebben Meyer en Allen (1991) een drie componenten model opgesteld met toevoeging van continuance en normative commitment. De affectieve component van betrokkenheid gaat over de emotionele betrokkenheid en identificatie met een organisatie. Continuance commitment beschrijft de ervaren kosten van een werknemer bij eventueel vertrek en normatief commitment is gedefinieerd als de ervaren plicht of trouw aan de organisatie. De drie componenten kunnen in verschillende mate ervaren worden en hebben allen ook een verschillende relatie tot de intentie te vertrekken en het daadwerkelijke vertrek.

### *Baaninbedding*

Job involvement is de derde 'job attitude' in het model van Steers en Mowday (1981) en kent een relatief zwakke correlatie met vertrek (-,1). Job involvement wordt in de literatuur gedefinieerd als de mate waarin iemand zich psychologisch identificeert met zijn of haar baan. Waar iemand die gecommitteerd is zich vooral identificeert met de organisatie waar hij of zij werkt geeft iemand die ingebed is vooral om zijn of haar baan. De mate van baaninbedding gaat dan over de rol die iemands baan in zijn of haar leven inneemt en de genoegdoening die iemand ten aanzien van zijn of haar baan ervaart (Blau, 1987).

Des te belangrijker de rol van de baan in iemands leven en des te groter de genoegdoening die iemand ervaart, des te kleiner de intentie tot vertrek.

### *Relevantie onderzoek*

De wens en de intentie te vertrekken worden direct beïnvloed door de beschreven reacties op de baan. Vooral de relaties tussen baantevredenheid en vertrek en binding en vertrek zijn duidelijk aanwezig. Daarbij worden baantevredenheid en binding al sinds de eerste modellen voor vertrek genoemd als meest essentiële voorspellers voor vertrek.

Baaninbedding kent een kleinere relatie tot vertrek, maar is wel relevant te onderzoeken. Een kenmerk van werknemers van de politie is dat hun baan een zeer belangrijk deel van hun leven vormt. Meerdere familieleden zitten vaak bij de politie en medewerkers zijn gemiddeld lang in dienst.

### **2.3.6 Zoeken, weggaan en alternatieven**

Model van Steers en Mowday (1981) laat zien hoe daadwerkelijk vertrek uiteindelijk bepaald wordt door een combinatie van de intentie te vertrekken en de aanwezigheid van mogelijke alternatieven. Eerder al beschreven is dat de zoektocht naar alternatieven wordt beïnvloed door zowel de individuele karakteristieken als de economie en de markt. Gezien de directe relatie tot vertrek zijn de voorspellers onder zoeken en weggaan minder interessant om uitgebreid te beschrijven, onder meer daar de relaties tussen deze voorspellers en vertrek vrij voor de hand liggend zijn. Iemand die de intentie heeft te vertrekken of al aan het zoeken is zal eerder geneigd zijn te vertrekken dan iemand die nog geen intentie kent te vertrekken.

In de literatuur over vrijwillig vertrek wordt de invloed van alternatieven op de keuze om te vertrekken vaak genoemd, maar er bestaat geen consensus over de vorm waarin alternatieven vertrek beïnvloeden. March en Simon (1958), Mobley (1982) en Steers en Mowday (1981) beschrijven dat vooral het ervaren aantal alternatieven van invloed is op de keuze te vertrekken, terwijl Farrel en Rusbult (1981) vooral de kwaliteit van ervaren alternatieven als van invloed zijnde beschrijven. En waar de eerste groep auteurs vooral de directe werking van alternatieven op de keuze te vertrekken beschrijft, komen Hulin e.a. (1985) tot de conclusie dat alternatieven de mate van baantevredenheid beïnvloeden en hierdoor slechts indirect de keuze te vertrekken.

Onderzoek van Hom en Griffeth (1988) naar de verschillende kanten op de invloed van alternatieven geeft geen eenduidig beeld over welke benadering het beste is. Waarschijnlijk geldt dat alle benaderingen een beetje gelijk hebben. Voor mijn onderzoek is voldoende dat de invloed van alternatieven op de keuze te vertrekken bestaat.

#### *Relevantie onderzoek*

Daar de respondenten in dit onderzoek reeds vertrokken medewerkers zijn, is vragen naar de intentie van vertrek en of iemand op zoek is naar een nieuwe baan onmogelijk. Medewerkers zijn reeds vertrokken en zullen in de meeste gevallen al een andere baan hebben gevonden. Vragen naar de ervaren alternatieven is hierdoor niet mogelijk.

### **2.3.7 Aanpassingen**

Absenteïsme en veel te laat komen zijn aanpassingen (accommodations) van iemand die het niet naar zijn of haar zin heeft (Steers en Mowday, 1981) en kunnen worden aangemerkt als mildere vormen van terugtrekken van een medewerker (withdrawal), waarbij medewerkers hoe langer het duurt gaan zoeken naar steeds extremere vormen van terugtrekken (Rosse en Miller, 1984). Te laat komen is dan de mildste vorm en vertrek de meest extreme.

Over het algemeen kan gezegd worden dat hoe meer iemand tevreden is met zijn werkomgeving, des te kleiner de kans is op absentie. Omgekeerd is de kans groter op absentie als iemand ontevreden is. Dit komt omdat ontevredenheid te koste gaat van iemands motivatie om op het werk te verschijnen, resulterend in absentie.

Naast ontevredenheid zegt of iemand wel of niet gecommitteerd is iets over de kans op absentie. Iemand die loyaal en gecommitteerd is voelt zich verantwoordelijk voor zijn baan en werkgever en zal minder snel geneigd zijn niet op het werk te verschijnen omdat het de baas en werkgever kan benadelen (Punnett, 2007)

### *Relevantie Onderzoek*

Interessant te bekijken zou zijn of vertrokken medewerkers andere terugtrekverschijnselen vertoonden alvorens te vertrekken. In dit geval zouden absentie en veel te laat komen goede indicatoren zijn voor vertrek. Maar omdat medewerkers al vertrokken zijn is de absentie of de mate van te laat komen niet in kaart te brengen.

In het onderzoek medewerkers vragen naar de mate waarin zij gedurende de periode dat zij bij Politie Utrecht werkten absent waren, of te laat kwamen zou geen objectief beeld opleveren van de daadwerkelijke absentie of de mate van te laat komen en zal dus niet gebeuren.

### **2.3.8 Niet-werk invloeden**

Niet genoemd in de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) maar wel beschreven als van invloed zijnde in het model van Steers en Mowday (1981) zijn de niet-werk invloeden. De invloed van niet-werk invloeden op vertrek is gegroeid met het veranderen van de woon-werk situatie van veel werknemers en het belangrijker worden van het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Werkende vrouwen, mannen die een deel van de opvoeding overnemen en een toename van het aantal eenoudergezinnen hebben gezorgd voor competitie tussen organisatie en familie en heeft familiestress naar de werkvloer meegebracht. Waar eerste studies op het onderwerp vooral kijken naar de gevolgen van het woon-werk conflict op de thuissituatie, wordt nu erkend dat ook de werksituatie wordt beïnvloed. Dit heeft naast gevolgen voor vertrek, ook gevolgen voor baantevredenheid en organisatiebinding, wat belangrijke antecedenten van vertrek zijn (Cohen, 1997).

Het werkprivé conflict reflecteert de mate van fit tussen iemands werkleven en privé-leven. De eisen die worden gesteld in iemands privé-leven kunnen interneren met de eisen gesteld op het werk, of andersom. Op deze manier ervaart iemand niet voldoende tijd of energie voor beide rollen en ontstaat het werkprivé conflict. Dit conflict maakt dat iemand kan

gaan zoeken naar een werksetting die beter te combineren is met iemands privé-leven (Cohen, 1997).

#### *Relevantie onderzoek*

Veel niet-werk invloeden zijn voor een organisatie niet te beïnvloeden. Een voorbeeld is wanneer iemand verhuist naar een ander deel van het land om voor zijn of haar ouders te gaan zorgen. Naar deze invloeden wordt in dit onderzoek niet op zoek gegaan. Wel kan een organisatie ervoor zorgen dat medewerkers hun werk en privé-leven goed kunnen combineren.

Politiewerk is op vele vlakken onzeker en daardoor mogelijk moeilijk te combineren met de privé-situatie. Diensten kunnen uitlopen en elke agent heeft wisselende nacht- en dagdiensten. Daarbij is het werk ook nog enigszins gevaarlijk, waardoor voor te stellen is dat een werknemer met kleine kinderen op zoek gaat naar meer zekerheid bij een andere werkgever.

Om deze redenen is vragen naar de invloed van het kunnen combineren van werk en privé op iemands keuze te vertrekken bijzonder relevant. Ook zal een vraag in het onderzoek worden opgenomen naar de onregelmatigheid in werktijden en de gevolgen voor iemands privéleven. Dit gezien de aard van het politiewerk en de onregelmatigheid in diensten dat werken bij de politie met zich meebrengt.

## **2.5 Relevante voorspellers**

Alle voorspellers zijn op deze manier de revue gepasseerd en besproken. Omdat men bij Politie Utrecht weinig idee heeft waarom medewerkers zijn vertrokken is bewust gekozen om zo breed mogelijk en zo veel mogelijk voorspellers van vertrek te benoemen. In dit onderzoek naar de vertrekmotieven van vertrokken medewerkers van Politie Utrecht wordt in kaart gebracht welke voorspellers voor deze medewerkers de meeste uitstroom hebben veroorzaakt. Aan de leiding van Politie Utrecht is het vervolgens om passende maatregelen te nemen en nieuw beleid op te stellen.

Gezien de vloed aan voorspellers beschreven in de meta-analyse en het model van Steers en Mowday (1981) zal gekozen moeten worden welke voorspellers wel en welke voorspellers niet op te nemen in het onderzoek en de vragenlijst. Sommige voorspellers zijn namelijk minder relevant te onderzoeken en andere voorspellers zijn simpelweg niet mogelijk om te onderzoeken. Voorspellers zijn geselecteerd aan de hand van een drietal selectiecriteria.

In de eerste plaats moeten voorspellers kunnen worden beïnvloed door de organisatie. Een hele reeks te verzinnen niet-werk invloeden en bijvoorbeeld het zoekgedrag van medewerkers en de externe omgeving zijn hierdoor niet onderzocht.

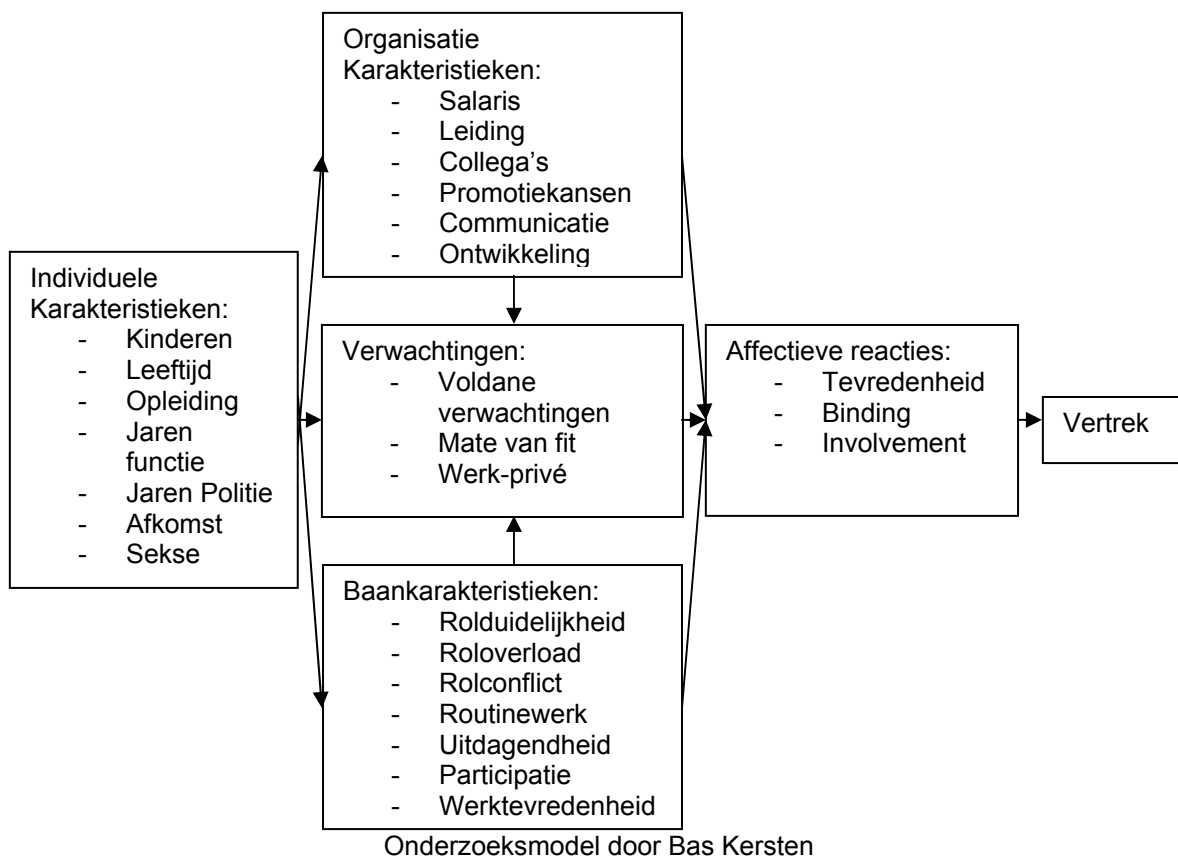
In de tweede plaats moet het mogelijk zijn de invloed van voorspellers te onderzoeken. Zo laat de doelgroep (reeds vertrokken medewerkers) geen ruimte voor vragen over zoeken, de vertrekintentie, of denken aan vertrekken, daar medewerkers reeds vertrokken zijn. Voorspellers beschreven onder zoeken en vertrekken zijn hierdoor niet onderzocht.

