



Universiteit Utrecht

Gemeente Amsterdam

Jong en blijven werken bij de gemeente Amsterdam

Een onderzoek naar de motivaties en werktevredenheid van jonge medewerkers om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam directie Wonen

Iris van den Berkhof
Utrecht, 2020

Motivaties van jonge medewerkers om te blijven werken bij de directie Wonen van gemeente Amsterdam

Een kwalitatief onderzoek naar de motivaties en de werktevredenheid van jonge hoogopgeleide medewerkers < 35 jaar van de directie Wonen om te werken voor de gemeente Amsterdam.



**Gemeente
Amsterdam**

Auteur: Iris van den Berkhof

Studentnummer: 6319955

Master: Communicatie, Beleid en Management

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Instelling: Universiteit Utrecht

Begeleider: dr. M.H. Winnubst

Tweede lezer: dr. P.G.E. Wijntuin

Stagebegeleider: H. Feenstra

Plaats en datum afronding: Utrecht, 22-06-2020

Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord blik ik terug op een mooie studententijd, een leerzaam proces en een moeilijke en gekke tijd. Ruim twee jaar geleden heb ik het eerste deel van mijn studententijd al mogen afsluiten met het behalen van mijn bachelor diploma aan de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO) en mag ik mijzelf sindsdien gymdocente noemen. Om als gymdocente de master Communicatie, Beleid en Management te mogen volgen, heb ik altijd heel bijzonder gevonden. Ik durf te stellen dat dit mij nog meer intrinsiek gemotiveerd heeft om zo ver te komen. Dit had ik absoluut niet alleen gekund en daarom wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Allereerst bedank ik mijn scriptiebegeleidster, Madeline Winnubst, voor de kritische en nuttige feedback waardoor ik veel heb geleerd over onderzoek doen en tevens voor de flexibiliteit en haar begrip waardoor afstuderen binnen dit collegejaar, in deze omstandigheden mogelijk is geworden. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider van de gemeente Amsterdam, Heerco Feenstra, graag bedanken voor zijn positiviteit, vertrouwen en alle mooie complimenten die mij deze periode erg goed hebben gedaan.

Uiteraard wil ik al mijn lieve vrienden en vriendinnen, Theo, mijn vriend Stephan en mijn familie bedanken voor de steun, feedback, peptalks en afleiding, maar ook voor het beschikbaar stellen van jullie studentenkamers en zolders om in de tijden van de corona crisis een goede werkplek te creëren. In het bijzonder wil ik mijn allerliefste vader (in memoriam) bedanken voor het vertrouwen wat hij in mij heeft gehad en de kracht die hij mij heeft geschonken om dit proces af te kunnen maken.

Met deze scriptie sluit ik de master Communicatie, Beleid en Management aan de Universiteit Utrecht af. Ik krijg terug op twee leuke, leerzame en zware jaren. Daarnaast kijk ik vooral uit naar de welverdiende rust deze zomer om vervolgens met nieuwe energie op zoek te gaan naar een passende baan.

Als laatst rest mij nog u veel leesplezier te wensen!

Iris van den Berkhof, 22 juni 2020

Samenvatting

In dit onderzoek zijn de motivaties om te werken voor de gemeente Amsterdam en de werktevredenheid van jonge hoogopgeleide medewerkers werkzaam bij de directie Wonen van gemeente Amsterdam bestudeerd.

Voor de coronacrisis heeft de vergrijzing in combinatie met de economische groei van de afgelopen jaren geleid tot een krapte op de arbeidsmarkt. Het gevolg hiervan is dat de vraag naar medewerkers is gegroeid (Borghouts-van de Pas, Bosmans, Verschoor, en Wilthagen, 2019). Met name in publieke organisaties ligt deze urgentie hoog omdat zij, ten opzichte van de private sector, relatief sterker zijn vergrijsd (Steijn en Groenveld, 2013). Daarom is de vraag naar jonge medewerkers gegroeid. Echter blijkt het lastig te zijn om jonge medewerkers aan te trekken en te behouden. Jonge medewerkers zijn over het algemeen sneller geneigd om een organisatie te verlaten dan oudere medewerkers (Lewis en Cho, 2011; Llorens en Stazyk, 2011).

Ook bij gemeente Amsterdam blijkt het lastig te zijn om jonge medewerkers aan te trekken en te behouden. Gemeente Amsterdam heeft er naar gestreefd om 20% jongeren <35 jaar voor 2020 in haar personeelsbestand te hebben. Dit streefcijfer is niet behaald. De directie Wonen lijkt een voorbeeld te zijn van hoe dit wel kan. Op dit moment zijn 28% van de medewerkers bij de directie Wonen onder de 35 jaar. Daarom is er een case study uitgevoerd onder directie Wonen. De hoofdvraag die in het onderzoek centraal staat is:

Wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers <35 jaar van de directie Wonen om te werken bij de gemeente Amsterdam en hoe verhoudt dit zich met hun werktevredenheid?

In de literatuurstudie zijn concepten als 'diversiteit', 'Generatie Y', 'Retentie' (intentie om te blijven), 'Public Service Motivation' en 'Werktevredenheid' behandeld. Wanneer de werkomgeving niet in de behoeften van jonge medewerkers, generatie y, voorziet, zoals in het geven van autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden bieden, zullen zij minder tevreden zijn en eerder vertrekken uit de organisatie dan oudere medewerkers (Westerman en Yamamura, 2007). Maertz (2001) benoemt acht motivatie krachten die invloed hebben op de redenen van vertrek. Een aanvullende theorie die is opgesteld om de motivaties van medewerkers in de publieke sector te verklaren wordt Public Service Motivation (PSM) genoemd en wordt gedefinieerd als 'Overtuigingen, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen waar nodig' (Vandenabeele, 2007). Vervolgens zijn de motivaties om te blijven werken in verband gebracht met de werktevredenheid.

Het empirische gedeelte bestaat uit twintig semigestructureerde interviews met jonge hoogopgeleide medewerkers van de directie Wonen. Uit de resultaten in gebleken dat Public Service Motivation nauwelijks een belangrijke motivatie is om te gaan en te blijven werken bij de gemeente Amsterdam. Jonge medewerkers hechten wel belang aan een goede werksfeer en vinden het prettig om op een informele manier met collega's te kunnen optrekken. Dit maakt ze gemotiveerd om te werken. Ook de inhoud van de baan wordt als een belangrijke motivatie reden gezien, waar de jonge medewerkers op dit moment erg tevreden over zijn. Wanneer de jonge medewerkers autonomie ervaren en zichzelf kunnen blijven ontwikkelen, zijn zij gemotiveerd om te blijven werken. Doorgroeimogelijkheden wordt als de belangrijkste motivatie gezien om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam. Uit de interviews blijkt dat doorgroeimogelijkheden verdeeld kunnen worden in ontwikkelingsmogelijkheden en promotiemogelijkheden. Zien de respondenten deze mogelijkheden niet, bijvoorbeeld doordat er niet transparant over wordt gecommuniceerd, dan blijken zij minder tevreden te zijn. De kans om de organisatie te verlaten wordt dan groter.

Uit de interviews blijkt etnische diversiteit een belangrijke rol te spelen voor de motivaties om te blijven werken. Zij vinden het belangrijk dat zijzelf en collega's worden aangenomen op basis van vaardigheden, vervolgens willen zij zichzelf kunnen zijn op de werkvloer. Dit lijkt bij de directie Wonen erg goed te lukken, de respondenten zijn hier dan ook tevreden over.

Om jonge medewerkers in de toekomst gemotiveerd te blijven houden zouden leidinggevenden bij Wonen structureel in gesprek moeten gaan met de jonge medewerkers. Hierdoor zal er ruimte ontstaan voor de jonge medewerkers om aan te geven welke ambities zij hebben, de leidinggevende heeft de taak om te luisteren om vervolgens transparant te zijn over ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
Doel- en vraagstelling.....	9
1.3 Relevantie.....	9
Wetenschappelijke relevantie.....	9
Maatschappelijke relevantie	10
1.4 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Diversiteit	11
2.2 Jonge Medewerkers	12
Generatie Y.....	12
2.3 Personeelsverloop.....	14
2.4 Public Service Motivation.....	16
De vijfdimensies van PSM.....	17
2.5 Studies naar PSM.....	17
2.6 Werktevredenheid	18
2.7 Bevindingen.....	20
3. Methoden.....	22
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	22
3.2 Literatuurstudie.....	22
3.3 Semigestructureerde interviews	23
3.4 Respondenten	24
3.5 Data verzameling.....	25
3.6 Data-analyse.....	25
3.7 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek	26
5. Resultaten.....	28
5.1 Diversiteit	28
5.2 Personeelsverloop.....	30
5.3 Motivaties.....	32
5.3.1 Motivatie om te gaan werken bij gemeente Amsterdam directie Wonen	32
5.3.2 Motivatie om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam directie Wonen	34
5.3.3 Motivaties om te vertrekken.....	35

5.4 Werktevredenheid	37
5.4.1 Algemene werktevredenheid	37
5.4.2 Tevredenheid met promotiekansen.....	38
5.4.3 Tevredenheid met ontwikkelmogelijkheden	39
5.4.4 Tevredenheid met collega's	39
5.4.5 Tevredenheid met baaninhoud	39
5.4.6 Tevredenheid met de flexibiliteit	39
5.5 Corona	41
6. Conclusie	42
7. Discussie	45
Literatuurlijst	47
Bijlage	54
Bijlage 1: Instroom en uitstroom gemeente Amsterdam 2019	54
Bijlage 2: Verzoekmail onderzoek directie Wonen	55
Bijlage 3: Informatie mail respondenten.....	57
Bijlage 4: Topiclijst.....	59
Bijlage 5: Respondentenlijst	61

1. Inleiding

‘Maak je organisatie toekomstbestendig’ (Detaille en De Lange, 2019). Dit is een van de vele artikelen over het binden en boeien, ook wel het aantrekken en behouden, van jonge medewerkers in Human Resources- en management vakbladen. Een terugkerend thema omdat het een lastige taak blijkt te zijn.

Gemeente Amsterdam heeft de afgelopen jaren steeds meer jonge medewerkers weten aan te trekken. Toch ziet gemeente Amsterdam de groep jonge medewerkers weer snel uitstromen ondanks hun pogingen om ze te blijven boeien. Om deze doelgroep te behouden is het belangrijk om te weten wat de jonge medewerkers motiveert om te werken voor de gemeente Amsterdam. En wanneer zij tevreden zijn met hun werk en werkgever.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse beroepsbevolking is, als gevolg van het feit dat de babyboomgeneratie de leeftijd van 60 jaar of ouder bereikt, sterk aan het vergrijzen en tegelijkertijd is er sprake van een sterke ontgroening op de arbeidsmarkt (De Lange en Van der Heijden, 2013). De vergrijzing heeft onder andere in combinatie met de economische groei van de afgelopen jaren geleid tot een krapte op de arbeidsmarkt. Het gevolg hiervan is dat de vraag naar medewerkers is gegroeid (Borghouts-van de Pas, Bosmans, Verschoor en Wilthagen, 2019). Dit zorgt ervoor dat het noodzakelijk is voor organisaties om het werk aantrekkelijk en waardevol te maken voor (potentiële) medewerkers (Van der Klink et al., 2011).

Jonge medewerkers vertegenwoordigen ‘generatie Y’. Voor deze generatie is geen eenduidige leeftijdstypering te vinden in de literatuur. Over het algemeen gaat het in Nederland om jongeren geboren tussen 1985 en 2000 (Bontekoning, 2012; Boschma en Groen, 2007; Wallace, 2007). Wanneer de werkomgeving niet in hun behoeften voorziet, zoals autonomie in het werk en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, zullen zij minder tevreden zijn en eerder vertrekken uit de organisatie dan oudere werknemers (Westerman en Yamamura, 2007). Medewerkers uit generatie Y willen graag zelf bepalen hoe hun loopbaan eruitziet en zij willen zich over het algemeen niet vastleggen aan de loopbaanpaden die door hun werkgevers bepaald worden. Mede hierdoor worden zij vaak bestempeld als ‘jobhoppers’ door het regelmatig wisselen van baan (Bontekoning, 2007). Wanneer zij uitgeleerd zijn op hun werk of niet meer tevreden zijn met het werk dat zij doen, zullen zij zich gaan oriënteren op ander werk om zich te kunnen door-ontwikkelen (Boschma et al., 2007). Jonge medewerkers verschillen op een aantal punten van eerdere generaties en het is van belang dat organisaties deze generatieverschillen begrijpen, zodat zij in kunnen spelen op hun behoeften en daarmee deze medewerkers kunnen behouden (Kupperschmidt 2000, in Smola en Sutton, 2002: 363).

In publieke organisaties is de urgentie om medewerkers van generatie Y te werven en te behouden nog groter omdat zij, ten opzichte van private organisaties, een relatief sterker vergrijsd personeelsbestand hebben. Dit betekent dat publieke organisaties in grotere mate te maken kunnen krijgen met te weinig gekwalificeerd personeel (Steijn en Groenveld, 2013).

Wanneer er meer jonge medewerkers gaan werken bij een overheidsorganisatie heeft dit een positieve invloed op de diversiteit in het personeelsbestand. Harrison en Klein (2007) omschrijven diversiteit als alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen. Voor het aantrekken van nieuwe medewerkers erkennen volgens Kirton en Greene (2016) organisaties in steeds grotere mate het belang en de waarde van een divers personeelsbestand. Er wordt steeds meer gestreefd naar de optimale benutting van de diversiteit aan talenten en vermogens van medewerkers. Organisaties willen door meer diversiteit de talenten en vermogens van medewerkers optimaal benutten. Daarnaast vinden organisaties het vanuit een moreel oogpunt belangrijk dat verschillende

groepen in de samenleving binnen de organisatie vertegenwoordigd zijn. Diversiteit in het personeelsbestand kan positieve effecten teweegbrengen, zoals een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid bij de organisatie (Mor Barak et al., 2016). Veel organisaties, zowel binnen als buiten de publieke sector, hebben met diversiteit te maken.