Ten slotte moeten vertrokken medewerkers een reëel antwoord kunnen geven op de vraag betreffende een schaal. Vragen naar de mate van presteren van een werknemer, de cognitieve mogelijkheden van een werknemer, of van een medewerker vragen de eigen absentie in kaart te brengen zou geen betrouwbare respons opleveren.

Alle overige voorspellers die aan de selectiecriteria voldoen hebben een plek gekregen in het onderzoeksmodel en de vragenlijst. Verder 'snijden' in voorspellers kan leiden tot uitsluiting van voor de Politie Utrecht relevante voorspellers. Ook wordt dan aan het doel van dit onderzoek voorbij gegaan om zoveel mogelijk voorspellers voor te leggen aan de groep vertrokken medewerkers.

De overgebleven voorspellers kunnen onder een aantal kopjes worden geplaatst, welke de items van mijn vragenlijst vormen. De items en voorspellers tezamen vormen een op het model van Steers en Mowday (1981) gebaseerd onderzoeksmodel, waar in het vervolg van het onderzoek mee is gewerkt.

De volgende items zijn onderscheiden met bijbehorende voorspellers:



Het getoonde model laat zien op welke manier de voorspellers in dit onderzoek verhouden. Omdat het niet mogelijk is verhoudingen tussen de verschillende items onderling te toetsen, doordat medewerkers allen reeds vertrokken zijn, worden in dit onderzoek alle voorspellers direct aan vertrek getoetst. Dit is mogelijk gezien de directe relatie die elk van de voorspellers met vertrek heeft.

Omdat ik ook iets wil zeggen over de relatieve invloed van de verschillende voorspellers op vertrek worden de voorspellers op een tweede niveau getoetst. Naast de directe relatie tot vertrek, zal voor elk van de voorspellers de mate van tevredenheid met de voorspellers in kaart worden gebracht. Dit maakt het mogelijk de relatieve invloed van de voorspellers in kaart te brengen. Waarderen vertrokken medewerkers een bepaalde voorspeller slecht, maar geven ze aan niet of nauwelijks door de voorspeller te vertrekken, dan kent deze voorspeller minder invloed dan een voorspeller die redelijk gewaardeerd werd, maar waar veel medewerkers door vertrokken.

Ten slotte wordt onderscheid gemaakt op alle beschreven individuele karakteristieken om opvallende verschillen tussen doelgroepen weer te kunnen geven.



### **3. Methodologische verantwoording**

Het onderzoek is begonnen met een wetenschappelijke verdieping op het onderwerp vrijwillig vertrek door middel van een uitgebreide literatuurstudie op het onderwerp. Hoe werkt vertrek en welke voorspellers voor vertrek bestaan? De wetenschappelijke verdieping vormt de basis voor dit onderzoek naar vertrekmotieven van medewerkers van Politie Utrecht, met als doel het beantwoorden van de centrale vraag in dit onderzoek, welke luidde:

*“Welke redenen kenden vertrokken medewerkers van Politie Utrecht om de organisatie te verlaten?”*

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes in dit onderzoek beschreven en verantwoord en zal de respondentengroep beschreven worden.

#### **3.1 Onderzoeksmethode**

Voor de uitvoering van dit onderzoek is gezien de grootte van de respondentengroep gekozen voor de vragenlijst als onderzoeksinstrument (bijlage 1). Voordeel bij het doen uitgaan van een vragenlijst is dat een grote groep vertrokken medewerkers benaderbaar is en dat respondenten een groter gevoel van anonimiteit hebben en de verwerking makkelijker is. Nadelen zijn dat minder informatie verkrijgbaar is en dat het niet mogelijk is een persoonlijke toelichting te geven bij de vragen. Vragen moeten dus helder en eenduidig op papier staan (Velde, 2000).

De vragenlijst is aan de vertrokken medewerkers online aangeboden. Het aanbieden van een vragenlijst online brengt voordelen en nadelen met zich mee. Nadeel is dat het niet mogelijk is te controleren op wie de vragenlijst invult en vooral hoe vaak. Het kan voorkomen dat iemand de vragenlijst meerdere keren invult en op deze manier het onderzoek ‘saboteert’.

Een voordeel van de online vragenlijst is dat de gegevens gemakkelijker verwerkt kunnen worden, daar de gegevens digitaal worden aangeleverd.

Voorwaarde voor het kunnen invullen van de vragenlijst is dat iemand toegang heeft tot internet. Om ook de overige vertrokken medewerkers de gelegenheid te geven de vragenlijst in te vullen is iedereen de mogelijkheid geboden de vragenlijst schriftelijk in te vullen.

Om de respons zo hoog mogelijk te krijgen is de brief met de uitnodiging tot het invullen van de vragenlijst ondertekend door Hoofdcommissaris S. Heijnsman en is na twee weken een herhalingsbrief naar de vertrokken medewerkers gestuurd (de uitnodigingsbrieven vormen

bijlage 2 in dit onderzoek). In totaal hebben vertrokken medewerkers vier weken kunnen reageren op de online aangeboden vragenlijst. De ondertekening van de uitnodigingsbrief door de Hoofdcommissaris was om extra gewicht te geven aan de uitnodiging.

### **3.2 Operationalisering**

In het eerste deel van de vragenlijst worden vragen gesteld over een aantal individuele karakteristieken. Zo wordt onder andere gevraagd naar leeftijd, ras, sekse en het wel of niet hebben van kinderen. Met behulp van deze gegevens kan bij de verwerking van de gegevens onderscheid worden gemaakt in bepaalde groepen respondenten, bijvoorbeeld mannen en vrouwen, en is iets te zeggen over de onderzochte respondentengroep.

In het tweede deel van de vragenlijst worden de voorspellers in dit onderzoek meetbaar gemaakt door over elke voorspeller twee of drie vragen te stellen. De vragen in dit deel van het onderzoek bestaan in feite uit twee onderdelen. Per vraag, of item, zijn de vertrokken medewerkers gevraagd eerst aan te geven hoe zij het item gedurende hun periode bij Politie Utrecht ervaren hebben. Vervolgens is hen gevraagd aan te geven in welke mate het betreffende item van invloed is geweest op hun keuze te vertrekken. De beantwoording van beide delen is noodzakelijk voor het in kaart kunnen brengen van de relatieve invloed van de schalen en de beantwoording van de centrale vraag in dit onderzoek.

Beantwoording van het eerste deel van de vraag vond plaats met behulp van een 5-punts Likert-schaal, lopend van 'volledig mee oneens' naar 'volledig mee eens'. Op een Likert-schaal kunnen respondenten aangeven in welke mate ze het eens of oneens zijn met stellingen. Het tweede deel van de vraag kent een 4-puntsschaal en loopt van 'helemaal niet' naar 'zeer veel'. Voor de beantwoording van het tweede deel van de vraag is afgeweken van een 5-puntsschaal, omdat medewerkers niet hoefden te reageren op een stelling, maar slechts de mate van invloed van een voorspeller hoefden te benoemen. Hierbij kan een respondent het niet oneens zijn met een voorspeller, een voorspeller kan hooguit niet van invloed zijn.

Om bij het eerste deel van de vraag iets te kunnen zeggen over de mate van tevredenheid met een voorspeller zal een score hoger dan 3 als tevreden worden aangemerkt, daar dit de middelste score is op de schaal en zo het onderscheid vormt tussen tevredenheid en ontevredenheid. Bij een gemiddelde score onder 3 is men ontevreden over een voorspeller. De mate van invloed van de voorspellers wordt anders bepaald. Nu zal een gemiddelde score tot 2 als van weinig invloed op vertrek worden aangemerkt en een score vanaf 2 als veel van invloed. Dit omdat de neutrale score nu niet de middelste score is, maar de score 1 (helemaal niet), waardoor deze relatief vaak is ingevuld en de hoogte van de scores drukt.

Bij het opstellen van de vragen is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van vragen uit bestaande vragenlijsten. Voordeel van werken met bestaande vragenlijsten is dat ze tijd besparen, meer zekerheid geven over de betrouwbaarheid en validiteit van de vragen, en de vergelijkbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroten (Velde, 2000). Een risico van het overnemen van vragen uit het Engels is het verkeerd interpreteren van de vragen of het hebben van verschillende betekenissen van woorden in het Engels en het Nederlands (Velde, 2000). Ik heb geprobeerd me hiervan bewust te zijn en de betekenissen van de vragen juist te interpreteren.

Vragen betreffende de voorspellers werktevredenheid ( $\alpha = ,64$ ) salaris ( $\alpha = ,75$ ), leiderschap ( $\alpha = ,91$ ), collega's ( $\alpha = ,29$ ), promotiekansen ( $\alpha = ,85$ ) en communicatie ( $\alpha = ,46$ ) komen rechtstreeks uit de 'Job Satisfaction Survey' door Spector (1997). Van elke vier vragen die Spector heeft opgesteld zijn telkens de twee of drie meest relevante vragen opgenomen in de vragenlijst.

De vragen betreffende rolduidelijkheid ( $\alpha = ,86$ ), rolconflict ( $\alpha = ,47$ ) en roloverload ( $\alpha = ,56$ ) zijn overgenomen uit een artikel door Peterson e.a. (1995). De twee vragen betreffende algehele baantevredenheid ( $\alpha = ,76$ ) komen voort uit de 'Michigan Organizational Assessment Questionnaire'.

De vragen over binding ( $\alpha = ,77$ ) van medewerkers komen uit de vragenlijst van Meyer en Allen in de vertaling van Schomaker (1999), de vragen over de mate van fit ( $\alpha = ,79$ ) uit Mitchell e.a. (2001) en een van de vragen ten aanzien van de combinatie tussen werk en privé ( $\alpha = ,83$ ) komt uit Cohen (1997).

Voor een aantal voorspellers zijn in de literatuur geen goede vragen gevonden. Bij deze voorspellers zijn de vragen zelf opgesteld. Dit is gebeurd voor de voorspellers met expectations (N=1), job scope (N=1), routinewerk ( $\alpha = ,68$ ), ongewenst gedrag ( $\alpha = ,50$ ) en ontwikkeling ( $\alpha = ,78$ ). Het risico van niet-valide vragen is bij zelf verzonden vragen groter. Om deze validiteit te toetsen en te vergroten zijn een aantal medestudenten en collega's bij de politie gevraagd de vragen te interpreteren op eenduidigheid en helderheid.

Omdat in dit onderzoek gewerkt is met vragen uit aangepaste vragenlijsten en zelf opgestelde vragen is de homogeniteit van de schalen in dit onderzoek gemeten. De homogeniteit van een schaal is te controleren met behulp van de homogeniteitsindex alpha. Bij een optimaal homogene schaal, is de coëfficiënt 1,00 en bij een heterogene schaal 0 (Baarde en Goede, 1999). De complexiteit van een te meten begrip bepaalt de gewenste homogeniteit. Deze wordt ook beïnvloed door het aantal items in een schaal. Hoe meer items hoe hoger de gemiddelde homogeniteit (Baarda en Goede, 1999). Gezien het geringe

aantal items in de schalen (vaak 2) is in dit onderzoek een schaal geaccepteerd bij een homogeniteit van minimaal 0,60. De Cronbach's Alpha staat telkens vermeld achter de schalen.

Wanneer er meerdere items in een schaal zitten kan het nuttig zijn items te verwijderen om de homogeniteit te vergroten. In dit onderzoek is dit bijna niet mogelijk, omdat de meeste schalen uit twee items bestaan. In een enkel geval bevatte een schaal drie of meer vragen. Deze schalen bleken echter zeer homogeen, waardoor er geen items zijn verwijderd.

De meeste schalen in dit onderzoek scoren net of ruim homogeen. Een aantal schalen echter niet. De schalen rolconflict, overload, collega's, ongewenst gedrag, communicatie en involvement scoren niet homogeen.

Wanneer schalen in het onderzoek niet homogeen scoorden is gewerkt met de losse items die ze bevatten, wat het totaal aantal schalen en items in dit onderzoek op 26 heeft gebracht. Ten aanzien van de voorspeller 'collega's', is bij de verwerking gewerkt met de items collega's 1 en collega's 2, verwijzende naar de vragen die in de vragenlijst betreffende de voorspeller gesteld zijn.

Ook is de homogeniteit berekend van alle schalen ten aanzien van het tweede deel van de vragen; de vragen over de mate van invloed van een schaal op vertrek. Homogeniteit ligt nu bij alle schalen iets hoger en meer schalen scoren nu homogeen. Toch zal voor dit deel van dit onderzoek dezelfde indeling in schalen worden aangehouden als bij de tevredenheidvraag is gebeurd. Dit om in de verwerking geen appels met peren te hoeven vergelijken, maar schalen met schalen en losse items met losse items. Het is namelijk niet mogelijk de schaal ongewenst gedrag te vergelijken met de twee losse items die eronder vallen. De homogeniteit van de schalen ten aanzien van het tweede deel van de vraag is vaak hoger, wat waarschijnlijk is veroorzaakt doordat respondenten hier veel meer gebruik hebben moeten maken van antwoordmogelijkheid 1 (helemaal niet).