Het onderzoek zal plaatsvinden bij de gemeente Amsterdam, directie Wonen.

Ook de gemeente Amsterdam probeert een divers personeelsbestand na te streven. In dat kader is het plan 'Amsterdam Inclusieve Organisatie 2015-2019' (AIO) tot stand gekomen na bespreking in het Gemeentelijk Management Team (GMT), het College van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad. Het hoofddoel van AIO is het werven, behouden en de doorgroei stimuleren van talentvolle mensen uit doelgroepen die ondervertegenwoordigd zijn. Met talentvol bedoelt de gemeente Amsterdam medewerkers die potentie hebben om door te groeien los van opleidingsachtergronden. In het plan AIO is er specifiek aandacht voor de doelgroep jongeren tot 35 jaar, mede ingegeven door het percentage jonge medewerkers <35 jaar dat in de periode tussen 2009 en 2015 met bijna 500 jongeren is afgenomen.

Er zijn drie specifieke doelen voor de doelgroep jongeren opgesteld. Het eerste doel is het percentage jongeren tot 35 jaar in het personeelsbestand verhogen naar 20%. Het tweede doel is het bevorderen van de kwaliteit en werkprestaties van jongeren via talentmanagement. Het derde doel is het bevorderen van deskundigheid (en bewustwording) van leidinggevenden en medewerkers als het gaat om de kenmerken en behoeften van de verschillende generaties die momenteel in de organisatie werken en hun invloed op de werkcultuur. Dit laatste doel focust op zowel generatie Y als andere generaties. In dit onderzoek wordt er louter aandacht besteed aan motivaties en de werktevredenheid generatie Y, de jongeren tot 35 jaar.

In september 2019 is het plan AIO geëvalueerd. Om het eerste doel te realiseren is er ingezet op het werven van jonge medewerkers waardoor sprake is van een stijgende lijn van 4% de jaren 2015-2019. Het streefcijfer van 20% jongeren in het personeelsbestand is niet gerealiseerd. Voorbeelden van interventies die zijn ondernomen zijn: traineeships, een toolkit voor jong potentieel met mentorschappen en het aanbieden van korte stages op uitdagende plekken of een leiderschapstraject voor managementpotentieel.

Om het tweede doel te realiseren omtrent talentmanagement worden er toekomstperspectieven geboden aan jonge talentvolle medewerkers door na hun traineeship de mogelijkheid te bieden om zich verder te ontwikkelen richting vak-expert, leidinggevende of topadviseur.

Het meest opvallende resultaat uit deze evaluatie is het niet behalen van het streefcijfer 20 procent jonge medewerkers < 35 jaar in het personeelsbestand. Voor de gemeente Amsterdam is het op dit moment niet duidelijk waarom het niet lukt om jonge medewerkers te behouden en daarmee het streefcijfer van 20 procent te behalen. In 2018 zijn er 698 jonge medewerkers ingestroomd terwijl er 177 jonge medewerkers zijn uitgestroomd (zie bijlage 1). De uitstroom van jonge medewerkers is een van de mogelijke oorzaken waardoor het streefcijfer van 20 procent niet wordt behaald. Echter, er zijn geen data beschikbaar waaruit blijkt waarom jonge medewerkers uitstromen.

Om de achterliggende redenen van uitstroom te kunnen achterhalen, is het van belang voor werkgevers om kennis te hebben van de vertrekintenties van medewerkers. Om dit te kunnen achterhalen wordt er gekeken naar onderzoeken over vertrekintenties. Deze onderzoeken geven verschillende factoren weer waarom medewerkers uitstromen. Uit de literatuur blijkt dat factoren die van invloed zijn op vertrekintenties in drie categorieën kunnen worden ingedeeld: individuele factoren,

werk- en organisatie gerelateerde factoren en economische factoren (Cotton en Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000; Mobley, et al. 1979; Muchinsky en Morrow, 1980).

Op basis van de literatuur kan worden verondersteld dat PSM en werktevredenheid een belangrijke rol lijken te spelen bij het behoud van jonge medewerkers uit generatie y in organisaties uit de publieke sector. Er is nog geen kwalitatief onderzoek gedaan naar de Public Service Motivation van jonge medewerkers om te blijven werken in de publieke sector. Daarom wordt in dit onderzoek bij de gemeente Amsterdam, directie Wonen een case study uitgevoerd.

1.2 Probleemstelling

Gemeente Amsterdam is niet in staat om jonge medewerkers <35 jaar te behouden binnen de organisatie. De gemeente vraagt zich af hoe zij jonge medewerkers kan behouden binnen de organisatie.

Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is inzicht bieden in de motivaties die hoogopgeleide jonge medewerkers < 35 jaar hebben om te werken bij de directie Wonen van de gemeente Amsterdam.

De onderzoeksvraag die daarbij aansluit is:

Wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers < 35 jaar van de directie Wonen om te werken bij de gemeente Amsterdam en hoe verhoudt dit zich met hun werktevredenheid?

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Aan de hand van een literatuurstudie zijn theoretische concepten zoals motivatie en werktevredenheid onderzocht. Vervolgens zijn twintig medewerkers van de gemeente Amsterdam bevraagd, middels semigestructureerde interviews, naar hun motivatie om te werken bij gemeente Amsterdam, directie Wonen en hun werktevredenheid.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk, maatschappelijk relevant om uit te voeren. Hieronder worden deze vormen van relevantie beschreven.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is op het gebied van Leeftijdsdiversiteit, Public Service Motivation (PSM), intentie om te blijven (retentie) en werktevredenheid van jonge medewerkers in de context van de publieke sector van wetenschappelijk belang.

Binnen het openbaar bestuur wordt veel onderzoek gedaan naar diversiteit, met name naar etnische diversiteit en genderdiversiteit (Backes-Gellner & Veen 2013). De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op de leeftijdsdiversiteit in de publieke sector. Onderzoeken naar leeftijdsdiversiteit binnen de publieke sector zijn voornamelijk gericht op discriminatie, er lijkt geen onderzoek te zijn gedaan naar het behouden van jonge medewerkers in de publieke sector. (Wegge et al, 2008)

De mate van werktevredenheid is een belangrijke factor voor het behouden van medewerkers. Lage mate van werktevredenheid leidt tot hoge verzuimcijfers (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Mensen die ontevreden zijn met hun werk kunnen in het ergste geval zelfs op zoek gaan naar een andere baan en de organisatie verlaten (Wright en Bonett, 2007, p. 142). Personeelsverloop in relatie tot werktevredenheid is al meerdere decennia een veelbesproken thema in de literatuur. Uit de studie van Cotton en Tuttle (1986) blijkt dat zes tevredenheidsfactoren gerelateerd te zijn aan de vertrekintentie. Er is al onderzoek gedaan onder de doelgroep jongeren naar hun vertrekintenties in relatie met hun werktevredenheid in de publieke sector. Dit betreft een onderzoek onder Italiaanse

verpleegsters (Camerino, Conway, Estry-Béhar, Costa, en Hasselhorn, 2008). Een dergelijk onderzoek is nog niet uitgevoerd in de Nederlandse context. Onderzoek naar de werktevredenheid en het personeelsverloop van Nederlandse jongeren is nog niet gedaan.

Daarnaast is er de laatste 30 jaar veel onderzoek gedaan op het gebied van Public Service Motivation (PSM). Hierdoor is er meer duidelijkheid rondom de kern, afkomst, kenmerken, resultaten en gevolgen van PSM (Vandenabeele, Brewer, & Ritz, 2015, p. 781). Echter bestaat op dit gebied nog veel onduidelijkheid en is de wetenschap hierin verre van compleet (Vandenabeele et al., 2009). PSM zou in relatie met andere theoretische concepten verder onderzocht kunnen worden, dit onderzoek draagt hieraan bij omdat PSM met werktevredenheid en personeelsverloop wordt toegepast. Daarnaast zal in dit onderzoek wetenschappelijke kennis over PSM vertaald worden naar de praktijk van een gemeente. Literatuur over PSM is veelal kwantitatief van aard (Steijn en Leisink, 2009). Voor zover bekend is er geen kwalitatief onderzoek naar PSM in Nederland te zijn gedaan specifiek gericht op jonge medewerkers.

Maatschappelijke relevantie

Een divers personeelsbestand bij overheidsorganisaties sluit aan op de praktijk omdat het een afspiegeling vormt van de maatschappij waardoor beleid overeenkomt met maatschappelijke vraagstukken (Groeneveld en van der Voet, 2009). Leeftijdsdiversiteit is een belangrijk onderdeel, met name omdat het lastig blijkt te zijn om specifiek jonge medewerkers te behouden binnen de publieke organisatie terwijl juist de publieke organisaties meer vergrijsd zijn. Het is daarom van belang om de jonge medewerkers die bij de organisatie komen te werken ook te behouden. Door jongere medewerkers aan te trekken en te behouden kunnen organisaties die te kampen hebben met vergrijzing ervoor zorgen dat zij over voldoende personeel beschikken. Ook kunnen jongeren bijdragen aan het beter presteren van een organisatie doordat zij -vanuit hun opleiding- over nieuwe kennis en vaardigheden beschikken en kan hun soms andere werkwijze de organisatie verrijken.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen voor gemeente Amsterdam relevant zijn doordat factoren met betrekking tot de motivatie en de werktevredenheid van jonge medewerkers inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast zullen de onderzoeksresultaten wellicht interessant zijn voor andere publieke organisaties, en andere organisatieonderdelen van de gemeente Amsterdam.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de wetenschappelijke literatuur in het theoretisch kader toegelicht. De onderwerpen die hier worden besproken zijn: diversiteit, jonge medewerkers, personeelsverloop, motivatie, Public Service Motivation en werktevredenheid. Hoofdstuk 3 bevat de methodologische verantwoording. De keuzes die zijn gemaakt voor dit onderzoek staan hierin verantwoord. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 4 het resultaten hoofdstuk een beschrijving gegeven van de belangrijkste uitkomsten van het empirische deel van dit onderzoek. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie van het onderzoek waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Tenslotte betreft hoofdstuk 6 de discussie en suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In het onderzoek staat het behoud van jonge medewerkers en de rol van werktevredenheid in verhouding met Public Service Motivation (PSM) centraal. Daarom zal er in het literatuuronderzoek aandacht worden besteed aan de thema's diversiteit in leeftijd, kenmerken van jonge medewerkers, personeelsverloop en de intentie om te blijven (retentie), PSM en de relatie met werktevredenheid.

2.1 Diversiteit

In de literatuur wordt diversiteit op verschillende manieren gedefinieerd. In de meest brede zin wordt diversiteit gedefinieerd als alle mogelijke manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (Jackson et al., 1991). Op de definitie van Jackson wordt vervolgens in de jaren daarna voortgeborduurd. Zo definiëren Knippenberg, De Dreu en Homan (2004) diversiteit als alle zichtbare en niet zichtbare kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Terwijl Konrad (2006) diversiteit omschrijft als de menselijke kenmerken die maken dat mensen van elkaar verschillen. Er zijn onderzoekers die deze brede definitie van diversiteit problematiseren als vaag (Edgley, Sharma en Anderson-Gough, 2016). De verschillende auteurs hanteren niet alleen verschillende definities, maar onderscheiden ook verschillende dimensies van diversiteit. Een veel gebruikt onderscheid in zes dimensies is dat van Konrad (2006). De kerndimensies zijn van invloed op het zelfbeeld van een persoon en diens kijk op de wereld en hebben invloed op het hele leven van een persoon. De volgende zes kerndimensies worden beschreven als de verschillen die samenhangen met sekse, leeftijd, geestelijke en/of fysieke vermogens, seksuele voorkeur, nationaliteit en etnische afkomst.

Ook organisaties besteden aandacht aan deze kerndimensies van diversiteit. Volgens de Wet Gelijke Behandeling mag een werkgever niet discrimineren bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst, bij de arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en de bevordering en het ontslag. Organisaties proberen zichzelf te presenteren als bewust van en betrokken bij diversiteit, om te voorkomen dat ze als discriminerend gezien worden (Avery en McKay, 2006). Daarnaast kan bewust omgaan met diversiteit bijdragen aan een positief imago van een organisatie (Bernardi, Bean en Weippert, 2002).

Naast de publieke verwachting dat organisaties zich inzetten voor een diverse organisatie met gelijke kansen voor iedereen (Bührmann en Schönwälder, 2017), waarbij de morele kant van diversiteit centraal staat en het gaat over eerlijkheid en sociale gerechtigheid (Mor Barak, 2015), erkennen organisaties volgens Kirton en Greene (2016) ook in steeds grotere mate het belang en de waarde van een divers personeelsbestand. Diversiteit van personeel levert een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid op bij de organisatie (Mor Barak et al., 2016). Diversiteit van personeel kan daarmee ook een concurrentievoordeel met zich meebrengen (Herring, 2009).

Diversiteitsbeleid

Het bevorderen van een divers personeelsbestand en het managen van verschillen voor het behalen van betere organisatieprestaties is volgens Pitts (2009) de definitie van diversiteitsmanagement. Bij diversiteitsmanagement ligt de nadruk op alle manieren waarop individuen van elkaar kunnen verschillen en hoe deze verschillen te benutten zijn (Kellough en Naff, 2004). Bij diversiteitsmanagement wordt er rekening gehouden met de behoeftes van ieder individu.

Thomas (1990) introduceerde deze term voor het eerst. Voor die tijd was er beperkte aandacht voor het managen van diversiteit (Sabharwal, Levine en D'agostino, 2018). Het managen van diversiteit definieert Thomas (1990) als 'het proces van het creëren of behouden van een omgeving die alle deelnemers in staat stelt met hun volledige potentieel bij te dragen, gericht op het nastreven van de organisatiedoelstellingen' (p. 112). Diversiteitsmanagement wordt gezien als een proactieve

benadering, die steun van bovenaf als cruciaal ziet in het creëren van een omgeving waarin iedereen volledig kan bijdragen en zichzelf kan zijn (Sabharwal, Levine en D'agostino, 2018).

In de publieke sector is de laatste jaren de aandacht voor diversiteitsbeleid toegenomen. Mede door sociaal-culturele en demografische ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt, groeit de diversiteit van het personeelsbestand. Daarnaast neemt de behoefte van medewerkers aan diversiteitsbeleid toe. Veel medewerkers voelen zich uitgesloten of niet thuis in een organisatie. Dat geldt des te meer als een individu in bepaalde opzichten afwijkt van de rest. Daarom komt in de publieke sector steeds meer nadruk te liggen op het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur met ruimte voor verschillen (Ministerie van BZK, 2018; Ellemers, Sahin, Jansen & Van der Toorn 2018). Het diversiteitsbeleid van de publieke sector heeft zich lange tijd vooral gekenmerkt door het streven naar een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, etnische herkomst en leeftijd (Groeneveld en Steijn, 2016). Sinds 2018 staat het streven naar inclusiviteit centraal in het strategisch personeelsbeleid van de Rijksoverheid (Ministerie van BZK, 2018). Onderdeel van het strategisch personeelsbeleid is het diversiteitsbeleid waarbij de nadruk expliciet wordt gelegd op een inclusieve organisatiecultuur en het benutten van de voordelen van diversiteit (Hofhuis en Van Drunen, 2019)

Door de tekorten op de arbeidsmarkt is het voor overheidsorganisaties een uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel te binden en te boeien voor de overheid (Kwakkelstein en Roelse, 2011). Er worden jonge medewerkers gezocht om de uitgestroomde oudere medewerkers op te volgen. Juist deze jongere generatie heeft de neiging om sneller een organisatie te verlaten (Preenen et al., 2011; Ertas, 2015). Om deze reden wordt er in dit onderzoek alleen gekeken naar de kerndimensie leeftijd als het gaat om diversiteit.

2.2 Jonge Medewerkers

Het blijkt lastig te zijn om jonge medewerkers aan te trekken en te behouden. Jonge medewerkers zijn over het algemeen sneller geneigd om een organisatie te verlaten dan oudere medewerkers (Lewis en Cho, 2011; Llorens en Stazyk, 2011). Hiervoor zijn meerdere redenen. Jongeren zijn minder ervaren, vaak nog zoekend naar een passende baan. Daarnaast hebben jongeren over het algemeen minder geïnvesteerd in pensioen, werkrelaties, huwelijk of kinderen. Een waarschijnlijk gevolg hiervan is dat jonge medewerkers meer flexibel zijn en sneller beslissingen kunnen nemen, zoals het kiezen van een nieuwe baan (Cho en Lewis, 2012; Ertas, 2015).

Generatie Y

Jonge medewerkers van onder de 35 jaar vallen onder generatie Y. In het onderstaande wordt toelichting gegeven op wat generaties zijn, welke generaties er zijn en wat de kenmerken van generatie Y zijn.

Generaties zijn clusters leeftijdsgenoten die zich spontaan met elkaar verbinden om verouderde gewoontes te verversen in de groepen waar ze deel van uitmaken. Generatiegenoten produceren met elkaar vanaf hun vroege kindertijd nieuwe manieren van communiceren en samenwerken (Bontekoning en Grondstra, 2012). In de literatuur is er veel geschreven over verschillende generaties, het ontstaan van generaties en de leeftijdsgrenzen van generaties. In 1991 werden generaties in Nederland in de tijd gelokaliseerd door Becker. Deze indeling werd in 1999 op grote schaal getoetst door onderzoekers van de Universiteit Tilburg en in 2010 door het Sociaal Cultureel Planbureau. Op de indeling van Becker heeft Bontekoning voortgeborduurd. Zijn generatie-indeling komt voort uit een generatieonderzoek in ruim honderd Nederlandse bedrijven en organisaties naar de overeenkomsten en verschillen tussen de werkende generaties (Bontekoning en Grondstra, 2012). Waar Ahlers en Boender (2011) en Katherman (2016) verschillende generaties omschrijven, schrijven zij op Europees

of mondiaal niveau, in tegenstelling tot Becker (1991) en Bontekoning (2012) die zich louter op generaties in Nederland focussen. Om deze reden is ervoor gekozen om de generatie-indeling van Bontekoning (zie figuur 1) leidend te laten zijn voor dit onderzoek.

GENERATIES	HOOFDKENMERKEN
Vooroorlogse generatie 1910-1925	
Stille Generatie 1925-1940	Gezagsgetrouwen, die zich gedroegen 'zoals het hoort'.
Protestgeneratie 1940-1955	Als leiders: idealistische en gedreven democratiseerders; Als senioren: vitale idealisten die zinvol actief willen blijven.
Verbindende Generatie X 1955-1970	Nuchtere verbinders; benutten diversiteit constructief; gericht op 'samen' werken aan resultaten.
Pragmatische Generatie 1970-1985	Pragmatische versnellers van afstemmen en besluiten, gericht op concrete resultaten, bouwers van kennisnetwerken.
De authentieke Generatie Y 1985-2000	Creatieve, authentieke multi-taskers, die flexibel en gelijkwaardig in een open informele sfeer willen samenwerken.
De bewuste Generatie 2000-2015	Vrije, heldere geesten die heel bewust in de wereld staan (op basis van voorlopige waarnemingen; vanaf 2015, wanneer de eerste cohorten hun 15e levensjaar ingaan, zal het duidelijker worden)

Figuur 1. Generatie-indeling in Nederland (Bontekoning, 2012).

Generatie Y zijn mensen geboren tussen 1985 en 2000. Zij weten snel te communiceren en kennis te delen, ze netwerken gemakkelijk en komen snel op creatieve wijze tot resultaten (Fry, 2015). Generatie Y voelt zich op zijn gemak in moderne en flexibele organisatievormen met een wisselende leider per vraagstuk (Bontekoning en Grondstra, 2012). Generatie Y hecht veel waarde aan autonomie, wil zo snel mogelijk zoveel mogelijk leren, wisselt daarom graag frequent van rol en functie, heeft een aversie tegen een strikte hiërarchie en oude managementstijlen (Van Bussel, 2013). Manuel en Moerman (2016) bevestigen dat voornamelijk de hiërarchische top-downbenadering generatie Y het meeste tegenstaat in een organisatie. Dit leidt ertoe dat zij de aantrekkelijkheid van hun werkgever in twijfel trekken en gaan bekritisieren (Manuel en Moerman 2016).

Het onderzoek van Arsenault (2004) naar generatieverschillen in werk gerelateerde situaties bevestigt het belang van generatieverschillen als een legitieme diversiteitskwesitie. Gesteld wordt dat leidinggevenden moeten erkennen en begrijpen dat verschillende generaties verschillende emoties, attitudes, overtuigingen en voorkeuren hebben en dat dit de werk gerelateerde activiteiten van de generatieleden beïnvloedt. Wanneer de werkomgeving niet in de behoeften van jonge medewerkers, generatie Y, voorziet, zoals in het geven van autonomie en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, zullen zij minder tevreden zijn en eerder vertrekken uit de organisatie dan oudere medewerkers (Westerman en Yamamura, 2007). Medewerkers van generatie Y willen graag zelf bepalen hoe hun loopbaan eruitziet. Zij willen zich niet vastleggen aan de loopbaanpaden die door hun werkgevers bepaald worden. Mede hierdoor worden zij vaak bestempeld met de term 'jobhopper', het regelmatig wisselen van baan (Bontekoning, 2007). Wanneer zij uitgeleerd zijn en of niet meer tevreden zijn met het werk dat zij doen, zullen zij zich gaan oriënteren op andere plekken om zich te kunnen door-ontwikkelen (Boschma et al., 2007). Zij zullen dan eventueel uitstromen uit de organisatie. Dit betekent dat het verloop onder deze doelgroep hoger wordt.

Toch wordt er ook kritisch gekeken naar generatieonderzoek (Constanza et al., 2012; Vandenabeele, 2008; Van den Broek, Bronneman, en Veldheer 2010). Deprez et al. (2015) concluderen dat generatieonderzoek trendy is en tot de verbeelding spreekt. Opleidingsniveau is bepalender hoe iemand daadwerkelijk in elkaar steekt dan de tijd waarin iemand opgroeit (Van den Broek, 1996). Costanza et al. (2012) hebben een meta-analyse gedaan naar generatieonderzoek. Daarin werden twintig onderzoeken naar generatieverschillen op de werkvloer bij elkaar gebracht, om een preciezere uitspraak te kunnen doen over de uitkomsten. Costanza et al. (2012) concludeerden dat de verschillen tussen generaties of heel klein zijn of niet aanwezig. Vervolgens wordt gesteld dat de manier waarop een individu naar het werk kijkt niet wordt bepaald door 'generatieschap', maar door andere zaken, zoals scholing, karakter of cultuur.

2.3 Personeelsverloop

Price (1977) definieert personeelsverloop (*turnover*) als volgt: "Turnover is the degree of individual movement across the membership boundary of a social system" (p.3) In deze definitie wordt turnover in brede zin benaderd. Er kan gesteld worden dat turnover een driedelig concept is, namelijk de instroom van medewerkers, het behoud van medewerkers en de uitstroom van medewerkers. Als aanvulling op de definitie van Price (1977) stelt Bluedorn (1982) dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen vrijwillig verloop en onvrijwillig verloop. Vrijwillig verloop betekent dat een medewerker zelf beslist om uit te stromen. Daar tegenover staat onvrijwillig verloop, dat betekent dat een werkgever het contract met de medewerker verbreekt of dat het contract afloopt. Dit onderzoek is gericht op vrijwillige verloop, omdat de organisatie benieuwd is naar de motivaties van medewerkers om te blijven werken.

Het is voor werkgevers van belang om kennis te hebben over intenties van jonge medewerkers om in de organisatie te blijven. Uit onderzoek is gebleken dat de relatie met de leidinggevende, organisatie identificatie en bevlogenheid van grote invloed is op de intentie om te blijven werken bij een organisatie. Om de focus te houden op het minimaliseren van de uitstroom is het van belang voor werkgevers om kennis te hebben over de vertrekintenties van medewerkers. Om dit te kunnen achterhalen wordt er gekeken naar onderzoeken over vertrekintenties. Deze onderzoeken geven verschillende factoren weer waarom medewerkers uitstromen.

Uit de literatuur blijkt dat factoren die van invloed zijn op vertrekintenties in drie categorieën kunnen worden ingedeeld: individuele factoren, werk- en organisatie gerelateerde factoren en economische factoren (Cotton en Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000; Mobley, et al. 1979; Muchinsky en Morrow, 1980). Er zal later uitgebreider worden stilgestaan bij organisatie gerelateerde factoren omdat dit factoren zijn waar gemeente Amsterdam invloed op kan hebben, zoals de werktevredenheid.

In de meta-analyse van Cotton en Tuttle (1986) werd een consistente samenhang gevonden tussen de individuele factoren van medewerkers op het personeelsverloop. Ook andere auteurs toonden een verband tussen individuele factoren en de hoogte van het verloop (Arnold en Feldman, 1982). Griffeth, et al. (2000) erkennen met name het verband tussen de factoren leeftijd, lengte van het dienstverband en familieoverwegingen. Met familieoverwegingen wordt geduid op de gezinssituatie en de daarbij behorende verantwoordelijkheden.

In de meeste onderzoeken naar vertrekintenties en verloop komt leeftijd naar boven als belangrijke voorspeller (Cotton en Tuttle, 1986; Ng en Feldman, 2009). Er bestaat echter geen eenduidigheid als het gaat om de redenen waarom leeftijd een belangrijke voorspeller is voor vertrekintenties. Ng en Feldman (2009) stellen dat jonge medewerkers eerder van baan wisselen wanneer zij het in het algemeen niet naar hun zin hebben doordat jonge medewerkers ten opzichte van oudere medewerkers negatieve emoties minder goed kunnen verwerken. Ook bevestigen Ng en Feldman

(2009) de verklaring van Pettman (1973) die stelt dat jonge medewerkers een sterke behoefte hebben aan groeikansen, terwijl oudere medewerkers juist meer sociale behoeften en zekerheidsbehoeften hebben. Daarnaast zien oudere medewerkers veelal minder mogelijkheden om van baan te wisselen door leeftijdsdiscriminatie en stereotypering op de arbeidsmarkt (Weiss en Maurer, 2004). Niet alleen de leeftijd van jonge medewerkers lijkt een rol te spelen bij het vrijwillig uitstromen, Kelchtermans (1994) koppelt ook arbeidsmotivatie aan vrijwillige uitstroom.