Een aantal vragen in de vragenlijst is negatief gesteld. Doordat respondenten meestal terughoudender zijn in het geven van negatieve informatie dan positieve informatie is het belangrijk een aantal vragen negatief te stellen. Alle vragen in een schaal moeten dezelfde richting uitwijzen, anders zijn de uitkomsten niet eenduidig. In dit onderzoek is een 5 (volledig mee eens) de meest positieve waarde op een schaal en een 1 (volledig mee oneens) de meest negatieve waarde. Telkens zijn de nieuwe variabelen aangeduid met een 'r' van reversed. Op deze manier zijn de gehercodeerde variabelen herkenbaar. Een voorbeeld van een negatief gestelde vraag is:

*"Ik voelde me vaak gehaast om mijn werk te doen."*

### *Data-analyse kwantitatief*

Verwerking van de gegeven in dit onderzoek heeft plaatsgevonden met behulp van statistiekprogramma SPSS. Dit programma maakt het mogelijk resultaten met elkaar te vergelijken en brengt in kaart of resultaten significant van elkaar verschillen of significant met elkaar samenhangen. Verschillen resultaten significant, dan kan en mag een uitspraak worden gedaan over een gehele populatie breder dan de respondentengroep (Velde, 2000).

Daar verschillende voorspellers een verschillende invloed hebben op verschillende doelgroepen binnen een organisatie worden in dit onderzoek verschillende doelgroepen onderscheiden. Omdat na te gaan of de gemiddelden van twee groepen op een testvariabele significant verschillen wordt gebruik gemaakt van de 't-toets'. Bij deze toets moet de testvariabele op interval-/rationiveau zijn gemeten en de splitsingsvariabele veelal op nominaal niveau. Onder andere het verschil in gemiddelde en de grote van de steekproef bepalen de significantie van de verschillen (Baarde en Goede, 1999).

Er is gebruik gemaakt van de t-toets om verschillende doelgroepen in de respondentengroep te onderscheiden. Achter alle doelgroepen staat tweemaal het aantal (N) genoemd. Dit heeft te maken met de verschillende respons waar in dit onderzoek mee is gewerkt. Onder 'non respons' (pagina 45) wordt hier meer over verteld.

In de respondentengroep zijn mannen (N1=100, N2=53) en vrouwen (N1=53, N2=33), autochtonen (N1=139, N2=78) en allochtonen (N1=13, N2=8), medewerkers in executieve (agenten op straat, N1=103, N2=53) en medewerkers in administratieve dienst (N1=50, N2=32) en medewerkers met (N1=105, N2=59) en zonder kinderen (N1=48, N2=27) te onderscheiden. Deze groepen maken een helder onderscheid.

Een voorwaarde voor het werken met een t-toets is dat de beide steekproeven minimaal 25 respondenten omvatten. Te zien is dat dit niet het geval is wanneer allochtonen en autochtonen worden onderscheiden. Slechts 13 en 8 allochtone medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Het toetsen van te kleine steekproeven kan ten koste gaan van de betrouwbaarheid van de toets. Toch zijn allochtonen en autochtonen middels een t-toets onderscheiden en zijn de resultaten meegenomen in dit onderzoek. Dit gezien de opvallende uitkomsten van de t-toets en het ontstaan van enige significante verschillen.

De overige doelgroepen in dit onderzoek maken geen helder onderscheid en zijn het gevolg van een subjectieve scheiding. Gekozen had kunnen worden voor het scheiden van de doelgroepen in twee even grote groepen. Exact de helft van de vertrokken medewerkers was dan als jong bestempeld en exact de andere helft als oud. In de statistiek gaat het echter niet om het verkrijgen van twee even grote groepen, maar om het verkrijgen van een logisch

onderscheid tussen jong en oud. Vandaar dat telkens bij het onderscheiden van de doelgroepen geprobeerd is een logisch onderscheid te maken tussen de groepen.

Zo zijn hoog (N1=51, N2=33) versus lager (N1=102, N2=53) opgeleid onderscheiden, waarbij laag opgeleid tot en met MBO en hoog opgeleid vanaf HBO zijn onderscheiden. Dit verschil wordt door Politie Utrecht gebruikt bij het selecteren van medewerkers voor de verschillende interne opleidingsniveaus. Om voor de hogere interne opleidingsniveaus (niveau 5 en 6) in aanmerking te komen is een HBO, of een WO diploma vereist.

Bij jong (N1=79, N2=45) versus oud (N1=74, N2=41) is de grens gesteld op tot 40 jaar als jong en vanaf 40 jaar als oud. De leeftijd van 40 jaar wordt binnen de politie gebruikt om mensen nog aan te nemen voor de politieopleiding. Medewerkers vanaf 40 jaar worden hiervoor als te oud beschouwd. Ditzelfde onderscheid wordt in dit onderzoek gemaakt.

Medewerkers lager in schaal (N1=122, N2=63) en medewerkers hoger in schaal (N1=31, N2=23) zijn onderscheiden vanaf schaal 9. Dit is de schaal waarin brigadiers en vakspecialisten belanden en de schaal waarin leidinggevenden beginnen. En vormt zo een goed onderscheid voor hoog en laag in functie.

Kort (N1=82, N2=43) en lang (N1=71, N2=43) in dienst zijn onderscheiden, waarbij kort in dienst tot en met vijf jaar in dienst en lang in dienst vanaf 6 jaar in dienst zijn beschouwd. Daar geen goede indicatie in de literatuur is gevonden vormt dit een niet op wetenschap gebaseerde scheiding van doelgroepen, maar een scheiding op gelijke aantallen van de doelgroepen. Deze keuze had de voorkeur boven een volkomen willekeurige scheiding.

Hierop is ten slotte de scheiding van kort (N=48, N=28) en lang (N=105, N=58) in dezelfde functie gebaseerd. Kort in functie is tot en met 2 jaar in functie en lang in functie vanaf 3 jaar.

Voor alle toetsen zijn de resultaten als significant verschillend beschouwd, wanneer de overschrijdingskans, of p-waarde kleiner was dan 0,05, bij een tweezijdige toetsing.

#### *Data-analyse kwalitatief*

Niet alle resultaten in dit onderzoek waren te verwerken met SPSS. Daar er meer voorspellers te verzinnen zijn dan de voorspellers die zijn meegenomen in dit onderzoek is aan alle respondenten de mogelijkheid geboden onder de categorie 'anders' eventuele andere motieven voor vertrek te benoemen. Hier hebben veel respondenten gebruik van gemaakt. Deze kwalitatieve respons vraagt om een andere verwerking dan de overige kwantitatieve respons. Voor de verwerking van deze respons zijn alle reacties geplaatst in een drietal categorieën. De drie categorieën zijn ontstaan na het onder elkaar zetten van uitspraken die bij elkaar pasten en het zoeken naar samenhang tussen de uitspraken. Op

deze manier viel in de verwerking en de conclusie iets te zeggen over het aantal uitspraken en de inhoud van de uitspraken.

In het derde deel van de vragenlijst is ten slotte een aantal vragen opgenomen die vooral interessant zijn voor Politie Utrecht en welke op hun verzoek geplaatst zijn in het onderzoek. Een voorbeeld hiervan is een vraag over hoe vertrokken medewerkers aan een nieuwe baan zijn gekomen.

### **3.3 Respondenten**

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit alle vrijwillig vertrokken medewerkers over de periode van vijf jaar (2003 tot 2007). De gehele populatie is in het onderzoek betrokken, door iedereen de gelegenheid te geven de vragenlijst in te vullen. De gehele populatie is benaderd, omdat dit de validiteit van het onderzoek vergroot. Dit komt doordat per definitie sprake is van een representatieve populatie. Precies 508 vertrokken medewerkers zijn op deze manier benaderd.

#### *Respons en non-respons*

De eerste respons van dit onderzoek bestond uit 211 geheel of gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten. Hiervan bleken echter veel vragenlijsten onvolledig, of niet door de juiste respondenten ingevuld. Zo bleken 13 vragenlijsten helemaal niet ingevuld. Daarnaast bleken 28 vragenlijsten onvolledig en hebben 9 respondenten de vragenlijst tweemaal ingevuld, of zijn opnieuw begonnen met de vragenlijst in te vullen. Dit is achterhaald, doordat alle individuele karakteristieken bij deze medewerkers bij de volgende ingevulde vragenlijst hetzelfde bleken te zijn. Blijkbaar wilden respondenten andere antwoorden geven en hebben ze de vragenlijst opnieuw ingevuld. Daarnaast bleek een respondent niet zelf vertrokken, maar ontslagen en zijn zes anderen niet zelf vertrokken, maar verplicht gereorganiseerd van een lokale naar een landelijk servicecentrum. Deze medewerkers zijn dus niet vrijwillig vertrokken. Uiteindelijke respons bestaat uit 153 ingevulde vragenlijsten, wat exact 30% is.

Lastig is nu dat het aantal van 508 vertrokken medewerkers ook slechts een schatting is, omdat deze groep niet alleen maar bestaan heeft uit vrijwillig vertrokken medewerkers. Alleen al in de responsgroep zitten minimaal zeven niet vrijwillig vertrokken medewerkers. Dit zullen er nog veel meer zijn geweest. Er is een aantal keer gebeld door vertrokken medewerkers die aangaven te zijn ontslagen of bijvoorbeeld gewoon nog bij de organisatie werken. Verder zijn 20 uitnodigingen de vragenlijst in te vullen retour gekomen, daar de betreffende respondent verhuisd is en bleek een respondent sinds zijn vertrek overleden.

Een moeilijkheid bij de respons van dit onderzoek was, dat bijna alle 153 vertrokken medewerkers wel het eerste deel van de vraag hebben beantwoord, vanaf nu de tevredenheidvraag, maar slechts 86 medewerkers ook het tweede deel van de vraag, vanaf nu de vertrekvraag. Hier moest in de verwerking rekening mee worden gehouden.

Daar slechts 86 van de 153 respondenten ook het tweede deel van de vragenlijst heeft ingevuld was het noodzakelijk een oplossing te verzinnen om toch met zo veel mogelijk betrouwbare respons te kunnen werken. Een aantal methodologische mogelijkheden zijn onderzocht, welke hieronder worden beschreven. Uiteindelijk is geen van de oplossingen voor dit probleem ideaal en is voor het verwerken van de gegevens gekozen voor de oplossing die het meest de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek ten goede komt.

De eerste mogelijkheid was om voor alle missing values in het onderzoek zelf de waarde in te vullen die verwacht mocht worden dat de mensen bedoelden met het niets invullen. Dit is een statistische doodzonde, maar kan ten aanzien van dit onderzoek redelijk worden verdedigd. De meest voor de hand liggende verklaring voor het niet invullen van de antwoorden is dat iedereen die geen antwoord gaf, daar geen zin in had en dus met niets invullen in feite de score 1 (helemaal niet) bedoelde. De meeste respondenten hebben namelijk wel scores ingevuld wanneer een item 'een beetje', 'veel', of 'zeer veel' van invloed bleek te zijn op hun vertrek, maar nergens wanneer een item 'helemaal niet' van invloed was. Omdat 'helemaal niet' betekent dat een item helemaal niet van invloed was op de keuze te vertrekken beïnvloed het invullen van de scores 1 voor respondenten niet hun mening, hooguit het gemiddelde.

Ondanks dat deze aanname logisch lijkt heeft deze oplossing niet de voorkeur. Invullen voor respondenten kan en mag nooit en dus is gezocht naar een andere oplossing.

De tweede optie was om alle ingevulde scores 1 (helemaal niet) weg te laten en alleen te werken met de scores 2 (een beetje), 3 (veel) en 4 (zeer veel) en deze op te tellen. Omdat de score 1 (helemaal niet) aangeeft dat een item toch niet van invloed was, kan deze net zo goed worden weggelaten. Het is nu echter niet meer mogelijk met gemiddeldes te werken en bij de verwerking scores en doelgroepen te vergelijken op significante verschillen. Dit is zonde, want werken met significante verschillen of overeenkomsten vergroot de betrouwbaarheid van de resultaten. Anders wordt het gokken en kunnen verkeerde aannames worden gedaan. Deze optie had dus ook niet de voorkeur.

De laatste optie genoot de voorkeur, maar kende ook een groot nadeel. In deze optie wordt alleen met de 86 volledig ingevulde vragenlijsten gewerkt, welke worden vergeleken met de



153 ingevulde vragenlijsten ten aanzien van de tevredenheidvraag. Scores hoeven nu niet te worden ingevuld of weggehaald en er kan nog steeds worden gerekend met gemiddelden en significante verschillen in kaart gebracht. Wel kunnen resultaten veranderen en scores worden beïnvloed, doordat ik met minder respons werk. Om te controleren of deze respons overeenkomt met de respons wanneer gewerkt zou worden met alle 153 ingevulde vragenlijsten heb zijn drie rankings opgesteld, uitgaande van de net beschreven opties. Deze rankings tonen de invloed van de verschillende items en schalen op het vertrek van de medewerkers. Komen deze rankings voor het grootste gedeelte overeen, dan kan worden aangenomen dat het schrappen van een deel van de respons niet ideaal is, maar niet echt ten koste gaat van de betrouwbaarheid van de resultaten. Zoals eerder beschreven heeft dan het werken met slechts 86 vragenlijsten de voorkeur, daar deze volledig zijn ingevuld en geen aannames te hoeven worden gedaan ten aanzien van de wel of niet ingevulde scores. De eerste ranking ontstond na het berekenen van de gemiddeldes wanneer gewerkt zou worden met de 86 volledig ingevulde vragenlijsten. Voor de volgende ranking zijn alle missing values in de respons veranderd in de score 1 (helemaal niet) en op deze manier de 153 vragenlijsten aangevuld. Voor het verkrijgen van de derde ranking zijn alle scores 1 (helemaal niet) verwijderd en telkens de scores 2 (een beetje), 3 (veel) en 4 (zeer veel) opgeteld en vergeleken. Bij schalen zijn de frequenties opgeteld en gedeeld door het aantal items dat de schaal bevat.