Motivaties van medewerkers voor vrijwillige uitstroom

Ook Maertz (2001) benoemt acht motivatiekrachten die invloed hebben op de redenen van wel of geen vertrek van een medewerker. Zo stellen Maertz en Griffeth (2004) in hun model over motivatiekrachten dat gebeurtenissen, herinneringen en andere cognities ertoe leiden dat individuen bewuste overwegingen maken om te blijven werken bij een organisatie. De eerste kracht die wordt benoemd is de affectieve kracht. Dit zijn zowel positieve als negatieve emotionele reacties die zorgen voor welbehagen of onbehagen van de medewerker. Er wordt gesteld dat emotioneel welbehagen motiveert om te blijven werken binnen een organisatie en emotioneel onbehagen demotiveert, dan wel motiveert om te vertrekken. De tweede motivatiekracht is de berekende kracht. Dit gaat over de rationele berekening van de mogelijkheden om belangrijke persoonlijke doelen in de toekomst te kunnen behalen. Een positieve inschatting motiveert om te blijven tegenover een negatieve inschatting die motiveert om te vertrekken. De derde kracht is de contractuele kracht, deze kracht zegt meer over de vertrekintenties omdat een medewerker zich ertoe moet aanzetten om een contract te verbreken. Dit kan een medewerker ervan weerhouden om te vertrekken. De vierde motivatiekracht wordt omschreven als de gedragsmatige kracht. Dit wil zeggen dat een medewerker streeft naar het vermijden van psychologische kosten. Wanneer het werk van een medewerker psychologisch veel eist, zal dit een reden zijn om de organisatie te verlaten. De vijfde kracht richt zich op externe organisaties en wordt daarom de alternatieve kracht genoemd. Dit is de mate van overtuiging voor het vinden van een waardevol alternatief. Hoe minder de overtuiging is om een waardevol alternatief te vinden, hoe groter de kans is dat de medewerker binnen de organisatie blijft werken. De zesde kracht wordt de normatieve kracht genoemd. Dit heeft te maken met de tegemoetkoming van de verwachtingen van derden. De zevende kracht is de morele kracht en heeft betrekking op de consistentie behouden tussen gedrag en waarden met betrekking tot de inhoud van de baan. Als achtste en laatste motivatiekracht wordt de institutionele kracht genoemd. Dit hangt af van de verbintenis met collega's. Een positieve relatie met het sociale netwerk motiveert om actief te blijven.

De motivatiekrachten van Maertz en Griffeth (2004) impliceren dat motivaties om te blijven werken binnen organisaties samenhangen met motivaties om te vertrekken bij de organisatie. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen uitstroomfactoren en factoren die van invloed zijn om binnen een organisatie te blijven, ook wel retentie genoemd (Chew en Chan, 2008)

Volgens Chew en Chan (2008) is retentie het proces die erop is gericht om medewerkers aan de organisatie te binden en te behouden (p. 504). Musser (2001) beschrijft retentie als: 'an ongoing process requiring continuous and sustained effort rather than a periodic activity' (p. 63). Het proces van retentie moet dus blijven continueren want wanneer medewerkers de keuze hebben gemaakt om te vertrekken naar een andere organisatie, is het te laat om ze te behouden binnen een organisatie. Organisaties moeten zich bezighouden met het voorkomen dat medewerkers alleen al kijken naar eventuele mogelijkheden buiten de huidige organisatie. Een prettige werkomgeving is een factor die dit kan voorkomen. "Retention is one of the voluntary moves made by an organization to create an environment in which engages employees for the long term" (Chaminade, 2007). Retentie is dus een manier om de bestaande diversiteit te behouden en jonge medewerkers te binden.

2.4 Public Service Motivation

Deci en Ryan (2000) omschrijven motivatie als de energie gevende kracht die leidt tot het ondernemen van actie. Wanneer er naar motivatie van medewerkers wordt gekeken binnen organisaties, spreekt men veelal van werkmotivatie. Pinder (2014) definieert werkmotivatie als een set krachten die werk gerelateerd gedrag initiëren evenals de vorm, richting, intensiteit en duur. Wanneer er meer specifiek naar werkmotivatie wordt gekeken in de publieke sector schrijven verschillende auteurs over Public Service Motivation (PSM).

Perry en Wise (1990, p. 368) definiëren PSM als “an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions.” Gedurende de jaren dat er onderzoek is gedaan naar PSM hebben meerdere auteurs PSM omschreven. Zo omschrijven Brewer en Selden (1998) Public Service Motivation als ‘de motiverende kracht die individuen aanzet om betekenisvolle openbare dienstverlening te verrichten’ (p. 417). Deze kracht zou gegrondvest zijn in het altruïsme. Rainey en Steinbauer (1999) definiëren PSM als: “general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation, or humankind” (p. 20). Deze definitie is niet alleen toe te passen op medewerkers uit de publieke sector, maar zou ook kunnen worden toegepast op vrijwilligers of medewerkers uit de private sector met een maatschappelijke taak. Op basis van voorgaande onderzoeken heeft Vandenabeele (2007) PSM gedefinieerd als: ‘the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate’ (p. 547). Enerzijds gaat het bij PSM om de bereidheid om bij te dragen aan publieke en politieke processen en anderzijds gaat het om de mogelijkheid dat een persoon daarbij zijn eigenbelang negeert (Vandenabeele et al., 2018). In de recente literatuur is dit de definitie die het meest wordt gebruikt omdat deze als veelomvattend wordt beschouwd. Om deze reden zal voor dit onderzoek de definitie van Vandenabeele (2007) worden gehanteerd. Vandenabeele (2007) erkent in deze definitie dat PSM niet enkel in de publieke sector voorkomt, zoals Perry en Wise (1990) ten onrechte stellen. Daarnaast specificeert de definitie van Vandenabeele (2008) de motiverende kracht waar Brewer en Selden (1998) over spreken.

Public Service Motivation (PSM) is een theorie die is opgesteld om de motivatie van medewerkers om te werken in de publieke sector te verklaren, ervan uitgaande dat zij op basis van andere gronden worden gemotiveerd dan zij die actief zijn in de private sector, zonder maatschappelijk belang. Uit onderzoek naar motivatie binnen de publieke en de private sector, bleek dat mensen vooral in de publieke sector gaan werken, omdat zij een bijdrage willen leveren aan het publieke belang (Norris, 2003; Steijn, 2006).

Perry (1996) heeft als een van de eerste onderzoeker vier dimensies van PSM beschreven. Dit zijn als eerste aantrekking tot beleidsvorming, als tweede het publieke belang/de burgerlijke plicht, als derde compassie en als vierde dimensie zelfopoffering. Door de jaren heen hebben verschillende auteurs dimensies onderzocht en aangepast. Zo hebben Kim et al. (2013) de dimensies zelfopoffering en compassie behouden maar de dimensie aantrekking tot beleidsvorming opnieuw geconceptualiseerd naar aantrekking tot de publieke dienst. Ook de dimensie het publieke belang is door Kim et al. (2013) opnieuw geconceptualiseerd naar commitment voor publieke waarden. Door de complexiteit van de inhoud van de dimensies hebben verschillende onderzoekers een kritische blik om PSM aan te vliegen aan de hand van dimensies en vragen zich af wat de toegevoegde waarden daarvan is (Wright et al., 2013). Daarnaast kijken auteurs kritisch naar het concept vanuit dimensies omdat PSM in verschillende contexten kan plaatsvinden. Hierdoor zullen de dimensies niet altijd het hele verhaal vertellen (Van Loon et al., 2013). Daarnaast blijkt PSM niet voorbehouden aan de publieke sector, hoewel dit concept wel vaker voorkomt dan in de private sector (Perry en Wise, 2000).

De vijfdimensies van PSM

Voor dit onderzoek is er besloten om PSM te operationaliseren aan de hand van de vijf dimensies beschreven door Vandenabeele (2011). Deze zijn het meest van toepassing in de Nederlandse context. Als eerste dimensie zal er worden gekeken naar aantrekking tot politiek, de tweede dimensie betreft het publieke belang, de derde dimensie compassie, de vierde dimensie zelfopoffering en de laatste dimensie de democratische overheid. De dimensie democratische overheid is toegevoegd omdat PSM ook in de private sector kan voorkomen. Dit betreft dan de maatschappelijke inzet van een bedrijf.

Met interesse voor politiek wordt een bijdrage leveren aan het maken van beleid of het bedrijven van politiek bedoeld. Volgens Perry (1996) gaat het om het gevoel ertoe te doen, een verschil te maken in de maatschappij. Een individu zal een voorkeur hebben om te werken in de publieke sector omdat het schrijven van publiek beleid is voorbehouden aan medewerkers in deze sector.

Perry (1996) stelt dat medewerkers in de publieke sector een gevoel van burgerplicht hebben. Door dit unieke gevoel van burgerplicht zal een dergelijk individu op zoek gaan naar een baan in de publieke sector om werkzaamheden te verrichten. Perry (1996) stelt dat het centrale motief om in de publieke sector te werken compassie is. Perry (1996) gebruikt zelfs de term “patriotism of benevolence” (p. 150), wat vrij vertaald “liefdadigheidspatriotisme” betekent. Deze term kan worden opgevat als de drang van een individu om voor alle lagen en voorkeuren in de maatschappij een goede levensstandaard te creëren. Deze vorm van medeleven voor de gehele bevolking zorgt ervoor dat iemand met een dergelijke drang naar de publieke sector trekt om zich hiervoor in te zetten. Met medeleven wordt dus feitelijk de drang bedoeld om anderen in de maatschappij te helpen.

Een motief dat voortvloeit uit medeleven is zelfopoffering. Doordat een medewerker vanuit medeleven werkt in de publieke sector, offert de medewerker zich feitelijk op ten opzichte van de samenleving. Perry (1996) stelt dat een medewerker in de publieke sector haar werkzaamheden uitvoert ten behoeve van de maatschappij zonder zichzelf daarmee te verrijken. Volgens Vandenabeele (2008) de democratische overheid dimensie betrekking op de Europese waarde voor elementen als gelijkheid, duurzaamheid en verantwoordelijkheid binnen de democratisch regering en de rechtstaat (2008, p.161). Omdat dit onderzoek zich richt op de Nederlandse overheid is deze dimensie in dit onderzoek ook onderdeel van PSM.

2.5 Studies naar PSM

Het is relevant voor organisaties om te weten of PSM zich alleen beperkt tot de keuze voor een bepaalde organisaties of dat PSM ook van invloed is op de houding tijdens het werk en de overwegingen om te blijven dan wel te vetrekken in organisaties. Perry en Wise (1990) verwachten dat een relatie van PSM met retentie inderdaad bestaat. Naff en Crum (1999) laten zien dat medewerkers met een grotere mate van PSM vaker beter presteren in hun werk, een grotere werktevredenheid hebben en een lager verloop kennen dan andere medewerkers. Daarnaast concludeert Crewson (1997) een positief verband tussen PSM en *commitment*. Tot slot lijkt opleidingsniveau van invloed te zijn op PSM; hoger opgeleiden ervaren een hoger niveau van PSM dan individuen met een lagere opleiding (Vandenabeele, 2011).

De beschreven gevolgen van PSM verschillen in de literatuur, dus bestaat daar nog discussie over. Zo toont onderzoek onder Belgische ambtenaren van Vandenabeele (2009) aan dat er een positieve relatie bestaat tussen PSM en *self-reported performance*. Bayram en Zoube (2020) bevestigen deze positieve relatie in hun onderzoek onder Jordaanse ambtenaren naar de rol van PSM op dienend leiderschap. *Self-reported performance* is een vragenlijst ontwikkeld door Vandenabeele (2009) die wordt gebruikt als methoden in kwantitatief onderzoek om medewerkers hun eigen prestaties te laten aanduiden. Deze positieve relatie komt onder andere tot stand door de werktevredenheid en

commitment van medewerkers. In Deens onderzoek naar PSM bij docenten vonden Andersen et al. (2014) een positieve relatie tussen PSM en prestaties. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat docenten met PSM meer gemotiveerd zijn voor het bijdragen aan de maatschappij, waardoor hun prestaties verbeteren.

In de literatuur wordt PSM ook in relatie gebracht met het *Job Demands-Resources* model (JD-R model). Het JD-R model is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen, *job demands* genoemd, leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces). Terwijl het beschikken over veel energiebronnen, *job resources* genoemd, leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli en Taris, 2013). Bakker (2015) stelt dat medewerkers met een hoge mate van PSM beter in staat zijn om te kunnen gaan met hoge werkeisen, de *job demands*. Doordat zij gemotiveerd zijn om zo goed mogelijk bij te dragen aan de maatschappij, zijn zij gemotiveerd om goed te presteren. Hierdoor leren zij om te gaan met *job demands*, waardoor een burn-out voorkomen kan worden (Bakker, 2015).

Daarnaast wordt PSM in de literatuur in relatie gebracht met werktevredenheid middels een variatie op de zogenoemde *person-environment fit* benadering (Steijn en Leisink, 2009). De *person-environment fit* benadering houdt in dat er een overeenstemming moet zijn tussen wat iemand zoekt in zijn werk en datgene wat hij daadwerkelijk krijgt (Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson, 2003). In de studies waarin deze gedachte ook met betrekking tot PSM wordt toegepast (Bright, 2007; Steijn, 2006; 2008) gaat het vooral om het feit dat de motivatie van de publieke zaak in het werk daadwerkelijk wordt gerealiseerd, Steijn en Leisink (2009) noemen dat *PSM-fit*. Wanneer er sprake is van *PSM-fit* heeft dit positieve effecten op de werktevredenheid, de betrokkenheid of de bereidheid om zich voor de organisatie in te zetten. Wanneer deze *PSM-fit* niet ontstaat zal dat uiteindelijk negatieve gevolgen hebben voor het functioneren van publieke organisaties en hun dienstverlening (Steijn en Leisink, 2009).

Bovenstaande lijkt niet het enige mogelijke negatieve gevolg van PSM. Giauque et al. (2012) noemen de negatieve gevolgen de *dark side* van PSM. Onder Zwitserse ambtenaren onderzochten Giauque et al. (2012) de rol van PSM en *red tape* op de vertrekintenties van ambtenaren. *Red tape* is een regel die van kracht is en een nalevingslast kent voor de organisatie, maar geen bijdrage levert aan het bereiken van het functionele doel van de regel (Bozeman, 2000, p. 82). In het kwantitatieve onderzoek van Giauque et al. (2012) wordt aangetoond dat *red tape* een significante samenhang heeft met vertrekintenties. Opmerkelijk hierbij is dat twee dimensies van PSM, namelijk compassie en zelfopoffering, de relatie met *red tape* versterken. Andere negatieve gevolgen van PSM hebben betrekking op de gezondheid van medewerkers die hoge mate van PSM ervaren. Medewerkers die hoge mate van PSM ervaren zijn namelijk eerder geneigd om door te werken wanneer zij ziek zijn (Jensen, Andersen & Holten, 2019). Doorwerken tijdens ziekte kan bijdrage aan nadelige gevolgen voor de gezondheid van een medewerker. Onderzoek van Van Loon et al. (2015) laat een positief verband zien tussen PSM burn-out.

2.6 Werktevredenheid

Naast motivatie, specifiek Public Service Motivation, is ook werktevredenheid een belangrijk concept in dit onderzoek. Verschillende auteurs zijn het erover eens dat de hoogte van het personeelsverloop samenhangt met de werktevredenheid van medewerkers (Price, 1977; Bluedorn, 1978; Mobley, 1977). Werktevredenheid is een waardeoordeel dat iemand heeft over zijn/haar werk (Weiss, 2002). Locke (1976) definieert werktevredenheid als: "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences" (p. 1304). Een algemene definitie van werktevredenheid is:

'job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs' (Spector, 1997, p. 2).

Locke (1976) stelt dat tevredenheid ook wel kan worden gezien als het verschil tussen individuele behoeften en daadwerkelijke uitkomsten. Wanneer verschillende basisbehoeften in het gedrang komen, wordt men ontevreden en gefrustreerd. Hoppock (in Aziri, 2011, p. 77) bekijkt werktevredenheid vanuit de medewerker en definieert werktevredenheid als volgt: "any combination of psychological and environmental circumstances that cause a person truthfully to say I am satisfied with my job".

Naast dat de hoogte van het personeelsverloop samenhangt met de werktevredenheid van medewerkers (Price, 1977; Bluedorn, 1978; Mobley, 1977), tonen later ook Cotton en Tuttle (1986) en Griffeth, et al. (2000) aan dat tevredenheid over de werksituatie in het algemeen een van de meest belangrijke en consistente voorspeller is van vertrekintenties. De vertrekintentie is de intentie om van werkplek of beroep te wisselen (Guarino, Santibañez en Daley, 2006). Daarom is het van groot belang dat organisaties aandacht besteden aan werktevredenheid. Werktevredenheid wordt namelijk in verband gebracht met het functioneren van organisaties, met de productiviteit van medewerkers en de manier waarop medewerkers hun werk ervaren (Currivan, 1999).

Werktevredenheid in relatie tot vertrekintentie

Vertrekintentie is de intentie om van werkplek of beroep te wisselen (Guarino, Santibañez en Daley, 2006). Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op vertrekintenties. De invloed van factoren op vertrekintenties loopt via de subjectieve beleving van de medewerker over de feitelijke situatie (Van Breukelen, 1991). Deze subjectieve beleving wordt werktevredenheid genoemd (Arnold en Feldman, 1982; Cotton en Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000).

Uit de studie van Cotton en Tuttle (1986) blijkt dat zes tevredenheidsfactoren gerelateerd zijn aan vertrekintentie. Een hogere tevredenheid zorgt voor een kleinere vertrekintentie. De eerste factor is de algemene werktevredenheid. Deze factor gaat in op de tevredenheid met de werkomgeving in zijn totaliteit. De tweede factor is de tevredenheid met de beloning in financiële zin. De derde factor is de tevredenheid met de baaninhoud. De vierde factor die consistent negatief gerelateerd is aan de vertrekintentie is de tevredenheid met de leidinggevende. Deze factor beslaat de tevredenheid met de stijl van leidinggeven, het contact en de (sociale) uitwisseling die er is tussen de medewerker en de leidinggevende (Griffeth et al., 2000). De invloed van een leidinggevende op medewerkers kan de werktevredenheid en attitudes van de medewerkers beïnvloeden (White et al., 2010). Gillis (2006, p. 469) benoemt dat open interne communicatie tussen leidinggevende en medewerkers op de werkvloer bijdraagt aan de tevredenheid en productiviteit van medewerkers. De vijfde factor is de tevredenheid met collega's en de zesde factor is de tevredenheid met promotiekansen. Govaerts, Kyndt, Dochy en Baert (2011) ontdekten een significante relatie tussen de vertrekintentie van medewerkers en de mate waarin zij kansen kregen om zich te ontwikkelen en dit ook daadwerkelijk deden. Uit later onderzoek komt naar voren dat een zevende factor kan worden toegevoegd, namelijk tevredenheid met flexibiliteit op de werkvloer. Een grotere mate van ervaren flexibiliteit, zoals mogelijkheden voor thuiswerken of flexibele arbeidstijden, zorgt voor een grotere tevredenheid en dus een lagere vertrekintentie. Tevredenheid met de flexibiliteit is van invloed op het verloop in organisatie (Richman, Civian, Shannon, Hill & Brennan, 2008).

Daarnaast lijkt de *Self Determination Theory* (Gagne en Deci, 2005) een belangrijke basis te zijn voor de werktevredenheid van medewerkers. Volgens deze theorie hebben mensen drie universele en aangeboren behoeften: autonomie, verbondenheid en competentie. Wanneer er niet aan een van de

drie psychologische basisbehoeften is voldaan, zou dat kunnen leiden tot een lagere werktevredenheid (Deci en Ryan, 2000).

Werktevredenheid en leeftijd

Enkele studies tonen een positief verband in de relatie tussen leeftijd en werktevredenheid. Zo wordt gesteld dat de tevredenheid, naarmate medewerkers ouder worden, toeneemt (Brush, Moch en Pooyan, 1987). In andere onderzoeken wordt gesteld dat de werktevredenheid na enkele jaren afneemt. Naarmate medewerkers weer ouder worden dan neemt de werktevredenheid ook weer toe (Kacmar en Ferris, 1989; Ferris e.a. 2002). Deze inconsequente werktevredenheid zou ontstaan doordat jonge medewerkers enthousiast zijn, maar wanneer de nieuwigheid afneemt en de verveling toeslaat, de werktevredenheid ook afneemt. Naarmate medewerkers gewend raakt aan zijn rol en functie neemt tevredenheid toe tot aan een leeftijd van 60 jaar (Clark e.a., 1996).

2.7 Bevindingen

In dit onderzoek wordt de volgende vraag beantwoord: wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers <35 jaar van de directie Wonen om te werken bij de gemeente Amsterdam en hoe verhoudt dit zich met hun werktevredenheid?

De literatuur maakt duidelijk dat naast diversiteit in leeftijd er nog andere diversiteitsaspecten voor organisaties van belang zijn. Organisaties in de publieke sector richten zich in eerste instantie op het realiseren van een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand naar geslacht, etnische herkomst en leeftijd. Nu ligt de focus op inclusiviteit. Het is belangrijk dat de talenten van iedereen kunnen worden ingezet om daarmee bij te dragen aan een zo goed mogelijk presterende organisatie waar plek is voor iedereen.

Jonge medewerkers onder de 35 jaar vinden autonomie en ontwikkeling erg belangrijk. Zij werken daarom graag in een platte (niet-hiërarchische) organisatie. De literatuur is het er niet over eens of dit een 'echt leeftijdseffect' is, of dat andere factoren zoals onderwijs, cultuur of iemands eigen voorkeuren ervoor zorgen dat iemand autonomie en ontwikkeling belangrijk vindt. Iets vergelijkbaars geldt voor het personeelsverloop. Uit onderzoek komt naar voren dat jonge medewerkers vaker uitstromen. Ligt dit aan de leeftijd, of is dit beter te verklaren door te kijken naar zaken als de carrièrefase, leeftijdsfase of de aanwezigheid van bepaalde behoeftes als zekerheid of nieuwe uitdagingen?

Motivatie en werktevredenheid zijn belangrijke voorspellers als het gaat over de beslissing van medewerkers om ergens te blijven werken. Vanuit de literatuur wordt duidelijk dat motivatie geen constante is. Er wordt onderscheid gemaakt in de motivatie om ergens te gaan werken, ergens te blijven werken en te vertrekken. Tegelijkertijd constateren auteurs dat deze redenen om ergens te gaan werken, blijven werken of vertrekken vaak overeenkomen. Ook de werktevredenheid kan van moment tot moment verschillen.

De literatuur maakt diverse onderverdelingen als het gaat om motivatie en factoren die van invloed zijn op werktevredenheid. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat het niet altijd goed mogelijk is om deze zaken uiteen te rafelen omdat er sprake is van een samenspel van verschillende factoren. Wel is duidelijk dat het voor motivatie en werktevredenheid belangrijk is of de eigen ervaringen van iemand overeenkomen met wat diegene belangrijk vindt en behoefte aan heeft.

Deze bevindingen uit het literatuuronderzoek hebben een aantal implicaties voor het empirische onderzoek. Zo wordt er in dit onderzoek niet alleen gekeken naar leeftijd, maar wordt ook onderzocht

hoe andere aspecten van diversiteit en het diversiteitsbeleid worden beleefd door medewerkers. En wordt er aandacht besteed aan de organisatiecontext.

Omdat motivatie, PSM en werktevredenheid kunnen veranderen wordt in het onderzoek aandacht besteed aan de ervaringen van respondenten toen zij gingen werken bij de gemeente Amsterdam en de huidige ervaringen. In het empirisch onderzoek is het belangrijk om recht te doen aan zowel de literatuur die stelt dat motivatie en werktevredenheid een individuele beleving is als om recht te doen aan de verschillende aspecten die voor wat betreft de concepten in het onderzoek worden onderscheiden. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht hoe deze concepten zijn geoperationaliseerd.

3. Methoden

In dit hoofdstuk staat beschreven welke methoden en technieken zijn gebruikt voor de uitvoering van dit onderzoek. De onderzoeksmethode betreft een kwalitatief onderzoek. Daarnaast wordt beschreven hoe de literatuurstudie tot stand is gekomen en op welke manier gegevens zijn verzameld. Hier wordt de keuze voor semigestructureerde interviews toegelicht en wordt er beschreven hoe de selectie van de respondenten tot stand is gekomen. Vervolgens wordt beschreven op welke manier de gegevens zijn geanalyseerd. In het laatste deel van dit hoofdstuk worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek beschreven. Ook wordt de rol van de onderzoeker toegelicht.

3.1 Kwalitatief onderzoek

In de onderzoeksvraag staan de motivaties en de werktevredenheid van jonge medewerkers van de gemeente Amsterdam, directie Wonen, centraal. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is het meest geschikt voor dit onderzoek omdat het als doel heeft inzicht te verkrijgen in de belevingen, ervaringen en waarderingen van een bepaalde onderzoeksgroep (Bakker en Van Buuren, 2014).

Er is bij dit kwalitatieve onderzoek sprake van een casestudy. Een casestudy betreft een diepgaande analyse van een bepaalde situatie of casus (Yin, 2011). Dit onderzoek is een casestudy omdat het slecht één organisatieonderdeel van één gemeente betreft. De interviews met de respondenten hebben meer inzicht gegeven over de case, namelijk de motivaties om te werken bij de directie Wonen van gemeente Amsterdam en de werktevredenheid van de jonge medewerkers bij dit organisatieonderdeel.

3.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie is gebruikt om begrippen te definiëren en te verdiepen in wat er al bekend is over concepten die van invloed zijn op de motivatie van jonge medewerkers om te blijven werken binnen een organisatie. Volgens Boeije ('t Hart et al., 2009, p. 257) biedt literatuur in kwalitatief onderzoek inzicht in eerder uitgevoerde onderzoeken over gerelateerde onderwerpen, de resultaten hiervan en op welke manier er over het onderzoeksveld in de literatuur wordt gesproken. De empirische gegevens kunnen vervolgens met de opgedane inzichten uit de literatuur vergeleken worden.

Om relevante literatuur te vinden is er gebruikt gemaakt van 'Web of Science' van de universiteitsbibliotheek Utrecht. Dit is een multidisciplinair zoekstelsel voor artikelen aangeboden door de Universiteit Utrecht. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van Google Scholar. In beide zoekmachines zijn trefwoorden als 'Behoud', 'Jonge medewerkers', 'Retentie', 'Millennials', 'Generatie Y', 'Motivatie' en 'Werkmotivatie' 'PSM' en 'Werktevredenheid' veelvuldig gebruikt. De trefwoorden zijn zowel in het Engels als in het Nederlands gebruikt.

Om meer theoretische onderbouwing te vinden voor het behoud van jonge medewerkers bij de gemeente Amsterdam, directie Wonen, is er allereerst gekeken naar de doelgroep. Om erachter te komen waarom het urgent is om specifiek jonge medewerkers te onderzoeken is er gekozen om 'diversiteitsbeleid' uit te werken. Daarvoor is het nodig geweest om vooraf meer te weten komen over 'diversiteit' in bredere zin. Vervolgens is er specifiek gekeken naar de kerndimensie diversiteit in leeftijd. Om erachter te komen wat jonge medewerkers anders maakt dan andere medewerkers is er voor gekozen om kenmerken van jonge medewerkers toe lichten middels theorieën over 'generatie Y'. Daarnaast is het belangrijk geweest om te kunnen onderbouwen waarom jonge medewerkers de organisatie zouden verlaten. Daarom zijn er inzichten geboden in theorieën rondom 'personeelsverloop'. Met name de motivaties om vrijwillig een organisatie te verlaten. Omdat de medewerkers werkzaam zijn in een publieke sector is het concept 'Public Service Motivation' relevant geweest om uit te werken. Daarnaast is gekozen voor het concept 'werktevredenheid', om te

onderzoeken wat bestaande literatuur zegt over welke factoren bijdragen aan een tevreden medewerker.