De rankings verschillen slechts op een aantal punten. De hoogst en laagst gewaardeerde items en schalen zijn in elke ranking hetzelfde en alleen in het midden verschillen de rankings licht. Nu gebeurt dit niet alleen tussen de ranking van het werken met 86 volledig ingevulde vragenlijsten en de overige rankings, maar in feite tussen alle drie de rankings. De items die verschillen bevinden zich allemaal in het midden van de ranking, waar de verschillen minimaal zijn (rankings vormen bijlage 3).

Geconcludeerd mag worden dat elke oplossing een licht andere ranking veroorzaakt, wat elke keuze minder betrouwbaar maakt, maar er wel voor zorgt dat de voorkeursoplossing er niet uitspringt in negatieve zin.

Een laatste voorwaarde voor het mogen vergelijken van de resultaten van de twee verschillende respondentengroepen is het overeenkomen van de karakteristieken van deze groepen. Karakteristieken van beide groepen zullen nu beschreven worden.

Het aantal respondenten in het eerste deel van dit onderzoek is 153. Van deze respondenten varieert de leeftijd tussen de 23 en de 59. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 40,7 jaar. Van de respondenten is precies tweederde man en eenderde vrouw. 31 procent heeft geen kinderen en 69 procent heeft 1 tot en met vier of meer kinderen. 139 respondenten zijn autochtoon en slechts 13 respondenten zijn allochtoon.

Verreweg de meeste respondenten hebben MBO gedaan. Verder hebben ongeveer een gelijk aantal van 16 procent van de respondenten Universiteit, HBO, of havo en mvbo gedaan. Van de respondenten was 32 procent in administratief/technische dienst en 67 procent in executieve dienst.

De meeste vertrekkers werkten in schaal 6,7,8 en 9, waarbij het overgrote merendeel in trede 13 zat. De meeste vertrekkers waren of kort, of al veel langer bij de politie in dienst. Gemiddeld was men 9,77 jaar in dienst bij Politie Utrecht en 4,7 jaar in laatste functie. Uitschieters van 20 jaar of meer in dienst, of zelfs in laatste functie, bestaan ook.

De karakteristieken van de tweede respondentengroep wijken licht af van de eerste. De leeftijd van deze 86 vertrokken medewerkers loopt nu van 24 jaar tot en met 59 jaar. Gemiddeld is men hierbij exact 40 jaar oud. 61,6 procent van de respondenten is man en 38,4 procent is vrouw. Van de respondenten heeft 31,4 procent geen kinderen en heeft 69,6 procent een of meerdere kinderen. De meeste respondenten hebben twee kinderen.

De meeste respondenten hebben havo/VWO/HBS tot en met Universiteit gedaan. Universiteit vormt hierbij na MBO de grootste groep respondenten.

Van de 86 respondenten was 37,2 procent in administratieve dienst en 62,8 procent in executieve dienst. 9,3 procent is allochtoon en de overige respondenten autochtoon.

Respondenten werken vooral in schalen 7,8 en 9 en gemiddeld in schaal 7,6. Hiervan zit de overgrote meerderheid in trede 13 met een gemiddelde trede van 9,9.

Ten slotte werkt men gemiddeld 10,3 jaar bij de politie, waarvan 4,8 jaar in de laatste functie.

Twee kleine verschillen zijn te ontdekken, wanneer gekeken wordt naar het aantal respondenten in administratieve en in executieve dienst en het aantal mannen en vrouwen. Medewerkers in executieve dienst zijn de medewerkers die op straat lopen, de agenten. Verder komen de groepen in karakteristieken overeen, wat maakt dat ook het vergelijk in karakteristieken geen belemmering vormt om de groepen te vergelijken.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van dit onderzoek beschreven worden. De resultaten zullen in eerste instantie worden weergegeven voor de tevredenheidvraag. Deze brengt in kaart hoe de vertrokken medewerkers van Politie Utrecht hun baan en de organisatie hebben ervaren. Vervolgens worden de resultaten weergegeven voor de vertrekvraag. Deze vraag brengt in kaart om welke redenen vertrokken medewerkers de organisatie hebben verlaten.

### 4.1 Resultaten tevredenheidvraag

Bij het eerste deel van de vraag moesten medewerkers aangeven hoe zij verschillende aspecten van hun werk bij Politie Utrecht hebben ervaren. Voor de gehele groep vertrokken medewerkers gelden de volgende gemiddeldes. Deze zijn in volgorde van laag naar hoog geplaatst. Hoe hoger de score hoe meer tevreden de respondenten waren ten aanzien van een bepaalde schaal of item. Een vijf (volledig mee eens) is hierbij de maximale score en een 1 (volledig mee oneens) de laagste score.

<b>Item/Schaal: <i>Tevredenheid medewerkers</i></b>	<b>Score</b>	<b>Std.Def</b>
Promotiekansen	2,18	1,18
Ontwikkelingsmogelijkheden	2,50	1,14
Involvement 1: Bezwaard Utrecht te verlaten	2,61	1,34
Communicatie 1: Tevreden over communicatie	2,63	1,15
Salaris	2,79	1,08
Participatie	2,89	1,14
Rolconflict 2: Medewerker moet verkeerde dingen doen	3,08	1,34
Uitdagendheid	3,28	1,41
Leiding	3,32	1,39
Ongewenst gedrag 2: Omgang door de organisatie	3,34	1,25
Routinewerk	3,43	1,09
Communicatie 2: Niet op de hoogte van zaken	3,50	1,16
Rolconflict 1: Sprake van conflicterende belangen	3,50	1,30
Mate van fit	3,55	1,15
Binding	3,56	0,88
Baantevredenheid	3,56	1,11
Voldane verwachtingen	3,57	1,17
Collega's 2: Incompetente collega's	3,63	1,24
Overload 1: Medewerker gehaast	3,71	1,15
Werktevredenheid	3,72	1,09

Involvement 2: Baan belangrijk in leven	3,75	1,24
Rolduidelijkheid	3,76	1,08
Werk-privé	3,77	1,54
Collega's 1: Collega's leuk	4,08	1,09
Overload 2: Teveel verantwoordelijkheden	4,18	1,08
Ongewenst gedrag 1: Gedrag onder collega's	4,41	0,95

De tabel toont dat slechts 6 schalen, of items, scoren onder de grens van 3, welke in dit onderzoek is gesteld als de grens voor tevredenheid. Dit geeft aan dat vertrokken medewerkers van Politie Utrecht tevreden tot zeer tevreden waren over de meeste voorspellers in dit onderzoek. Er uit in negatieve zin springen echter de promotiekansen en de ontwikkelingsmogelijkheden.

Zeer tevreden zijn vertrokken werknemers over de verantwoordelijkheden die ze hebben, hun collega's en het ontbreken van ongewenst gedrag onder deze collega's.

### ***Onderscheid op doelgroepen***

Naast het in kaart brengen van resultaten voor de hele groep is het interessant te bekijken of bepaalde doelgroepen de organisatie op verschillende manieren hebben ervaren. Zo is voor te stellen dat gezien de verschillende aard van het werk medewerkers in administratieve dienst de organisatie anders hebben ervaren dan medewerkers in executieve dienst (agenten op straat). Significante verschillen maken het voor de organisatie mogelijk gedifferentieerde en specifiekere oplossingen te bedenken. Een verschil wordt in dit onderzoek als significant aangemerkt bij een score van  $p < .05$  bij een tweezijdige toetsing.

### *Onderscheid mannen versus vrouwen*

Mannen waarderen de verschillende items en schalen ten aanzien van Politie Utrecht over het algemeen iets hoger dan vrouwen, maar zelden significant. Slechts 8 van de 26 items en schalen in dit onderzoek worden hoger gewaardeerd door vrouwen dan door mannen. Alleen op uitdagendheid scoren mannen (gemiddelde score 3,50, spreiding 1,31) significant (met  $t=2,63$ ) hoger dan hun vrouwelijke collega's (gemiddelde score 2,84, spreiding 1,51).

Mannen zijn dus tevreden over de uitdagendheid van hun baan, terwijl vrouwen dit net niet zijn.

### *Onderscheid administratief versus executief*

De verschillende aard van het werk heeft voor een aantal significante verschillen gezorgd tussen medewerkers in executieve dienst (agenten op straat) en medewerkers in administratieve dienst. De tabel op de volgende pagina toont deze verschillen overzichtelijk:

<b>Administratief significant meer tevreden</b>	<b>Scores A</b>		<b>Scores E</b>		<b>t-waardes</b>
Werk-privé	4,24	1,44	3,54	1,54	2,77
Salaris	3,15	1,10	2,62	1,03	2,78
Overload 2: Teveel verantwoordelijkheden	4,43	0,87	4,05	1,16	2,19
<b>Executief significant meer tevreden</b>	<b>Scores A</b>		<b>Scores E</b>		<b>t-waardes</b>
Werktevredenheid	3,33	1,14	3,90	1,02	-3,01
Uitdagendheid	2,77	1,52	3,51	1,30	-2,92
Involvement 2: Baan belangrijk in leven	3,43	1,34	3,90	1,17	-2,10

De tabel toont achtereenvolgens de gemiddelde score voor medewerkers in administratieve dienst (A), de spreidingswaarde, dan de gemiddelde score voor de medewerkers in executieve dienst (E), hun spreidingswaarde en ten slotte de bijbehorende t-waardes.

De tevredenheid over de verantwoordelijkheden die men had vormt voor medewerkers in administratieve dienst de voorspeller waar men het meest tevreden over was. Ook het salaris was men tevreden over, dit in tegenstelling tot medewerkers in executieve dienst. Deze medewerkers geven aan tevreden te zijn met de uitdagendheid van hun baan. Medewerkers in administratieve dienst zijn dit niet.

#### *Onderscheid allochtoon versus autochtoon*

Slechts één significant verschil wanneer allochtone en autochtone medewerkers worden onderscheiden. Autochtone collega's (gemiddelde score 4,50, spreiding 1,73) waarden ongewenst gedrag onder collega's significant hoger dan hun allochtone collega's (gemiddelde score 3,50, spreiding 0,79). Dit verschil is significant, met  $t=1,97$ . Beide doelgroepen zijn overigens niet ontevreden over het voorkomen van ongewenst gedrag onder collega's, maar het verschil is wel groot.

Verder waarden allochtonen het werken bij Politie Utrecht over het algemeen hoger dan hun autochtone collega's. De drie grootste verschillen vinden plaats op uitdagendheid (3,85 versus 3,21), werktevredenheid (4,08 versus 3,68) en de vraag of de baan een belangrijk onderdeel van iemands leven vormt (4,31 versus 3,69).

#### *Onderscheid wel versus geen kinderen*

Ook is een t-toets uitgevoerd, waarbij onderscheid is gemaakt tussen vertrokken medewerkers zonder, en met kinderen. Nu zijn geen significante verschillen, of andere opvallendheden te ontdekken.

### *Onderscheid lager versus hoger opgeleid*

Medewerkers met een HBO of WO diploma zijn als hoog opgeleid (HO) bestempeld en medewerkers tot en met een MBO diploma als lager opgeleid (LO). De volgende tabel toont de significante verschillen tussen lager en hoger opgeleiden.

<b>Item/Schaal</b>	<b>Scores HO</b>		<b>Scores LO</b>		<b>t-waardes</b>
Salaris	3,27	1,04	2,55	1,02	-4,04
Werk-privé	4,49	0,98	3,84	1,19	-3,49
Collega's 2: Incompetente collega's	3,94	1,31	3,47	1,18	-2,08
Communicatie 2: Medewerkers op de hoogte	3,88	1,08	3,34	1,16	-2,42

Te zien is dat hoger opgeleiden telkens de verschillende aspecten in de organisatie als beter bestempelen dan de lager opgeleiden werknemers. Dit geldt voor 21 van de 26 schalen en items in dit onderzoek. Opvallend is het verschil ten aanzien van de schaal salaris. Lager opgeleide medewerkers waren niet tevreden over het ontvangen salaris, terwijl hoger opgeleide werknemers dit wel waren.

### *Onderscheid op functie*

Ook laag (LF) en hoog in functie (HF) zijn in dit onderzoek onderscheiden. Vertrokken medewerkers vanaf schaal 9 zijn als hoog in functie beschouwd. Vijf significante verschillen zijn het resultaat, waarbij medewerkers hoog in functie telkens de verschillende aspecten als beter waardeerden.

<b>Item/Schaal</b>	<b>Scores HF</b>		<b>Scores LF</b>		<b>t-waardes</b>
Communicatie 2: Onvoldoende op de hoogte	3,93	1,14	3,38	1,14	-2,36
Werk-privé	4,75	0,61	3,88	1,21	-5,38
Routinewerk	3,81	1,01	3,33	1,09	-2,29
Participatie	3,29	1,23	2,78	1,10	-2,09
Salaris	3,38	1,17	2,63	1,00	-3,25

Naast een verschil in tevredenheid omtrent de hoogte van het salaris nu ook een verschil in tevredenheid over de invloed die medewerkers hadden. Medewerkers hoger in functie gaven aan wel tevreden te zijn over de invloed die zij hadden, terwijl medewerkers lager in functie dit niet waren.

### *Onderscheid op leeftijd*

Ten aanzien van leeftijd zijn medewerkers tot 40 jaar en vanaf 40 jaar onderscheiden. Jongere medewerkers (gemiddelde score 2,98, spreiding 1,02) geven aan significant (met

$t=2,15$ ) meer tevreden te zijn over het salaris dan hun oudere collega's (gemiddelde score 2,60, spreiding 1,11). Hetzelfde geldt voor de ervaren promotiemogelijkheden. Ook nu zijn jongere werknemers (gemiddelde score 2,37, spreiding 1,13) significant (met  $t=1,97$ ) meer tevreden dan de oudere groep werknemers (gemiddelde score 1,98, spreiding 1,21).