Om de theorieën en concepten zo goed mogelijk te begrijpen, is er eerst gekeken naar het onderzoek van de grondleggers van de concepten en theorieën zoals Thomas (1990) over diversiteitsbeleid, Price (1977) over personeelsverloop, Locke (1976) over werktevredenheid en Cotton en Tuttle (1986) over tevredenheidsfactoren. Daarvan uit is vervolgens gezocht naar recente literatuur om zo een actueel en wetenschappelijk mogelijk literatuuronderzoek te doen.

Voor het vinden van relevante bronnen voor inzichten in de gemeente Amsterdam is gebruik gemaakt van het intranet en een gedeelde dataopslag. Documenten zoals het sociaal jaarverslag en het document 'plan van aanpak jongeren' en het plan 'Amsterdam Inclusieve Organisatie' zijn veelvuldig gebruikt voor cijfers.

3.3 Semigestructureerde interviews

De motivatie en de werktevredenheid van respondenten kan middels meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden achterhaald worden, waaronder focusgroepen of één-op-één-interviews (Boeije, 2010). In dit onderzoek is ervoor gekozen om gebruik te maken van de laatstgenoemde methode, aangezien de onderzoeker wilde voorkomen dat respondenten zouden worden beïnvloed door de antwoorden van andere respondenten. Daarnaast hebben de interviews plaatsgevonden tijdens de intelligente lockdown gedurende de corona crisis. Dit betekent dat alle medewerkers van gemeente Amsterdam thuis werkten. Hierdoor hebben de interviews online plaatsgevonden via Microsoft Teams.

Baarda, De Goede en Teunissen (2005) stellen dat een interview gebruikt wordt om erachter te komen wat mensen weten, denken, voelen en willen betreffende bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen en is daarom een geschikte methode om te gebruiken bij kwalitatief onderzoek vanwege de flexibele aard van deze methode. Met flexibel wordt bedoeld dat de onderzoeker continu kan blijven reageren op relevante veranderingen en gebeurtenissen gedurende het onderzoek (Boeije, 2014). Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten interviews: gestructureerde interviews, ongestructureerde interviews, en semigestructureerde interviews (Boeije 2010). Een vorm van gestructureerde interviews zijn enquêtes, deze worden veelal gebruikt in kwantitatieve onderzoeken. De respondent krijgt op deze manier niet de mogelijkheid om zich te kunnen uiten in eigen woorden en is daarom voor kwalitatief onderzoek niet geschikt. De mogelijkheid om als respondent zich te kunnen uiten is er wel bij ongestructureerde interviews. Ook dit type interview is niet geschikt voor het onderzoek omdat de data van de interviews van elkaar kunnen verschillen in hoeveelheid en inhoud. Er is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierdoor krijgen de respondenten de mogelijkheid om zich te kunnen uiten. Tegelijkertijd kan de onderzoeker sturen op de inhoud doordat voorafgaand relevante topics en voorbeeldvragen zijn opgesteld.

Topiclijst

De topics zijn op basis van de literatuurstudie opgesteld en vormen samen een topiclijst (zie bijlage 4). Deze heeft gediend als rode draad van het interview. Hierdoor is voorkomen dat belangrijke topics onbesproken zijn gebleven (Boeije, 2010). De topiclijst bestaat uit vier verschillende topics en daarop aansluitende sub-topics. De vier verschillende topics zijn: diversiteit, personeelsverloop, motivatie en werktevredenheid. De sub-topics die onder diversiteit vallen zijn: persoonlijke opvatting diversiteit, diversiteit bij wonen, plan Amsterdam Inclusieve Organisatie (AIO), en jonge medewerkers/generatie Y. De sub-topics die onder personeelsverloop vallen zijn: Instroom, uitstroom en doorstroom. De sub-topics die vallen onder motivatie zijn: PSM, Werkmotivatie en motivatie krachten. De sub-topics die

onder werktevredenheid vallen zijn de werktevredenheid met de beloning in financiële zin, baaninhoud, leidinggevende, collega's, promotiekansen, flexibiliteit en de algemene werktevredenheid. Om te voorkomen dat er te veel sturing wordt gegeven aan de antwoorden van de respondenten is ervoor gekozen om het merendeel van de vragen een open karakter te geven. Een voorbeeld hiervan is: Wat vind je het meest belangrijk in jouw werk? Kun je hier een voorbeeld van geven? Vragen die met een gesloten karakter zijn opgesteld bevatten een doorvraag, zoals waarom wel? waarom niet? Om op deze manier een dieper inzicht in de ervaringen van de respondenten te verkrijgen.

Pre-test

Om de validiteit en de betrouwbaarheid van de interviews te kunnen waarborgen, is ervoor gekozen om voorafgaand aan de interviews de topiclijst te testen middels een pre-test. Hiervoor is een vrouwelijke medewerker van 23 jaar van de directie Wonen geïnterviewd. De data van dit interview zijn niet meegenomen in de resultaten van het onderzoek. Doordat er een pre-test heeft plaatsgevonden, heeft de onderzoeker de kans gekregen om te leren omgaan met het online videobellen via Microsoft Teams. Daarnaast heeft de onderzoeker de hoeveelheid informatie, de lengte van het interview en de inhoud van de informatie kunnen achterhalen. Ook zijn alle voorbeeldvragen besproken om op deze manier te bekijken of deze goed geformuleerd zijn en kunnen worden begrepen. Het resultaat van de pre-test is dat de volgorde van de vragen niet goed op elkaar aansloten, hierdoor waren er soms lange stiltes. Daarom is ervoor gekozen om het topic motivatie als eerste te bespreken, zodat de respondenten na het vertellen van de persoonlijke informatie en welke functie zij uitoefenen, direct kunnen vertellen over de motivatie voor de functie. Ook zijn de vragen die de werktevredenheid in relatie met vertrekintenties, leeftijd en motivatie hierna niet meer apart behandeld, maar bij de verschillende sub-topics gevoegd. Een voorbeeld hiervan is de volgende vraag: "Doet de directie Wonen of de gemeentelijke organisatie aan de begeleiding of ondersteuning van jonge medewerkers in hun werk en hun loopbaan? Zo ja, hoe gaat dat in zijn werk? Zo nee, waar merk je dat aan?" Deze vraag behoorde eerst tot de sub-topic 'relatie werktevredenheid en leeftijd', later is deze toegevoegd bij de topic werktevredenheid.

Microsoft Teams bleek naar behoren te werken en een functie te bevatten voor opname van beeld en geluid. Hier is tijdens de interviews gebruik van gemaakt na toestemming van de respondent. Na afloop van de pre-test is er gevraagd om feedback. Er bleken geen onduidelijkheden te zijn en het interview werd als prettig ervaren. Ook de kwaliteit van het videobellen bleek stabiel.

3.4 Respondenten

Nadat er contact is gezocht met de personeel- en organisatieadviseur van de directie Wonen is er een mailbericht opgesteld met daarin informatie over het onderzoek, de doel- en vraagstelling en de hoofdthema's uit de literatuur. Ook werd in deze mail verzocht om tenminste twintig jonge medewerkers < 35 jaar bij Wonen 45 minuten te interviewen. De personeel- en organisatieadviseur heeft het onderzoek en het verzoek voor de interviews voorgedragen bij het Management Team Wonen. Na een positieve reactie en goedkeuring voor het uitvoeren van twintig interviews is de onderzoeker in contact gebracht met een jonge medewerker < 35 jaar van Wonen. Via de mail is zij op de hoogte gesteld van de wensen en de eisen waaraan de respondenten moesten voldoen. Naast het criterium dat respondenten werkzaam zijn bij de directie Wonen, waren andere criteria dat de respondenten onder de 35 jaar zijn, minimaal een hbo-opleiding hebben afgerond en tenminste één jaar in dienst zijn. Middels deze set van criteria is het mogelijk geweest om respondenten te bevragen over ervaringen als het gaat om personeelsverloop, motivaties en tevredenheid. Deze criteria zijn belangrijk omdat volgens de literatuur jongeren onder de 35 jaar zich mogelijk anders gedragen dan voorgaande generaties (Bontekoning, 2012). Opleidingsniveau is een belangrijk criterium omdat het

van invloed is op de ervaren PSM van individuen, hoger opgeleiden ervaren een hoger niveau van PSM dan individuen met een lagere opleiding (Vandenabeele, 2011). Daarnaast ziet de gemeente Amsterdam dat juist de hoogopgeleide jonge medewerkers vertrekken uit de organisatie. Daarom wil gemeente Amsterdam inzicht verkrijgen in hoe zij het behoud van jonge hoogopgeleide medewerkers beter kunnen aanpakken. Daarnaast was de wens dat de respondenten binnen de criteria zoveel mogelijk diversiteit zou zijn in de leeftijden, geslacht, functies, studieachtergronden, en jaren ervaring bij Wonen. Dit bevordert de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek omdat de onderzoeksgroep representatief is voor de jonge medewerkers < 35 jaar bij de directie Wonen.

Alle twintig respondenten zijn werkzaam bij directie Wonen van gemeente Amsterdam. De respondenten bekleden uiteenlopende, functies van projecthandhaver, handhavingsjurist, beleidsmedewerker, teamleider tot data-analist (zie bijlage 5). Er zijn veertien vrouwen geïnterviewd en zes mannen, in eerste instantie was de wens om man-vrouw verhouding gelijk te verdelen, echter zijn er minder jonge mannen < 35 jaar werkzaam bij Wonen dan vrouwen, een aantal mannen waren niet bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Toch vormt deze verdeling een juiste afspiegeling van de man-vrouw verhouding bij Wonen. Daarnaast is er in eerste instantie geprobeerd zoveel mogelijk respondenten met verschillende functies te interviewen, ook hier bleek dat niet iedereen die is benaderd tijd had voor het onderzoek, daarnaast zijn de meest jonge medewerkers <35 jaar werkzaam als projecthandhaver en is dit dus ook een juiste afspiegeling van Wonen. In de resultaten worden de respondenten aangeduid met Respondent 1 t/m Respondent 20. De basiscriteria van de respondenten zijn weergegeven in de bijlage (zie bijlage 5).

3.5 Data verzameling

Ter voorbereiding van het interview hebben de respondenten de dag voor aanvang van het interview informatie ontvangen over het onderwerp, de doel- en vraagstelling en vier topics, praktische informatie, zoals de datum en de tijd van het interview zijn hierin opgenomen en de onderzoeker heeft zich kort voorgesteld in deze mail. Vervolgens heeft iedere respondent een contactverzoek via Microsoft Teams gekregen.

Achttien van de twintig interviews zijn met beeld en geluid afgenomen via Microsoft Teams videobellen via de werkaccounts van de onderzoeker en de respondenten. Twee respondenten hebben via hun mobiele telefoon ingelogd bij Microsoft Teams, het was daardoor niet mogelijk om naast audio ook beeld te verkrijgen. De respondenten waren wel in staat om de onderzoeker te zien, andersom lukte dit niet. Negentien interviews zijn zowel opgenomen via Microsoft Teams als met de audio app van de onderzoeker, op deze manier was er te allen tijde een back-up van de opgenomen interviews. Er is één respondent die heeft aangegeven liever niet met beeld opgenomen te worden, hierdoor is er alleen een audio opname gemaakt.

3.6 Data-analyse

Door de audio-opname is het mogelijk geweest om de interviews eenvoudig te transcriberen. De interviews duurden tussen de 30 en 45 minuten. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd met het programma Nvivo 12. Coderen is een proces waarin gegevens worden gecategoriseerd en dit middels een trefwoord wordt aangeduid ('t Hart et al., 2009, p. 269). Coderen bestaat volgens Boeije (2005, in Hak, 2007, p. 6) uit drie stappen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open coderen is het markeren van fragmenten uit de transcripten en deze voorzien van een code (p. 6). In deze fase van het coderen zijn er 92 codes gevormd. Variërend van 'uitdaging baaninhoud', 'positieve sfeer door collega's' tot 'tevreden met thuiswerken'. Deze codes kwamen grotendeels overeen met de onderwerpen in het literatuuronderzoek. Na het open coderen is er middels axiaal coderen

geprobeerd het aantal codes te categoriseren. Er is gekeken welke codes er onder hoofdonderwerpen vallen en welke synoniemen er te herkennen zijn geweest, zoals eentonig werk versus saai. Hierdoor zijn aspecten als 'uitdaging', 'ontwikkelmogelijkheden', 'doorgroeimogelijkheden' als sub-codes gevormd. Tot slot is er selectief gecodeerd. Er is een selectie en telling gemaakt van de belangrijkste citaten voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

3.7 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

Hieronder wordt aandacht besteed aan de manier waarop de kwaliteit van dit onderzoek is bevorderd door de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Tot slot wordt de rol van de onderzoeker toegelicht.

Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer meetfouten voorkomen proberen te worden, waarbij de kans op toevallige of onsystematische fouten geminimaliseerd moet worden. Een belangrijk onderdeel van betrouwbaarheid is het principe van herhaalbaarheid (Boeije, 2014, p. 150). In kwalitatief onderzoek zijn de respondenten veelal de bron van data. Dit komt doordat mensen gedrag kunnen aanpassen met het gevolg dat het lastig is om de herhaalbaarheid te garanderen. Daarom wordt er gekeken naar de navolgbaarheid van de analyse. Om deze reden is ervoor gezorgd om alle stappen zo veel mogelijk vast te leggen en te verantwoorden. Zo heeft iedere respondent een dag voorafgaand aan het interview dezelfde begeleidende introductie mail ontvangen. In deze mail stonden de vier hoofdthema's vermeld om de respondenten een indruk te geven over het onderwerp. Sub-topics en voorbeeldvragen zijn niet bekend gemaakt om te voorkomen dat antwoorden van tevoren werden bedacht. Tijdens de interviews heeft de topiclijst gediend als rode draad voor de interviews, hierdoor zijn dezelfde onderwerpen in ieder interview behandeld maar is er ruimte geweest om door te vragen naar ervaringen. Bij ieder topic heeft de onderzoeker de tijd genomen om te controleren of alles was besproken. Door antwoorden te herhalen en samen te vatten, is er geprobeerd de correctheid van de interpretatie van het onderzoek na te gaan bij de respondent. Vervolgens zijn de interviews zowel met beeld en geluid opgenomen als alleen met audio, om zo te voorkomen dat data verloren zou gaan en dat er terug te halen is wat er is gezegd. Vervolgens zijn interviews getranscribeerd en gecodeerd. Het transcriberen heeft zo direct mogelijk na het interview plaatsgevonden. Op deze manier is geprobeerd om zo goed en overzichtelijk mogelijk inzicht te geven in de gemaakte keuzes tijdens dit onderzoek.