Vertrokken jonge werknemers ervaren dus het betaalde salaris en de promotiemogelijkheden als significant beter dan hun oudere collega's.

#### *Onderscheid kort versus lang in dienst bij Politie Utrecht*

Bij deze t-toets heb ik medewerkers langer dan vijf jaar als lang in dienst (L) bestempeld en medewerkers tot en met vijf jaar in dienst als kort in dienst (K).

<b><i>Kort in dienst significant meer tevreden</i></b>	<b>Scores K</b>		<b>Scores L</b>		<b>t-waardes</b>
Leiding	3,53	1,30	3,09	1,24	2,10
Salaris	3,01	1,02	2,56	1,09	2,56
Promotiemogelijkheden	2,41	1,17	1,92	1,15	2,54
<b><i>Lang in dienst significant meer tevreden</i></b>	<b>Scores K</b>		<b>Scores L</b>		<b>t-waardes</b>
Werktevredenheid	3,54	1,12	3,92	1,03	-2,21
Uitdagendheid	3,06	1,44	3,52	1,36	-2,01
Rolduidelijkheid	3,58	1,10	3,98	1,03	-2,29

Waar de medewerkers kort in dienst significant meer tevreden zijn over een drietal organisatiekarakteristieken, zijn de medewerkers lang in dienst meer tevreden over de karakteristieken van hun baan. Blijkbaar is de organisatie aantrekkelijk voor medewerkers kort in dienst en wordt het werk en de inhoud van het werk aantrekkelijker naarmate men langer in de organisatie werkt.

#### *Onderscheid kort versus lang in functie*

Iemand tot en met 2 jaar in functie wordt als kort in functie beschouwd en iemand langer dan 2 jaar in functie als lang in functie. Medewerkers kort in functie (gemiddelde score 3,55, spreiding 1,24) zijn significant (met  $t=1,98$ ) meer tevreden dan medewerkers lang in functie (gemiddelde score 3,95, spreiding 1,22), wanneer gevraagd wordt of de baan een belangrijk deel van hun leven vormt. Daarnaast waarderen medewerkers kort in functie (gemiddelde score 3,51, spreiding 1,17) de werktevredenheid hoger dan medewerkers lang in functie (gemiddelde score 3,92, spreiding 0,97). Dit verschil is significant, met  $t=-2,23$ .

Medewerkers kort in functie zijn dus meer tevreden over de mate waarin hun baan een belangrijk deel van hun leven vormt. Hetzelfde geldt voor de werktevredenheid.

## 4.2 Resultaten vertrekvraag

De centrale vraag in dit onderzoek gaat over de vertrekmotieven van vertrokken medewerkers bij Politie Utrecht. Eerder is in kaart gebracht hoe medewerkers de organisatie hebben ervaren. Nu wordt op zoek gegaan naar hun motieven voor vertrek.

Eerder is beschreven hoe om is gegaan met het probleem dat slechts 86 van de 153 respondenten ook het tweede deel van de vragenlijst heeft ingevuld. Bij het in kaart brengen van de motieven van vertrek is dus gewerkt met een respons van 86.

De volgende tabel toont de invloed op vertrek van de voorspellers in dit onderzoek:

<i>Item/Schaal: Invloed op keuze te vertrekken</i>	<i>Score</i>	<i>Std.Def</i>	<i>X3</i>	<i>X4</i>
Promotiekansen	2,40	1,23	17	26
Ontwikkelingsmogelijkheden	2,34	1,09	22	18
Uitdagendheid	2,29	1,19	18	19
Participatie	2,19	1,01	16	17
Baantevredenheid	2,14	0,92	19	13
Rolconflict 2: Medewerker doet verkeerde dingen	2,05	1,09	20	11
Communicatie 1: Tevreden over communicatie	2,04	1,09	19	11
Voldane verwachtingen	2,03	1,03	11	11
Mate van fit	2,02	0,98	15	12
Salaris	1,91	0,89	13	12
Routinewerk	1,88	0,96	17	9
Leiding	1,86	1,03	14	10
Werktevredenheid	1,83	0,91	14	9
Rolduidelijkheid	1,81	0,91	17	6
Involvement 1: Bezwaard Utrecht te verlaten	1,81	1,00	17	6
Involvement 2: Baan belangrijk in leven	1,78	1,08	12	10
Binding	1,70	0,81	11	9
Rolconflict 1: Conflicterende belangen	1,65	0,81	11	4
Collega's 2: Incompetente collega's	1,58	0,98	12	6
Communicatie 2: Niet op de hoogte van zaken	1,56	0,81	8	3
Overload 2: Teveel verantwoordelijkheden	1,54	0,91	6	6
Ongewenst gedrag 2: Omgang door organisatie	1,51	0,90	8	5
Overload 1: Medewerker gehaast	1,48	0,81	5	4
Collega's 1: Collega's leuk	1,48	0,81	11	2
Werk-privé	1,41	0,76	7	3
Ongewenst gedrag 1: Gedrag onder collega's	1,25	0,67	2	2



De tabel beschrijft in welke mate alle items en schalen in dit onderzoek van invloed zijn geweest op de keuze te vertrekken. Ook nu zijn redelijke verschillen te zien bij een schaal lopend van 1 (helemaal niet van invloed) tot en met 4 (zeer veel van invloed). Naast de gemiddelden en de standaarddeviatie staat beschreven hoe vaak een vertrokken medewerker de score 3 (veel van invloed) of 4 (zeer veel van invloed) heeft ingevuld.

De tabel toont de belangrijkste redenen voor vertrek. Promotiekansen en ontwikkelingsmogelijkheden, eerder al de voorspellers waar medewerkers het minst tevreden over waren, blijken nu ook het meest van invloed op de keuze te vertrekken. Baantevredenheid en uitdagendheid stijgen sterk ten opzichte van de plek die zij hadden in de tabel van de tevredenheidvraag en blijken ook veel of zeer veel van invloed op vertrek.

De stijging van deze voorspellers zegt iets over de relatieve invloed van deze voorspellers op de keuze te vertrekken. Naast de mate van invloed van de verschillende voorspellers op vertrek is in dit onderzoek bekeken in hoeverre bovenstaande ranking overeenkomt met de eerder beschreven ranking met de uitkomsten van de tevredenheidvraag. Het vergelijken van beide rankings geeft namelijk inzicht in de relatieve invloed van voorspellers op vertrek. Waarderen vertrokken medewerkers een bepaalde voorspeller slecht, maar geven ze aan niet of nauwelijks door de voorspeller te vertrekken, dan kent deze voorspeller minder invloed dan een voorspeller die redelijk gewaardeerd werd, maar waar veel medewerkers door vertrokken. De volgende tabellen tonen welke voorspellers na het vergelijken van beide rankings van relatief veel, of juist van relatief weinig invloed blijken te zijn:

<b><i>Voorspellers met relatief veel invloed</i></b>	<b><i>Stijging in ranking</i></b>
Baantevredenheid	11 plaatsen
Rolduidelijkheid	9 plaatsen
Werktevredeheid	8 plaatsen
Mate van fit	7 plaatsen
Uitdagendheid	5 plaatsen
Involvement 2: Baan belangrijk in leven	5 plaatsen

<b><i>Voorspellers met relatief weinig invloed</i></b>	<b><i>Daling in ranking</i></b>
Involvement 1: Bezwaard Utrecht te verlaten	12 plaatsen
Ongewenst gedrag 2: Omgang door organisatie	12 plaatsen
Communicatie 2: Niet op de hoogte van zaken	8 plaatsen
Collega's 2: Incompetente collega's	6 plaatsen
Salaris	5 plaatsen
Rolconflict 1: Conflicterende belangen	5 plaatsen

De scores zeggen niets over de totale invloed van de voorspellers, maar wel iets over de mate van invloed op vertrek. Uitdagendheid heeft een grotere invloed op vertrek, dan mag worden verwacht op basis van hoe men de organisatie ervaren heeft. Salaris echter heeft een kleinere invloed op daadwerkelijk vertrek. Ook nu blijkt baantevredenheid van relatief veel invloed.

### ***Onderscheid op doelgroepen***

Wederom worden nu verschillende doelgroepen onderscheiden. Een verschil is significant bij een score van  $p < .05$  bij een tweezijdige toetsing.

#### *Onderscheid mannen versus vrouwen*

Op het gebied van mannen en vrouwen was weinig verschil te merken bij de tevredenheidvraag. Hetzelfde geldt voor de mate van invloed van voorspellers op vertrek. Wel geven vrouwen (gemiddelde score 2,02, spreiding 1,23) aan gemiddeld eerder te vertrekken wanneer de baan geen belangrijk deel van het leven vormt dan mannen (gemiddelde score 1,48, spreiding 0,68). Dit verschil is significant, met  $t=2,56$ . Beide groepen waardeerden dit item eerder gelijk, maar vrouwen geven nu aan significant eerder te vertrekken wegens dit item. Blijkbaar hechten vrouwen meer aan het feit of hun baan een belangrijk deel van hun leven vormt.

Bij de tevredenheidvraag verschilden mannen en vrouwen significant op het gebied van uitdagendheid. Mannen vonden hun werk significant uitdagender dan vrouwen. Dit verschil is terug te vinden, maar niet significant (2,14 versus 2,53).

#### *Onderscheid allochtoon versus autochtoon.*

Ook nu scoren allochtonen significant hoger dan autochtonen op het gebied van ongewenst gedrag. Het verschil is opmerkelijk te noemen en geldt nu voor beide vragen over ongewenst gedrag. Gemiddeld genomen vertrekken allochtonen (gemiddelde score 2,00, spreiding 1,20) sneller wegens ongewenst gedrag onder collega's dan autochtonen (gemiddelde score 1,17, spreiding 0,55). Dit verschil is significant, met  $t=7,31$ . Ook vertrekken allochtonen (gemiddelde score 2,25, spreiding 1,04) sneller wegens de omgang van de organisatie met ongewenst gedrag dan hun autochtone collega's (gemiddelde score 1,43, spreiding 0,85). Ook dit verschil is significant, met  $t=7,31$ .

Ook bij de tevredenheidvraag gaven allochtonen aan significant minder tevreden te zijn over het voorkomen van ongewenst gedrag onder collega's. Men is hier niet alleen minder tevreden over, maar allochtonen geven nu ook aan significant eerder te vertrekken wegens ongewenst gedrag onder collega's. Hetzelfde geldt nu voor hoe de organisatie omgaat met ongewenst gedrag.

### *Onderscheid administratief versus executief*

De meeste significante verschillen bij de tevredenheidvraag hebben zich niet doorvertaald naar de vertrekvraag. Zo waren bij de tevredenheidvraag medewerkers in administratieve dienst significant meer tevreden over de combinatie van werk en privé, het salaris en het hebben van teveel verantwoordelijkheden.

Ten aanzien van de vertrekvraag laten medewerkers in administratieve dienst en in executieve dienst slechts op een tweetal schalen een significant verschil zien. Zo zijn medewerkers in executieve dienst (gemiddelde score 2,00, spreiding 1,22) significant ( $t=-2,27$ ) eerder geneigd te vertrekken wanneer hun baan geen belangrijk deel van hun leven vormt dan medewerkers in administratieve dienst (gemiddelde score 1,52, spreiding 0,72). Medewerkers in administratieve dienst (gemiddelde score 2,16, spreiding 1,01) vertrekken daarentegen significant ( $t=2,48$ ) eerder dan medewerkers in executieve dienst (gemiddelde score 1,64, spreiding 0,79) wanneer zij niet tevreden zijn over de werktevredenheid.

Een zeer opvallend verschil wanneer vertrokken medewerkers in administratieve en in executieve dienst worden onderscheiden. Waar medewerkers in executieve dienst bij de tevredenheidvraag aangaven significant meer tevreden te zijn over of hun baan een belangrijk onderdeel vormt van hun leven, noemen ze ditzelfde item als significant meer van invloed op vertrek dan hun collega's in administratieve dienst.

Dit verschil is opvallend. Blijkbaar hechten executieven zeer veel meer waarde aan of hun baan een belangrijk deel van hun leven vormt, dan medewerkers in administratieve dienst. Dit zegt waarschijnlijk iets over het politievak en hoe executieven dit vak ervaren. De baan moet voor executieven dus een zeer belangrijk deel van hun leven zijn, is dit het niet, dan is dit een reden om te vertrekken. Veel eerder in ieder geval dan dit het geval is bij medewerkers in administratieve dienst.

### *Onderscheid wel versus geen kinderen*

Uitdagendheid blijkt voor medewerkers zonder kinderen (gemiddelde score 2,69, spreiding 1,19) het sterkste vertrekmotief te zijn. Meer van invloed nog dan de schalen promotie of ontwikkeling. Dit verschil is ook significant ( $t=2,124$ ) ten opzichte van de medewerkers met kinderen (gemiddelde score 2,10, spreiding 1,16).

Blijkbaar hechten mensen zonder kinderen sterk meer aan uitdagendheid dan hun collega's met kinderen. Uitdagendheid vormt voor de groep zonder kinderen zelfs het belangrijkste vertrekmotief.

### *Onderscheid lager versus hoger opgeleid*

Worden lager en hoger (vanaf HBO) opgeleiden onderscheiden dan laat de t-toets zien dat lager opgeleiden bijna elke schaal of item slechter waarderen dan hun hoger opgeleide collega's. Dit geldt voor 19 van de 26 items en schalen in dit onderzoek.

Ten aanzien van een zestal items of schalen is dit verschil significant. De volgende tabel toont deze verschillen. De tabel toont achtereenvolgens de gemiddelde score voor lager opgeleide werknemers (LO), de spreidingswaarde, dan de gemiddelde score voor de hoger opgeleide werknemers (HO), hun spreidingswaarde en ten slotte de bijbehorende t-waardes:

<b>Item/Schaal</b>	<b>Scores LO</b>		<b>Scores HO</b>		<b>t-waardes</b>
Overload 2: Teveel verantwoordelijkheden	1,71	1,06	1,25	0,44	2,82
Collega's 2: Incompetente collega's	1,62	0,88	1,25	0,62	2,27
Communicatie 2: Onvoldoende op de hoogte	1,71	0,91	1,33	0,54	2,40
Involvement 1: Bezwaard Utrecht te verlaten	1,96	1,09	1,50	0,76	2,29
Involvement 2: Baan belangrijk in leven	2,04	1,17	1,45	0,81	2,69
Binding	1,84	0,93	1,47	0,49	2,42

De vragen onder collega's 2 en communicatie 2 scoorden eerder al significant verschillend bij de tevredenheidvraag. Opvallend is dat lager opgeleide werknemers ten aanzien van bijna alle schalen en items aangeven eerder te vertrekken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hoger opgeleide werknemers de vragenlijsten gematigder hebben ingevuld.

Bij de tevredenheidvraag gaven lager opgeleide werknemers verder aan significant minder tevreden te zijn over de hoogte van hun salaris en het kunnen combineren van werk en privé. Deze verschillen vormen echter geen significant sterker motief voor vertrek voor deze groep.

### *Onderscheid op functie*

Wederom zijn medewerkers hoog in functie en medewerkers lager in functie onderscheiden. Hierbij zijn medewerkers vanaf schaal 9 als hoog in functie beschouwd. Het enige significante verschil tussen medewerkers hoog in functie en medewerkers laag in functie is dat medewerkers laag in functie (gemiddelde score 1,53, spreiding 0,84) significant (met  $t=3,02$ ) eerder vertrekken wegens het slecht kunnen combineren van werk en privé dan medewerkers hoger in functie (gemiddelde score 1,13, spreiding 0,36). De invloed van deze voorspeller op vertrek is voor beide groepen minimaal. Voor de groep hoger in functie is het kunnen combineren van werk en privé zelfs de slechtste voorspeller voor vertrek.

Van de vijf significante verschillen bij de tevredenheidvraag is dit het enige overgebleven significante verschil. De overige verschillen zijn zelfs bijna teniet gedaan. Dit betekent dat medewerkers korter in dienst weliswaar minder tevreden waren over onder ander het salaris, de invloed die men had en het moeten doen van routinematig werk, maar dat ze er niet sneller door zijn vertrokken.

#### *Onderscheid op leeftijd*

Wanneer de respondentengroep wordt onderscheiden op leeftijd blijken oudere werknemers (vanaf 40 jaar) (gemiddelde score 2,05, spreiding 1,16) significant (met  $t=-2,35$ ) eerder te vertrekken daar zij zich niet bezwaard voelen Politie Utrecht te verlaten dan hun jongere collega's (gemiddelde score 1,55, spreiding 0,76). Daarnaast vertrekken oudere werknemers (gemiddelde score 2,42, spreiding 1,06) sneller wegens gebrek aan participatie dan jongere werknemers (gemiddelde score 1,99, spreiding 0,93). Dit verschil is significant, met  $t=-2,03$ . Gebrek aan participatie vormt voor oudere werknemers zelfs het op een na belangrijkste vertrekmotief en vormt een betere reden voor vertrek dan gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden.

Bij de tevredenheidvraag gaven vertrokken jonge werknemers aan over het algemeen meer tevreden te zijn over de organisatie dan vertrokken oudere werknemers. Verschillen waren significant voor de schalen salaris en de promotiemogelijkheden. Beide significante verschillen uitte zich echter niet bij de vertrekvraag.

#### *Onderscheid kort versus lang in dienst bij Politie Utrecht*

Middels een t-toets zijn de respondenten tot en met vijf jaar in dienst, en langer dan zes jaar in dienst vergeleken. De grootste verschillen ontstaan op de schalen uitdagendheid en werktevredenheid, maar beide verschillen zijn niet significant.

Bij de tevredenheidvraag waardeerden medewerkers kort in dienst communicatie, het salaris en de promotiemogelijkheden nog significant hoger dan hun collega's langer in dienst. Deze verschillen hebben zich echter niet geuit bij de vertrekvraag. Blijkbaar hebben medewerkers kort in dienst de communicatie, het salaris en de promotiemogelijkheden als significant minder ervaren dan hun collega's langer in dienst, maar vertrekken ze er niet significant sneller door.

#### *Onderscheid kort versus lang in functie*

Wederom ervaar ik nu 0 tot en met 2 jaar in functie als kort en langer dan 3 jaar als lang in functie. Er zijn geen significante verschillen op te merken. Wel opvallend is dat bij 22 van de 26 schalen en items in dit onderzoek medewerkers korter in functie aangeven eerder te vertrekken dan medewerkers langer in functie.

Bij de tevredenheidvraag waardeerden medewerkers korter in functie zowel baan- als werktevredenheid nog als significant slechter. Deze verschillen laten zich nu niet zien.

### ***Andere motieven voor vertrek***

Het kon voorkomen dat medewerkers na het beantwoorden van de vragenlijst het gevoel hadden hun motieven voor vertrek nog niet te hebben kunnen benoemen. Voor deze medewerkers bood de vragenlijst de mogelijkheid onder de categorie 'anders' overige motieven voor vertrek te benoemen. Ongeveer 70 van de 86 vertrokken medewerkers hebben hier daadwerkelijk iets ingevuld. Opvallend is dat van de gegeven reacties slechts een klein deel ook daadwerkelijk bestaat uit nieuwe motieven voor vertrek. Verreweg de meeste medewerkers hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt hun gegeven antwoorden in de vragenlijst nog eens te verduidelijken of te benadrukken. Vandaar dat ik in de categorieën die ik heb gemaakt veel ruimte laat voor deze uitleg van medewerkers.

De eerste categorie bevat de respons van medewerkers die hun motieven voor vertrek werkelijk niet zijn tegengekomen in de vragenlijst. Het gaat dan om vertrek wegens persoonlijke factoren, een te lange reistijd, of het zoeken naar een nieuwe uitdaging. 35 reacties zijn onder deze categorie te plaatsen. Acht vertrokken medewerkers geven hierbij aan te zijn vertrokken wegens woon-werk verkeer, of een verhuizing en 25 vertrokken medewerkers gaven aan te zijn vertrokken omdat het werk niets voor hen was, omdat ze wat anders zochten, of omdat ze op zoek waren naar een nieuwe uitdaging. Ten slotte gaven twee medewerkers aan dat ze een andere baan aangeboden hadden gekregen.

De tweede en derde categorie bevatten reacties van medewerkers die de reden voor hun vertrek op deze plek nog eens wilden verklaren. Het gaat dan in de tweede categorie om uitleg bij gegeven antwoorden wanneer het gaat om algemene kritiek op de organisatie. Hiermee bedoel ik bijvoorbeeld kritiek op het ontwikkelingsbeleid van de organisatie of het ontbreken van promotiemogelijkheden. Bij de derde categorie gaat het om persoonlijke kritiek. Hiermee bedoel ik de respons waarin medewerkers aangeven individueel tekort te zijn gekomen door een situatie in de organisatie. Het gaat hier om medewerkers die vinden dat zij zijn weggepest, of onjuist zijn bejegend.

Alle respons in de tweede categorie beschrijft ontevredenheid van medewerkers over de promotiekansen, de ontwikkelingsmogelijkheden, of de uitdagendheid van het werk. Ongeveer 20 reacties beschrijven gebrek aan minimaal een van de drie genoemde voorspellers. Een kenmerkende reactie luidt:

*“gebrek aan uitdaging, nauwelijks promotiekansen.”*

De derde categorie beschrijft vooral persoonlijk leed en situaties waarin medewerkers aangeven onjuist te zijn behandeld. In tien van deze reacties geeft een medewerker aan te zijn vertrokken wegens een voorval met de direct leidinggevende. Wederom kenmerkend:

*“Zeer slechte begeleiding/coaching. Mijn leidinggevende kon alles maar doen en laten, ook als dit niet correct was. Indien mijn leidinggevende competent was geweest had hij moeten zien welke problemen er zich voor deden.”*

Drie reacties geven verder uiting van ontevredenheid met de korpsleiding en het management en nog eens negen reacties geven overige kritiek. Bijvoorbeeld:

*“Ik werd niet op waarde geschat.”*

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

Politie Utrecht heeft al een aantal jaren te maken met een grotere uitstroom dan gewenst en heeft geen goed beeld waardoor deze grotere uitstroom veroorzaakt wordt. Een te grote uitstroom is nadelig voor een organisatie. Dess en Shaw (2001) beschrijven de gevolgen van teveel vertrek voor een organisatie. Verlies aan financiële kosten, menselijk kapitaal en sociaal kapitaal maken de aandacht van Politie Utrecht voor haar uitstroombelid noodzakelijk. Doel van dit onderzoek was voor Politie Utrecht inzicht te verkrijgen in de redenen voor uitstroom van vertrokken medewerkers. Weet men binnen Politie Utrecht waarom medewerkers vertrekken, dan kan iets worden gedaan aan het behoud van medewerkers in de toekomst. In deze conclusie wordt de hoofdvraag beantwoord, welke luidde:

*“Welke redenen kenden vertrokken medewerkers van Politie Utrecht om de organisatie te verlaten?”*

Medewerkers van een organisatie kunnen om zeer uiteenlopende redenen vertrekken. Over het algemeen vertrekken medewerkers wegens karakteristieken van de baan, karakteristieken van de organisatie, een affectieve reactie op de baan (mate van baantevredenheid en binding), of omdat de baan niet aansluit bij de verwachtingen die men van tevoren had. Alle voorspellers in dit onderzoek zijn onder deze categorieën te plaatsen en middels een vragenlijst voorgelegd aan alle vrijwillig vertrokken medewerkers van Politie Utrecht, over de periode van 2003 tot en met 2007.

### *Belangrijkste redenen voor vertrek*

De volgende tabel toont de belangrijkste vertrekredenen van deze medewerkers:

<b><i>Belangrijkste voorspellers voor vertrek</i></b>	<b><i>Score</i></b>	<b><i>X4</i></b>
Promotiekansen	2,40	26
Ontwikkelingsmogelijkheden	2,34	18
Uitdagendheid	2,29	19
Participatie	2,19	17
Baantevredenheid	2,14	13
Rolconflict 2: Medewerker doet verkeerde dingen	2,05	11
Communicatie 1: Ontevreden over communicatie	2,04	11
Voldane verwachtingen	2,03	11
Mate van fit	2,02	12



Beschreven staan de gemiddelde scores op een schaal van 1 (helemaal niet van invloed) tot 4 (zeer veel van invloed) en het aantal keer dat iemand aangaf dat de voorspeller zeer veel van invloed op zijn of haar vertrek was. De twee belangrijkste voorspellers voor vertrek zijn beide karakteristieken van de organisatie. Verder zijn de beste voorspellers voor vertrek terug te vinden in alle categorieën voorspellers en zijn voorspellers uit alle categorieën verspreid over de hele lijst terug te vinden.

De drie belangrijkste voorspellers van vertrek zijn het ontbreken van promotiekansen, ontwikkelingsmogelijkheden, en uitdagendheid in het werk.

Saporta en Farjoun (2003) beschrijven dat het maken van promotie een positieve en een negatieve relatie tot vertrek kan hebben. Zo maakt het maken van promotie een werknemer aantrekkelijker voor andere werkgevers. Zwaarder wegen echter de negatieve invloeden van het hebben van promotiekansen op de keuze van een werknemer te vertrekken. Het maken van promotie draagt namelijk bij aan de ontwikkeling, de tevredenheid en de status van de werknemer. Hierbij vergroot een eventuele promotie de kans op volgende promoties, wat de huidige werkgever aantrekkelijker maakt. Een groeiend gevoel van loyaliteit en betrokkenheid naar de organisatie zijn het gevolg, wat de kans op vertrek verkleint.

Vertrokken medewerkers van Politie Utrecht geven aan zeer ontevreden te zijn over de promotiemogelijkheden binnen Politie Utrecht en besluiten hierdoor veel te vertrekken. 26 van de 86 respondenten geven aan dat het ontbreken van promotiekansen van zeer veel invloed is geweest op hun keuze te vertrekken. Gebrek aan promotiekansen en dus daadwerkelijke promotie belemmert de ontwikkeling, de tevredenheid en de status van de werknemer en heeft een negatief gevolg voor de loyaliteit van een werknemer naar de organisatie.

Daarnaast vertrekken veel medewerkers wegens gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden binnen Politie Utrecht. In een wereld die sneller verandert dan ooit en waarin ook het werk constant verandert, wordt van werknemers gevraagd mee te ontwikkelen. Werknemers moeten flexibel zijn, voorbereid op verandering en voorbereid op nieuwe taken. Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers moeten werknemers zorgen 'lifetime employable' te zijn (Maasland en van der Heijden in Kluytmans, 2001). Gezien de slechte score op ontwikkelingsmogelijkheden 'moeten' werknemers tegenwoordig blijkbaar niet alleen ontwikkelen, maar willen ze ook graag ontwikkelen. Dit blijkt binnen Politie Utrecht onvoldoende mogelijk.