Validiteit

Interne validiteit

De interne validiteit gaat over de relatie van de resultaten in het onderzoek en de werkelijkheid (Bryman, 2012, p. 390). Om de interne validiteit te verhogen is de topiclijst op de literatuurstudie gebaseerd. Vervolgens heeft er een *pre-test* plaatsgevonden met als doel de topiclijst te controleren. Daarnaast heeft iedere respondent tijdens het interview alleen in een ruimte gezeten in hun eigen huis, dit is een vertrouwde omgeving. Ook zijn de gegevens van de respondenten geanonimiseerd. Dit is voor aanvang van het interview zowel via de mail als mondeling besproken. Hierdoor is geprobeerd te voorkomen dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Vervolgens zijn de interviews opgenomen zodat de data eenvoudig getranscribeerd kon worden en de data niet verloren kan gaan. De analyse van de data heeft middels open, axiaal en selectief coderen plaatsgevonden. Hierdoor zijn meerdere keren met verschillende blikken naar de data gekeken, hetgeen vergroot de validiteit van dit onderzoek. Daarnaast draagt ook het gebruik van wetenschappelijke literatuur bij aan de interne validiteit.

Externe validiteit

Externe validiteit zegt iets over de mate waarin bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman, 2012, p.390). De resultaten komen voort uit data verzameld in een case study en zijn daarom beperkt generaliseerbaar. De directie wonen is slechts een organisatieonderdeel waardoor de resultaten niet gelden voor alle jonge medewerkers bij de gemeente Amsterdam. Toch is het niet zo dat onderzoeksresultaten gebaseerd op een casestudy helemaal niet generaliseerbaar zijn (Flyvbjerg, 2006). Een casestudy kan volgens Flyvbjerg (2006) centraal staan in wetenschappelijke ontwikkelingen. "Formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas "the force of example" is underestimated" (Flyvbjerg, 2006, p. 228). Een casestudy kan dus krachtiger zijn dan wordt gedacht, hierdoor kan deze casestudy dienen als voorbeeld voor andere casussen.

Rol van onderzoeker

Het is van belang om als onderzoeker bewust te zijn van je eigen vooringenomenheden. O'Leary (2017) stelt dat "If you do not acknowledge preconceived notions and actively work to neutralize them, you are likely to find exactly what you expect to find" (p. 328). Het is belangrijk dat ik mij bewust ben geweest dat mijn emoties en vooroordelen niet van invloed mochten zijn op de resultaten. Binnen de organisatie is het duidelijk dat ik een onderzoekstagiaire ben. Hoewel ik zelf binnen de doelgroep van <35 jaar val, heb ik geprobeerd om tijdens de interviews en tijdens de data-analyse zo objectief mogelijk te blijven. Toch is geen enkel kwalitatief onderzoek objectief (Boeijs, 2009). Omdat mijn eigen normen en waarden niet uitgeschakeld kunnen worden, heeft mijn interpretatie dus wel degelijk een rol gespeeld tijdens de interviews en het analyseren daarvan. Om deze reden heb ik zoveel mogelijk geprobeerd geen suggestieve vragen te stellen, geen waardenoordeel aan de antwoorden van de respondenten gegeven en mijn eigen mening achterwege te laten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten gepresenteerd die uit de interviews met twintig jonge hoogopgeleide medewerkers van de directie Wonen van de gemeente Amsterdam naar voren zijn gekomen. Deze worden gepresenteerd aan de hand van de vier concepten die centraal staan in dit onderzoek. Het eerste concept dat centraal staat is diversiteit. Vervolgens worden de resultaten omtrent de ervaringen van personeelsverloop gepresenteerd. Daarna komt de motivatie om te gaan werken bij de directie Wonen van de gemeente Amsterdam en de motivatie om hier (niet) te blijven werken aan bod.

5.1 Diversiteit

Uit de interviews komt naar voren dat respondenten verschillende opvattingen van diversiteit hebben. Alle twintig respondenten benoemen het woord ‘verschillen’ in hun opvatting over diversiteit. De verschillen lopen uiteen van uiterlijke kenmerken, persoonlijke kenmerken, leeftijden, geslacht en culturele diversiteit. Zes respondenten benoemen nadrukkelijk het verschil in de werkwijze van collega’s. Zes respondenten noemen nadrukkelijk de verschillen in werkwijze van medewerkers. Respondent 1 en respondent 19 zijn de enige twee respondenten die bij diversiteit ook denken aan seksuele geaardheid.

Zestien respondenten benoemen verschillen in culturele diversiteit, zoals etniciteit en religie. Een ander veel benoemd verschil is de diversiteit in leeftijd, vijftien respondenten benoemen dat. De opvatting van respondent 18 over diversiteit komt overeenkomt met de meest benoemde verschillen van de andere respondenten.

“Diversiteit kan in verschillende vormen. Op veel feitelijkheden zoals afkomst en hoe je er uit ziet, of je oud bent of je jong bent. Daar kan diversiteit zijn. Maar er kan ook diversiteit zijn in werkwijze, hoe mensen dingen aanpakken en met voor ideeën mensen hebben.” – Respondent 18

Alle twintig respondenten merken op dat er bij de gemeente Amsterdam sprake is van diversiteit. Zij geven allemaal aan dat ze denken dat gemeente Amsterdam het onderwerp diversiteit op de agenda heeft staan. Drie respondenten denken wel eens gehoord te hebben over het diversiteitsplan Amsterdam Inclusieve Organisatie. Wanneer er sprake van diversiteit is, heeft volgens alle respondenten te maken met verschillen. Volgens respondent 1 is er pas sprake van diversiteit als het ook voorkomt in de verschillende lagen van de organisatie.

“Diversiteit moet er zijn in alle lagen, dus niet alleen in de uitvoering. Maar ook mensen met verschillende afkomsten, dus ook in het MT. Als die daar ook werkzaam zijn, dan vind ik dat er sprake is van diversiteit.” – Respondent 1

Uit de interviews blijkt dat diversiteit als het gaat om de medewerkers bij de directie Wonen verschilt per team. Veertien van de twintig respondenten geven aan dat voornamelijk bij de directie Handhaving sprake is van diversiteit, met name culturele diversiteit. Bij deze directie lijkt er minder sprake te zijn van diversiteit in leeftijd. Het valt zestien respondenten op dat bij Handhaving meer jongeren werken dan bij andere afdelingen binnen de directie Wonen.

Acht van de twintig respondenten denken dat het Management Team (MT) van de directie Wonen bewust bezig is met diversiteit. Zij geven aan dat naar aanleiding van een discriminatie incident bij de directie Wonen er nu cursussen worden aangeboden die gaan over wie je bent als mens en dat je elkaar in je waarde moet laten.

Waar vijf jaar geleden de directie kleiner qua omvang was, maakt Wonen sinds twee jaar een groei door. Hierdoor worden er veel nieuwe medewerkers aangenomen. Dit zijn veelal jongeren. Het valt de respondenten op dat deze jongeren voornamelijk een migratieachtergrond hebben. Zes respondenten vinden dat diversiteit onder medewerkers in het algemeen goed gewaarborgd wordt, maar dat er voornamelijk moet worden gekeken naar de vaardigheden en talenten die een potentiële medewerker bezit. Er zijn vier respondenten die denken dat sommige minderheden voorrang krijgen in het sollicitatieproces. Respondent 20 legt uit wat er volgens hem kan gebeuren wanneer er targets worden gesteld voor diversiteit onder medewerkers. Dit lijkt tevens de basis te zijn van het recente incident dat te maken heeft met discriminatie die is ervaren onder medewerkers waardoor Wonen verschillende cursussen aanbiedt.

“Ik heb het idee, dat is niet per se bij Wonen, maar ik lees af en toe wel dingen, dat er echt van die hele harde targets zijn op het gebied van diversiteit onder medewerkers en dan denk ik ook van ja weetje haal je daar ook altijd het gewenste doel mee? Misschien kunnen mensen dan ook zoiets hebben van ja die daar is alleen aangenomen omdat ze een quotum moeten halen. Dat soort dingen kan je ook krijgen. Dus ik zou er wel mee uitkijken. Dat je je er niet te blind op staart. Tuurlijk meer diversiteit is beter, maar het is niet alleen diversiteit wat belangrijk is. Je moet ook zorgen dat je mensen met de juiste skills binnen haalt” – Respondent 20.

Opvallend is dat respondent 9, een leidinggevende bij Wonen, een andere opvatting hierover heeft.

“Ik denk dat wij bij Wonen echt heel divers zijn. Wij zijn echt een mengelmooi van alles en nog wat. Ik ben daar super trots op! En dat is allesbehalve bewust. Het feit dat we zo divers zijn, dat komt wel echt door omdat we puur en alleen naar iemands kwaliteiten kijken en niet naar afkomst of wat dan ook” – Respondent 9.

Zeventien respondenten vinden diversiteit op de werkvloer belangrijk. De meest voorkomende reden hiervoor is dat zij het belangrijk vinden om verschillende invalshoeken te kunnen belichten. Respondent 3, 7, 16 en 20 benoemen dat het doel van de gemeente Amsterdam is om een afspiegeling te zijn van de Amsterdamse maatschappij. Zij vinden alle vier dat dat geslaagd is. Diversiteit lijkt belangrijk te zijn als het gaat om samenwerken omdat verschillende kwaliteiten van verschillende personen benut kunnen worden. Hierin lijkt de diversiteit in leeftijd de meest belangrijke factor te zijn. Respondent 10 geeft hier een voorbeeld van.

“De nieuwe jonge mensen die komen werken, weten natuurlijk wel veel minder dan iemand die hier al een paar jaar werkt. Aan de andere kant, die jongeren zijn wel innovatiever en die durven sneller nieuwe dingen te doen. De oudere medewerkers weten je dan af te remmen zodat je er nog even goed nadenkt.” – Respondent 10

Analyse

Verschillen tussen mensen, zoals de respondenten diversiteit over het algemeen zien, komen overeen met de definitie van Jackson (1991): “alle mogelijke manieren waarop mensen van elkaar kunnen verschillen” (p.7). Hoewel in de omschrijving van diversiteit de verschillen uiteenlopen, worden vier van de zes kerndimensies van Konrad (2006) het meest genoemd. Dat zijn verschillen in leeftijd, geestelijke/en of fysieke vermogen, nationaliteit en etnische afkomst. De kerndimensies sekse en seksuele voorkeur worden minder vaak genoemd. Konrad (2006) stelt dat de kerndimensies van invloed zijn op het zelfbeeld van een persoon en diens kijk op de wereld. Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten vermoeden dat er een diversiteitsbeleid is bij de directie Wonen. Dit bevestigt de aanname van Kirton en Greene (2016) dat organisaties steeds meer het belang en de

waarde van diversiteit in het personeel erkennen. Zij veronderstellen dat dit met name bij het aantrekken van nieuwe medewerkers het geval is. Meerdere respondenten bevestigen dit. Hoewel Mor Barak et al. (2015) beweren dat de morele kant bij diversiteit centraal staat en de focus zou moeten liggen op eerlijkheid en gerechtigheid, lijkt dit niet overeen te komen met hoe de respondenten denken dat bij Wonen met diversiteit wordt omgegaan. Het beeld van de respondenten is dat sommige minderheden voorrang krijgen, wat niet overeenkomt met eerlijkheid en gerechtigheid. De visie op diversiteit lijkt op invloed te zijn op het oordeel van de respondenten over de organisatie, maar de respondenten brengen dit niet in verband met personeelsverloop.

5.2 Personeelsverloop

Zoals uit het voorgaande blijkt heeft de directie Wonen de afgelopen jaren een groei doorgemaakt. Alle twintig respondenten bevestigen dat door op te merken dat de instroom erg groot is. Wat de respondenten merken van de uitstroom verschilt. Twee van de twintig respondenten geven aan niet of nauwelijks iets van de uitstroom op te merken. Drie van de twintig respondenten aangeven dat alleen oudere medewerkers uitstromen, terwijl tien van de twintig respondenten zien dat voornamelijk jongeren uitstromen. Respondent 9 legt de oorzaak van die groei uit. “Wij zijn de afgelopen vijf/zes jaar enorm gegroeid. Er zijn echt miljoenen gepompt in de aanpak van woonfraude. Wat natuurlijk geleid heeft tot een instroom van nieuwe mensen” – Respondent 9.

Door de groei die directie Wonen heeft doorgemaakt, worden er steeds meer nieuwe medewerkers aangenomen. Negen van de twintig respondenten geven aan dat dit komt omdat er voornamelijk projecthandhavers worden gezocht, een functie is die goed aansluit na een studie. Zo zijn er van de twintig respondenten, zes respondenten zelf eerst stagiair geweest en vervolgens ingestroomd in de organisatie. Vier van de twintig respondenten geven aan geen kennis te hebben van het feit dat er voornamelijk jongeren instromen. De overige zeven respondenten geven aan dat de vacaturetekst aantrekkelijk is voor jongeren. Hierdoor zien ze de functie projecthandhaver als opstapje. Respondent 12 vergelijkt haar situatie van een aantal jaar geleden met de huidige situatie en schetst daarbij een mogelijke reden van de instroom en tevens de uitstroom.