Gebrek aan uitdagendheid vormt de derde voorspeller voor vertrek en is voor medewerkers zonder kinderen zelfs de belangrijkste voorspeller voor vertrek. Ilgen en Hollebeck (1991) beschrijven dat teveel uitdaging stress kan verhogen en zo vertrek kan bevorderen, maar dat uitdaging in principe motivatieverhogend werkt. Werken bij Politie Utrecht wordt dus als te weinig uitdagend ervaren. Hierbij zoeken medewerkers zonder kinderen meer uitdaging dan hun collega's met kinderen, die waarschijnlijk zekerheid prefereren boven uitdaging.

Opvallend is dat de drie meest genoemde vertrekmotieven in feite met elkaar te maken hebben en op elkaar van invloed zijn. Promotie maken betekent ontwikkeling en vergroot de uitdagendheid van het werk. Daarnaast opvallend is dat zowel opleidingsmogelijkheden als loopbaanmogelijkheden eerder in het MeTeO van 2006 genoemd werden onder de belangrijkste verbeterpunten.

Te concluderen valt daarnaast, dat de uitkomsten van dit onderzoek uitstekend aansluiten bij het tegenwoordig dominante thema binnen het uitstroommanagement. Een organisatie moet medewerkers 'binden en boeien' om ze te kunnen behouden en de in dit onderzoek dominante vertrekmotieven passen binnen dit thema. Niet de hoogte van het salaris, de direct leidinggevende, of de kwaliteit van collega's zijn dominante vertrekmotieven, maar de ontwikkelingsmogelijkheden, de uitdagendheid van het werk en de invloed die medewerkers hebben. Medewerkers willen dus geboeid worden in hun werk, serieus genomen worden en de gelegenheid krijgen zich te ontwikkelen, iets wat binnen Politie Utrecht onvoldoende mogelijk is.

#### *Voorspellers met een sterke invloed op vertrek*

Naast een directe invloed op vertrek kennen alle voorspellers een relatieve invloed op vertrek. Meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) toont hoe verschillende voorspellers een verschillende invloed op vertrek hebben. Hetzelfde geldt voor de voorspellers in dit onderzoek. Om de verschillende invloed van de voorspellers te kunnen meten is op een tweede niveau onderzoek gedaan. Middels een tevredenheidvraag is naast de directe invloed van de voorspellers op vertrek de tevredenheid van de vertrokken medewerkers met de verschillende voorspellers gemeten. Dit maakt het mogelijk de invloed van voorspellers ten opzichte van elkaar in kaart te brengen.

Dit kan van belang zijn voor de keuze redenen voor vertrek wel of niet aan te pakken. Ervaren medewerkers iets als slecht, maar zal niemand erom vertrekken, dan is deze voorspeller minder belangrijk om aan te pakken dan een voorspeller die beter wordt gewaardeerd, maar waar toch veel medewerkers om vertrekken.

Medewerkers van Politie Utrecht zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over de verschillende voorspellers in dit onderzoek. Slechts zes voorspellers scoren niet de gemiddelde score van 3 (schaal van 1 tot 5), welke in dit onderzoek is gesteld als grens voor tevredenheid. Een 5 is hierbij de maximale score voor tevredenheid.

<b>Item/Schaal: <i>Tevredenheid medewerkers</i></b>	<b>Score</b>
Promotiekansen	2,18
Ontwikkelingsmogelijkheden	2,50
Involvement 1: Bezwaard Utrecht te verlaten	2,61
Communicatie 1: Tevreden over communicatie	2,63
Salaris	2,79
Participatie	2,89

Ook nu springen de ontwikkelingsmogelijkheden en de promotiekansen er in negatieve zin uit. De volgende tabel toont de voorspellers met de meeste invloed op vertrek. Deze voorspellers hebben allen een grotere invloed op vertrek dan op basis van de tevredenheidvraag mocht worden verwacht.

<b><i>Voorspellers met relatief veel invloed</i></b>
Baantevredenheid
Rolduidelijkheid
Werktevredenheid
Mate van fit
Uitdagendheid
Involvement 2: Baan belangrijk in leven

Het is niet onverwachts dat deze voorspellers veel invloed hebben op de keuze te vertrekken. Baantevredenheid, werktevredenheid en rolduidelijkheid worden ook in de meta-analyse van Hom en Griffeth (2000) genoemd als voorspellers met een relatief hoge correlatie tot vertrek. Van deze voorspellers mocht op basis van de meta-analyse worden verwacht dat zij meer invloed op vertrek zouden hebben dan voorspellers met een lagere correlatie tot vertrek. Hierbij is werktevredenheid een facet van baantevredenheid, wat de algehele tevredenheid met de baan impliceert. Ontevredenheid op dit gebied vormt vaak het startschot om te gaan nadenken over een andere baan (Roznowski en Hulin, 1992). 13 Medewerkers in dit onderzoek beschreven ontevredenheid met de baan als van zeer veel invloed op de keuze te vertrekken, wat baantevredenheid de vijfde voorspeller voor vertrek maakt.

### *Vertrekmotieven doelgroepen*

Naast een verschillende invloed op vertrek hebben voorspellers ook een verschillende invloed op verschillende groepen binnen de organisatie. Voor de aanpak van doelgroepspecifieke problemen, bijvoorbeeld opvallend veel vertrek van een bepaalde doelgroep, is het nuttig in kaart te hebben wat doelgroepspecifieke vertrekmotieven zijn. Specifiek beleid kan hierop worden opgesteld.

Om deze reden zijn in dit onderzoek verschillende doelgroepen onderscheiden. Bijvoorbeeld mannen en vrouwen, maar ook medewerkers hoger en lager in functie zijn onderscheiden. Wederom is op twee niveaus getoetst. In de eerste plaats is de tevredenheid van de doelgroepen met de verschillende voorspellers in kaart gebracht om vervolgens de invloed van de verschillende voorspellers in kaart te brengen.

Grootste verschillen in tevredenheid ontstonden tussen hoger en lager opgeleide medewerkers en medewerkers hoger en lager in functie. Medewerkers hoger in functie en hoger opgeleid gaven voor bijna alle voorspellers aan meer tevreden te zijn dan medewerkers lager in functie en lager opgeleid. Dit uit zich ten aanzien van de voorspeller salaris. Medewerkers lager in functie en lager opgeleid geven aan ontevreden te zijn over het ontvangen salaris, terwijl medewerkers hoger in functie en hoger opgeleid dit wel zijn.

Medewerkers die langer in dienst waren gaven aan meer tevreden te zijn over de kenmerken van de baan, terwijl medewerkers korter in dienst relatief meer tevreden zijn over de mogelijkheden die de organisatie biedt. Medewerkers langer in dienst waarden de promotiemogelijkheden het laagst van alle onderscheiden doelgroepen.

Veel verschillen verwaterden bij het in kaart brengen van de vertrekmotieven voor de doelgroepen. Grootste verschil nu is ontstaan tussen lager en hoger opgeleide werknemers. Lager opgeleide werknemers gaven voor zes schalen in dit onderzoek aan significant eerder te vertrekken dan hun hoger opgeleide collega's.

Opmerkelijk is dat alloctonen ten aanzien van beide vragen over ongewenst gedrag aangeven significant eerder te vertrekken dan hun vertrokken autochtone collega's. Zowel ongewenst gedrag onder collega's, als hoe de organisatie omgaat met ongewenst gedrag vormden voor de allochtone respondenten significant eerder redenen om te vertrekken. Deze uitkomsten bevestigen het beeld geschetst in het rapport van de Rutger Nisso Groep, waarin wordt beschreven dat allochtone medewerkers van de politie vaak in de veronderstelling zijn dat collega's negatief gedrag tegenover minderheden laten zien.

### *Categorie 'anders'*

Ten slotte kregen vertrokken medewerkers in de vragenlijst ook de mogelijkheid onder de categorie 'anders' hun motieven voor vertrek te beschrijven, wanneer zij die nog niet tegen waren gekomen. Naast, niet onverwachtse, motieven als de reistijd, of het simpelweg zoeken van een nieuwe uitdaging, maakten veel vertrokken medewerkers van de gelegenheid gebruik hun reden voor vertrek hier nader te verklaren en vooral kritiek te uiten op de organisatie.

Zeer opvallend is dat de reacties van medewerkers in de eerste plaats vooral de conclusies in dit onderzoek ondersteunen. Bij kritiek op de organisatie gaat het in alle gevallen om kritiek op de promotiekansen, de ontwikkelingsmogelijkheden en de uitdagendheid van het werken bij Politie Utrecht. Een kenmerkende reactie is:

*"Gebrek aan uitdaging, nauwelijks promotiekansen."*

Verder opvallend is dat de overige en zwaarste kritieken bijna allemaal het gevolg zijn van incompetentie of verkeerde bejegening door de direct leidinggevende of het management en de korpsleiding. Van alle schalen in het onderzoek kan leiding rekenen op de meeste en meest heftige kritiek. Wederom kenmerkend:

*"Ik vond mijn toenmalige leidinggevende een zeer incompetente persoon die oneerlijk was en mensen tegen elkaar uitspeelde. Dan kan je je blijven ergeren of weggaan. Ik koos voor dat laatste."*

Gezien de verder gemiddelde invloed van de schaal leiding op vertrek mag geconcludeerd worden dat niet veel vertrokken medewerkers van Politie Utrecht wegens een slecht functionerende leidinggevende de organisatie verlieten, maar dat wanneer dit wel het geval was dit gepaard ging met de meeste emoties.

Ten slotte is het goed de belangrijkste redenen voor vertrek van vertrokken medewerkers bij Politie Utrecht te herhalen. Gebrek aan promotiekansen, ontwikkelingsmogelijkheden en uitdaging in het werk vormen voor deze groep medewerkers de belangrijkste redenen voor vertrek. Dit blijkt ook uit de, soms heftige, reacties die vertrokken medewerkers na het invullen van de vragenlijst bijvoegden. Gebrek aan participatie is de vierde, en ontevredenheid met de baan vormt de vijfde voorspeller voor vertrek. Dit is tevens de voorspeller met de meeste invloed op vertrek. Ontevredenheid met de baan vormt, sneller dan andere voorspellers, reden om de organisatie te verlaten.

## ***Discussie***

Deze paragraaf geeft een kritische beschouwing van dit onderzoek weer. In de eerste plaats zullen de gevolgen van een aantal keuzes in dit onderzoek voor de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten beschreven worden om vervolgens iets te zeggen over de relevantie van dit onderzoek en de implicaties voor toekomstig onderzoek.

### *Betrouwbaarheid en validiteit*

Een aantal keuzes in dit onderzoek kunnen gevolgen hebben gehad voor de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten.

In de eerste plaats is in de verwerking van de resultaten van dit onderzoek een vergelijking gemaakt tussen de 153 respondenten die de vragenlijst gedeeltelijk hebben ingevuld en de 86 respondenten die ook het tweede deel van de vragenlijst hebben ingevuld. Zowel de resultaten van beide groepen, als de karakteristieken kunnen hierdoor gaan verschillen, wat de resultaten van een vergelijking onbetrouwbaar maakt. Om onbetrouwbare vergelijkingen te voorkomen zijn de gevolgen voor de betrouwbaarheid getoetst door zowel de respondentengroepen, als de resultaten te vergelijken, wat heeft aangetoond dat werken met 153, of 86 respons bijna geen invloed heeft op de resultaten van dit onderzoek.

De betrouwbaarheid van resultaten wordt vergroot wanneer resultaten statistisch getoetst kunnen worden. Hierdoor kan gemeten worden of uitkomsten van het onderzoek niet op toeval berusten. Door het gebruik van verschillende schalen bij de beantwoording van het eerste en het tweede deel van dit onderzoek was het niet mogelijk resultaten exact te vergelijken, maar slechts relatief. De samenhang van resultaten was door het ongelijke gebruik van schalen niet te berekenen, wat maakt dat in feite geen aannames mogen worden gedaan voor een grotere populatie, maar slechts voor de respondentengroep. Een gelijk gebruik van schalen is een goed leerpunt voor volgend onderzoek.

Bij het opstellen van de vragenlijst is geprobeerd de betrouwbaarheid van de respons te vergroten door het gebruik van vragen uit bestaande en getoetste vragenlijsten. Ook is geprobeerd de validiteit te vergroten door het toetsen van zelf opgestelde vragen aan collega's en medestudenten. De meeste schalen in dit onderzoek waren hierdoor homogeen. Een aantal schalen in dit onderzoek is echter niet homogeen gebleken. Hierdoor konden ten aanzien van deze schalen gedurende het vervolg van het onderzoek geen uitspraken worden gedaan ten aanzien van de hele schalen, maar slechts over de losse items. Hiermee boeten de uitspraken aan kracht in. Het gebruik van meer stellingen per schaal had de homogeniteit van de schalen positief beïnvloedt, maar een balans moest worden gezocht

tussen de lengte van de vragenlijst en het aantal vragen per schaal. Een goed leerpunt is, zeker bij weinig vragen per schaal, de vragen nog beter op samenhang te controleren.

Een laatste punt van beschouwing is dat respondenten in dit onderzoek gevraagd zijn naar hun mening over een organisatie waar zij soms al jaren vertrokken zijn. Het kan voor medewerkers lastig zijn geweest de situatie waarin men toen zat voor de geest te halen. Motieven voor vertrek zullen hierdoor niet beïnvloed zijn, maar de tevredenheid met de verschillende voorspellers wellicht wel. Temeer daar medewerkers de situatie waarin ze bij Politie Utrecht zaten waarschijnlijk ook spiegelen aan de huidige werksituatie. Zaken kunnen op deze manier toch minder erg blijken, of juist erger dan ze waren in de daadwerkelijke situatie.

Het zo objectief mogelijk in kaart brengen van de tevredenheid is vooral lastig voor de affectieve reacties op de baan. De algehele baantevredenheid en de mate van binding en inbedding zijn voor medewerkers moeilijker te scoren dan de overige voorspellers en zijn indicatoren die het beste getoetst kunnen worden wanneer medewerkers nog bij een organisatie werkzaam zijn.

In hoeverre dit van invloed is geweest op de resultaten van dit onderzoek is achteraf niet vast te stellen. Ik verwacht echter niet dat een andere manier van onderzoek doen tot andere resultaten had geleid.

#### *Relevantie en toekomstig onderzoek*

Eerder werd de praktische relevantie van dit onderzoek als groot beschreven. Politie Utrecht heeft te maken met een te grote uitstroom, maar heeft geen weet van de redenen voor deze uitstroom. Hierdoor kan te weinig worden gedaan aan het behoud van goede werknemers. De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis over de redenen van vertrek van medewerkers van Politie Utrecht en kunnen uitstekend gebruikt worden naast reeds bestaande instrumenten in de organisatie om wensen en tevredenheid van het personeel in kaart te brengen. Daarbij geeft het onderzoek focus voor toekomstig onderzoek door de organisatie naar de motieven die het meeste vertrek veroorzaken. Dit onderzoek is gezien de brede opzet in de aard verkennend, wat vervolgonderzoek naar concrete problemen en oplossingen noodzakelijk maakt. Bekend is nu waar knelpunten zich bevinden, nog onbekend is waardoor deze knelpunten precies worden veroorzaakt en hoe daar precies mee moet worden omgegaan.

De resultaten van dit onderzoek zijn zeer organisatiespecifiek en zullen waarschijnlijk bij een andere organisatie, of zelfs een andere overheidsorganisatie zeer verschillen. De maatschappelijke en vooral de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zullen dan ook beperkt zijn. Wel voor te stellen is dat andere politiekorpsen, welke in de basis dezelfde

taken uitvoeren, met interesse naar dit onderzoek zullen kijken. Medewerkers in andere politiekorpsen zullen overeenkomstige motieven hebben om voor de politie te gaan werken, maar ook om de politie te verlaten. De markt waarin men werkt, de vergrijzing en de ontgroening en het feit dat mensen tegenwoordig sneller geneigd zijn een organisatie te verlaten vragen ook aan andere politiekorpsen een groeiende aandacht voor het uitstroombeleid.

De wetenschappelijke relevantie is lastiger vast te stellen en geen illusies moeten worden gemaakt over de invloed van dit onderzoek op de wetenschap over vrijwillig vertrek. Wat dit onderzoek wel aantoonst is dat voorspellers voor vertrek en de invloed van deze voorspellers over de tijd kunnen veranderen. Wat medewerkers zoeken in een baan verandert over de tijd en daarmee veranderen ook hun motieven voor vertrek. Het feit dat ontwikkeling, de op een na belangrijkste voorspeller voor vertrek in dit onderzoek, geen aandacht krijgt in zowel de meta-analyse door Hom en Griffeth (2000), als het model van Steers en Mowday (1981), toont aan dat literatuur over vertrek nu en in de toekomst constant op zoek moet blijven naar nieuwe voorspellers voor vertrek.

De grote invloed van het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden op de keuze te vertrekken bevestigt daarnaast wat eerder beschreven werd als een verschuiving in de arbeidsrelatie van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability'. Wanneer medewerkers het gevoel hebben zich niet voldoende te kunnen ontwikkelen, dan wordt dit een sterk vertrekmotief. Om deze reden zou ontwikkeling in de literatuur over vertrek als voorspeller voor vertrek eigenlijk niet meer mogen ontbreken.



## **Aanbevelingen**

Het doel van dit onderzoek was inzicht te verkrijgen in de vertrekmotieven van vertrokken medewerkers van Politie Utrecht. Het onderzoek zal besluiten met een aantal concrete aanbevelingen voor Politie Utrecht die bij kunnen dragen aan het behoud van medewerkers nu en in de toekomst.

Het in dienst hebben van voldoende en geschikte werknemers vraagt om het voorkomen van vertrek van goede werknemers. Resultaten in dit onderzoek tonen duidelijk aan om welke redenen medewerkers op dit moment het meeste vertrekken bij Politie Utrecht. Maar liefst 26 van de 86 respondenten noemen het gebrek aan promotiekansen als zeer veel van invloed op hun keuze te vertrekken. Het verbeteren van de promotiekansen zal een daling van het aantal vertrekkende medewerkers tot gevolg hebben. Hetzelfde geldt voor investeringen in de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Mijn verwachting is dat naast een directe verbetering van de promotiekansen en de ontwikkelingsmogelijkheden indirect ook de uitdagendheid van het werk en de baantevredenheid positief bevorderd zullen worden, wat het behoud van medewerkers verder ten goede komt.

*“De eerste concrete aanbeveling in dit onderzoek is het investeren in de promotiekansen en de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers”.*

Gezien de verkennende aard van het onderzoek is het aan Politie Utrecht vervolg te geven aan deze aanbeveling. Globaal bekend is om welke reden medewerkers vertrokken. Niet bekend is wat er concreet schort aan de promotiekansen en de ontwikkelingsmogelijkheden en wat eventuele oplossingen kunnen zijn. Dit vraagt om vervolgstudie. Hiervoor heeft de organisatie een aantal mogelijkheden:

Wederom kunnen studenten benaderd worden met de vraag onderzoek te doen naar een van beide voorspellers. In plaats van een breed opgezet onderzoek kan een verdiepend onderzoek worden gedaan naar de exacte oorzaken van de ontevredenheid en de invloed op vertrek;

Medewerkers kunnen intern benaderd worden met de vraag mee te denken over de problematiek. Een team kan worden gevormd, dat de ruimte krijgt na te denken over de problematiek en na een aantal maanden met aanbevelingen komt;

Best practices uit andere politiekorpsen, of andere organisaties, kunnen worden toegepast op Politie Utrecht. Ook middels de invoering van het POP-gesprek in 2008 kan een betere balans worden gezocht tussen de wensen en behoeften van medewerkers en organisatie op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden.

De volgende aanbevelingen in dit onderzoek betreffen in feite het geven van een vervolg aan de weg die politie Utrecht is ingeslagen met het laten uitvoeren van dit onderzoek. De uitstroomproblematiek vraagt namelijk om continue aandacht. Vertrekmotieven en wensen van medewerkers veranderen. Dus om in de toekomst ook greep te kunnen houden op de uitstroom van medewerkers heb ik eerder in een stageopdracht geadviseerd het exitinterview in te voeren als instrument om ook in de toekomst vertrekmotieven in kaart te kunnen brengen.

*“De tweede aanbeveling in dit onderzoek is het invoeren van het exitinterview als instrument om de vertrekmotieven nu en in de toekomst in kaart te kunnen brengen.”*

Uitkomsten van exitinterviews leveren zeer waardevolle informatie op voor een organisatie. Naast de motieven voor vertrek kan middels het goed documenteren van de exitinterviews ook beter in kaart worden gebracht waar medewerkers na de politie gaan werken, hoe ze aan een nieuwe baan komen en bijvoorbeeld ook wat vertrekkende medewerkers het liefst veranderd zouden zien binnen de organisatie. Ook dit is waardevolle informatie.

Met informatie uit de exitinterviews moet iets worden gedaan. Focus binnen Politie Utrecht ligt nu nog sterk bij de instroom en doorstroom van medewerkers en amper bij de uitstroom. Dit terwijl instroom, doorstroom en uitstroom veel met elkaar te maken hebben en in gelijke mate aandacht verdienen. Stromen veel medewerkers in, maar vertrekken ze binnen een jaar, dan is alle moeite voor niets geweest. Het uitstroombesluit moet in de toekomst meer onderdeel worden van het hele personeelsbeleid.

*“De derde aanbeveling is het beter inpassen van het uitstroombesluit in het personeelsbeleid van de organisatie.”*

De uitkomsten van dit onderzoek en in de toekomst eventueel het exitinterview kunnen uitstekend gebruikt worden naast andere P&O instrumenten die de organisatie tot haar beschikking heeft om de wensen en de tevredenheid van medewerkers inzichtelijk te houden. Instrumenten kunnen elkaar versterken en aanvullen, wat zal leiden tot meer grip op het personeelsbeleid en hiermee op de uitstroom van medewerkers. Binden, boeien en behouden luidt hierbij het devies.

## 6. Literatuur

Gebruikte artikelen en boeken:

- Abelson M.A., Baysinger B.D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *The Academy of Management Review*, 9, 331-341
- Baba V.V., Jamal M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employee's quality of working life: a study of Canadian nurses, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 379-386
- Benson, G.S.; Feingold, D. & Mohrman, S.A. (2004). You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47, 315-331
- Blau G.J., Boal K.B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and Absenteeism, *Academy of Management review*, 12, 288-300
- Chiok Foong Loke J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management* 9, 191-204
- Cohen A. (1997). Nonwork influences on withdrawal cognitions: an empirical examination of an overlooked issue, *Human Relations*, 12, 1997
- Cranny C., Smith P. en Stone E., (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books
- Dalton D.R., Todor W.D. (1979), Turnover turned over: An Expanded and Positive Perspective, *The Academy of Management Review*, 4, 225-235
- Dess G.G., Shaw J.D. (2001), Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, *The Academy of Management Review*, 26, 446-456
- Dyne L., Graham J.W., Dienesch R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation, *The Academy of Management Journal*, 37, 765-802
- Ellingson J.E., Gruys M.L., Sackett P.R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees, *Journal of applied psychology*, 83, 913-921
- Farrel D., Rusbult C. (1981), Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78-95
- Finegold, D., Morhman, S., Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674

- Folger R., Konovsky M. A. (1989) Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay-raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130
- Fonda N., Guile D. (1999). A real step change: Joint learning adventures, *People Management*, 6-38-44
- Frone M.R, Russell M. (1995). Job stressors, job Involvement and employee health: A test of identity theory, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11
- Griffeth R.W., Hom P.W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 103-111
- Griffeth R.W., Hom P.W., Gaertner S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26, 463-488
- Holtom B.C., Mitchell T.R., Lee T.W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory, *Organizational Dynamics*, 35, 316-331
- Hulin C.L., Roznowski M., Sellaro C.L. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration, *Psychological Bulletin*, 97, 233-250
- Jones E., Chonko L., Rangarajan D., Roberts J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance, *Journal of Business Research*, 60, 663-671
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York, NY
- Keller, R.T., (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover, *Academy of Management Journal*, 27, 176-183
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (1988). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, San Francisco
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58, 281-342
- Kluytmans F. (2001). *Leerboek Personeelsmanagement*, Wolters-Noordhoff-Groningen
- Lee T.W., Maurer S.D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover, *Human resource management review*, 7, 247-276
- Lee T.W., Mitchell T.R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *The Academy of Management Review*, 19, 51-89

- Lee, T.W., Mitchell T.R., Holtom B.C., McDaniel L.S., Hill J.W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension, *The Academy of Management Journal*, 42, 450-462
- Lee T.W., Mowday R.T. (1987). Voluntary Leaving an Organization: An Emperical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover, *The Academy of Management Journal*, 30, 721-743
- Maertz Jr C.P., Griffeth R.W. (2004). Eight Motivational Forces and voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research, *Journal of Management*, 667-683
- March J.G., Simon H.A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons-New York
- McEvoy, G.M., Cascio, W.F., (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 30, 744-762
- McNeese-Smith D.K. (1995). Job satisfaction, productivity and organisational commitment, the result of leadership. *Journal of Nursing Administration* 25, 17-26
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Mitchell T.R., Holtom B.C., Lee T.W., Sablinski C.J., Erez M. (2001). Why people Stay: Using Job Embeddedness to predict Voluntary Turnover, *The Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121
- Mobley W.H. (1982), Some unanswered questions in turnover and withdrawal research, *The Academy of Management Review*, 7, 111-116
- Moorman R. H., Blakely G. L., Niehoff B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41: 351–357
- Mowday, R.T., Spencer, D.G., (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents, *Academy of Management Journal*, 24, 634-642
- Mueller C.W., Price J.L. (1990). Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover, *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 321-335
- Peterson e.a. (1995). Role conflict, ambiguity and overload: a 21-Nation study, *Academy of Management Journal*, 38, 429-452
- Porter, L.W., Steers, R.M., (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism, *Psychological Bulletin* 80, 151-176
- Price J.L. (1977), *The Study of Turnover*, Ames-Iowa

- Punnett B.J., Greenidge D, Ramsey J. (2007). Job attitudes and absenteeism: a study in the English speaking Caribbean, *Journal of World Business*, 42, 214-227
- Rosse J. G., Miller H. E. (1984). Relationship between absenteeism and other employee behaviors. In P. S. Goodman & R. S. Atkin (Eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Royalty, A.B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level, *Journal of Labor Economics*, 16, 392-443
- Roznowski, M., en Hulin, C., (1992). *The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal*. In Cranny, C., Smith, P. en Stone, E., (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books
- Schomaker P. A. (1999). *Wie Bindt, Die Wint*, Nijmegen: Stichting UOBN.
- Shaw J., Deliry J., Jenkins G., Gupta N. (1998). An organization- level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, 41, 511-525
- Somers, M.J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Spector, P., (1996). *Industrial and organizational psychology research in practice*. New York: John Wiley
- Tett R.P., Meyer J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293
- Ulrich D., Black S.J. (1999). All around the world, worldly wise, *People Management*, 21, 42-46
- Velde M.E.G., Jansen P.G.W., Telting I.A. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek*, H. Nelissen- Baarn
- Wagner J.A. (1994). Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence, *Academy of Management Review*, 19, 312-330
- Westerman J. W., Cyr L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories, *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261

Internet:

- [www.politie.nl](http://www.politie.nl)
- [www.monsterboard.nl](http://www.monsterboard.nl)