“Toen ik ben aangenomen was het nog op uitzendbasis. Ik was een van de eersten. Ik kreeg toen elke keer een drie maanden contract. Na anderhalf of twee jaar ofzo kreeg ik uiteindelijk een vast contract. Maar er werden mensen na mij aangenomen die kregen meteen een vast contract. Nou dat is perfect. Ik zou dan ook gaan werken en denken ‘Naja ik zie wel, dan kan ik daarna wel verder kijken bij de gemeente Amsterdam’. Als je eenmaal binnen bent, dan ben je binnen. Ik denk dat veel mensen dat wel hebben gedacht. Niet iedereen bleek altijd even geschikt en dan heb je wel een vast contract. Dus zorgden ze zelf wel dat ze of zelf ergens anders gingen werken of dan werd er een beetje gezegd van moet je hier niet gaan kijken” – Respondent 12.

Zoals respondent 12 beschrijft, stromen er ook jonge medewerkers door binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt ook dat jongeren uitstromen buiten de organisatie. Respondent 10 legt uit waarom hij denkt dat jonge medewerkers uit zijn gestroomd. “Sommigen wilden heel snel carrière maken. Sommigen houden ervan om steeds van job te wisselen en die springen als er een nieuwe vacature komt, dan springen zij er gelijk in. En die personen die komen en die gaan” – Respondent 10.

Een mogelijke reden dat jonge medewerkers van baan wisselen omschrijft Respondent 1

“Wij, jongeren hebben veel meer prikkels. Daarom denk ik dat je denkt ojaaa, ik wil ook wel eens weten hoe het er in die organisatie aan toe gaat. Ik denk wel dat social media daar wel in een invloed op heeft. Je ziet veel, je hoort veel. Het wordt allemaal heel erg gepromoot, je hebt LinkedIn nu. Het is allemaal toegankelijker” – Respondent 1.

Invloed van uitstroom op eigen keuzes

Iets meer dan de helft van de respondenten, elf van de twintig, geven aan dat uitstroom van jonge medewerkers geen invloed heeft op hun eigen loopbaankeuzes. Zij geven aan dat zij momenteel goed zitten in hun huidige functies. Daar tegenover geven negen van de twintig respondenten aan dat uitstroom van jonge medewerkers om zich heen wel degelijk reden is tot nadenken. Opvallend is dat acht respondenten aangeven zich af te vragen of ze wel genoeg uitdaging hebben in hun huidige functie en of het werk dat zij doen niet te eentonig is en daardoor werken wordt op de automatische piloot. Er is één respondent die het aanmoedigt wanneer iemand wil vertrekken en begrijpt dat men op zoek gaat naar een nieuwe uitdaging én een hogere financiële beloning.

Er zijn tien respondenten die aangeven dat het jammer is dat collega's vertrekken. Respondent 13 omschrijft hoe haar gevoel is veranderd in de loop van de tijd.

“Ik vond het wel jammer dat er collega's uitstromen en in het begin snapte ik het ook niet. Ik dacht het is hier toch heel leuk en je maakt toch elke dag wat anders mee, waarom zou je weg willen gaan?! Maar nu denk ik van 'ja als je jezelf echt wil ontwikkelen en je ziet jezelf dit niet veertig jaar doen dan snap ik wel dat je gewoon verder gaat kijken.’ – Respondent 13

Analyse

Price (1977) definieert personeelsverloop ('turnover') als volgt: “Turnover is the degree of individual movement across the membership boundary of a social system” (p.3). Price (1977) stelt dat 'turnover' een driedelig concept is, namelijk de instroom, het behoud van medewerkers en de uitstroom. Dit komt gedeeltelijk overeen met de beleving van de respondenten. Zij geven voornamelijk aan instroom en uitstroom van medewerkers te herkennen, waarbij zij onderscheid maken tussen uitstroom binnen de organisatie en uitstroom buiten de organisatie. Net als Bluedorn (1978) maken de respondenten een onderscheid tussen vrijwillig verloop en onvrijwillig verloop. Waarbij vrijwillig verloop vooral onder jonge medewerkers wordt herkend en onvrijwillig bij de oudere medewerkers.

Dit onderscheid in leeftijd komt in de literatuur ook naar voren. Ng en Feldman (2009) stellen dat jonge medewerkers eerder van baan wisselen wanneer zij het in het algemeen niet naar hun zin hebben. Dit blijkt ook uit de interviews wanneer de respondenten vertellen over collega's die zijn uitgestroomd.

Daarnaast geven respondenten aan dat social media een rol spelen als het gaat om vertrekken uit de organisatie. Via social media kunnen er continu vergelijkingen worden gemaakt met zowel anderen organisaties als andere jonge mensen uit hun netwerk. Westerman en Yamamura (2007) stellen dat als de organisatie niet in de behoefte van jonge medewerkers kan voorzien, zoals het geven van autonomie en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, dat jongeren eerder geneigd zijn om uit te stromen. De respondenten geven aan dat gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een motivatie is geweest voor collega's om uit te stromen. Bontekoning (2007) stelt dat jonge medewerkers zelf graag willen bepalen hoe hun loopbaan er uit ziet en hierdoor vaker jobhoppen. Respondenten leggen geen verband tussen autonomie en jobhoppen. Wel zijn de respondenten autonoom als het gaat om hun eigen carrièreontwikkelingen, zij worden nauwelijks beïnvloed door de keuzes van collega's die de organisatie verlaten. De keuzes om de organisatie vrijwillig te verlaten komen grotendeels overeen met drie motivatiekrachten die Maertz en Griffith (2004) beschrijven. Namelijk de berekende kracht, omdat volgens de respondenten de medewerkers die zijn vertrokken niet de mogelijkheid hebben gezien om zich te blijven ontwikkelen en hierdoor speelt de alternatieve kracht ook een rol, de oud-collega's hebben een alternatief gevonden. De medewerkers die de organisatie hebben verlaten zijn dus ontevreden geweest over de mogelijkheden om zich te kunnen ontwikkelen, dit bevestigd de relatie die Govaerts, Kyndt, Dochy en Baert (2011) ontdekten tussen de vertrekintenties van medewerkers en de mate waarin zij kansen kregen om zich te ontwikkelen en dit ook daadwerkelijk deden.

5.3 Motivaties

In dit deel van de resultaten wordt een onderscheid gemaakt tussen motivaties om te werken bij de gemeente Amsterdam directie Wonen, en motivaties om daar (niet) te blijven werken.

5.3.1 Motivatie om te gaan werken bij gemeente Amsterdam directie Wonen

De motivaties van de respondenten om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam, komen redelijk overeen. Negentien van de twintig respondenten waren op zoek naar een baan die aansloot bij hun studie. De meest voorkomende studies zijn sociaaljuridisch dienstverlening, rechten en bestuurskunde. Zes van de twintig respondenten hebben eerst stage gelopen bij de directie Wonen en hebben vervolgens een baan aangeboden gekregen. Een enkeling kreeg in eerste instantie een parttimebaan, de meesten kregen een fulltime baan. Alle zes de respondenten geven aan dat zij op zoek waren naar een stage die aansloot bij hun studie. Opvallend is dat vier van de zes respondenten een ingang hebben gevonden via kennissen om bij de gemeente Amsterdam stage te gaan lopen.

Daarnaast zijn er nog zes respondenten waarbij gemeente Amsterdam hun eerste werkgever is. Over het algemeen geven de respondenten redenen waarom zij op zoek waren naar een baan bij gemeente Amsterdam. Deze motivaties voor de werkgever worden hieronder besproken.

Goede werkgever

De gemeente zou een goede en stabiele werkgever zijn, zo verwachtten zeven van de twintig respondenten. Met goed en stabiel worden voornamelijk de secundaire arbeidsvoorwaarden genoemd. Hierbij ligt de nadruk op een goede werk en privé balans. Het vaak jonge gezin kan goed worden gecombineerd met werken bij de gemeente Amsterdam. Zes van de twintig respondenten geven aan jonge kinderen te hebben. Daarnaast geven alle twintig respondenten aan het prettig te vinden een werkweek van 36 uur te hebben, die de meeste verdelen over vier dagen. Respondent 9 deelt haar ervaring over hoe zij werk en privé kan combineren:

“Een belangrijke factor voor mij is dat ik werk met privé kan combineren en kan blijven combineren. Ik ben ook geen fulltimer, want dat was ook echt mijn uitgangspunt. Ik wil het werk kunnen combineren zonder dat mijn gezinstijd daar te veel onder lijdt. Het feit dat je thuis bent vind ik wel belangrijk, dat ik niet naar kantoor hoeft. Dat ik mijn kindje kan ophalen van school” – Respondent 9.

Doorgroeimogelijkheden

Met een stabiele werkgever wordt ook verwezen naar de doorgroeimogelijkheden die de respondenten denken te hebben. Zij geven aan dat de gemeente Amsterdam een grote organisatie is waar je overal binnen de gemeente wel naar toe zou kunnen doorgroeien. Elf van de twintig respondenten waren om deze reden gemotiveerd. Acht van de elf respondenten gebruiken het woord uitdaging. Zij zijn gemotiveerd om bij de directie Wonen te werken omdat ze op zoek zijn naar uitdaging. Wanneer ze de uitdaging missen, zouden ze dit in een ander organisatieonderdeel kunnen vinden. Drie van de elf respondenten gebruiken niet het woord uitdaging maar afwisseling. Wanneer het werk te eentonig wordt, hebben zij de mogelijkheid om binnen de gemeente Amsterdam te kijken naar een andere functie.

Diversiteit

Daarnaast blijkt uit de interviews dat acht van de twintig respondenten gemotiveerd waren om bij de gemeente Amsterdam te gaan werken omdat zij dachten dat het een diverse organisatie zou zijn. Zij hechten belang aan diversiteit omdat het volgens hen een teken is dat het een open organisatie is. Respondent 7 benoemt haar verwachtingen en legt uit op welk gebied deze uitgekomen.

“Ik had gedacht dat het een hele open organisatie zou zijn, en dat is het ook dat is gebleken. Er is ruimte voor iedereen. Voor elke man/vrouw oud/jong hoog/laag opgeleid en verschillende culturele achtergronden. Het zit er allemaal en dat vind ik leuk. Dus het is niet per se alleen maar oudere mensen.” – Respondent 7

Deze 8 respondenten vinden het belangrijk is dat je jezelf kan zijn op je werk. Respondent 8 legt dit als volgt uit. “We zijn vier dagen in de week op werk. Dus we zijn daar meer dan thuis. Dus je moet je daar wel op je gemak voelen en je fijn voelen en je gewoon lekker in je vel kunnen voelen” – Respondent 8.

Niet in de private sector willen werken

Een andere opvallende motivatie om bij de gemeente Amsterdam te gaan werken, is op basis van eerdere ervaringen van de respondenten. Er zijn zeven respondenten die werk of stage-ervaring hebben in de private sector, met name bij advocatenkantoren. Zij geven aan op basis van hun ervaring niet meer in de private sector te willen werken. Belemmeringen die zij hebben ervaren, zijn een hoge werkdruk, een lange werkweek van 70 uur, en een constante druk om te presteren. Daarnaast zegt respondent 7 alleen erkenning in de private sector te kunnen krijgen wanneer je snel genoeg promotie maakt. In de private sector wordt de nadruk gelegd op de hoeveelheid werk die wordt verricht en minder op de kwaliteit van het werk. Ook lijkt er een verschil in de mate van de ervaren werkdruk van de respondenten. Bij de directie Wonen geeft slechts één respondent werkdruk te ervaren vanuit de organisatie. Andere respondenten ervaren wel werkdruk, maar deze leggen zij zichzelf op omdat ze onder druk beter presteren. In de private sector ervoeren de respondenten wel veel werkdruk. Respondent 8 maakt de vergelijking met de private en de publieke sector op basis van ervaring en verwoordt dit als volgt.

“Ik heb bewust gekozen voor een overheidsorganisatie. Ik wilde meer in het maatschappelijke gaan werken. Want ik heb ook bij een kantoor gewerkt en dat was heel commercieel eigenlijk. Dat merk je ook in de kwaliteit. Ze hechtte niet zo veel waarden aan kwaliteit van het werk. Zo lang ze maar cliënten binnen halen en dat soort dingen. Meer kwantiteit dan kwaliteit.

Ik vind het dus leuker om in de publieke sector te werken. Dan gaat het niet om kwantiteit maar om kwaliteit.” – Respondent 8

Public Service Motivation

De intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de samenleving heeft voor acht van de twintig een belangrijke rol gespeeld om te gaan werken voor de overheid. Het gevoel dat de respondenten een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij lijkt belangrijk. Ook wordt het helpen van anderen en iedereen een stem geven genoemd als reden om bij de gemeente Amsterdam te gaan werken. Respondent 11 geeft aan dat deze interesse komt vanuit haar studie. “Ik heb dus de master staats- en bestuursrecht gedaan. En daarin heb ik mij vooral gespecialiseerd op het sociaalzekerheidsrecht. Dus ik vond vooral dat sociale aspect heel belangrijk. En het idee dat ik echt mensen kon helpen” – Respondent 11.

Zeven van de twintig respondenten geven aan dat het publieke belang geen rol heeft gespeeld bij de keuze om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam. Zij kwamen tijdens het werk er wel achter dat het voldoening geeft om anderen te helpen en hebben het gevoel dat het belangrijk is om een verschil te maken in de maatschappij. Deze zeven respondenten ervaren dit inmiddels als een belangrijk aspect in hun werk. Het motiveert hen voor hun functie en elke eventuele volgende functie omdat zij er voldoening uithalen, zoals respondent 4 beschrijft.

“Uiteindelijk is het gewoon fijn dat je iets doen voor Amsterdam, zeker als Amsterdammer. Dan is het leuk dat je daar iets in kan betekenen. Of ik het belangrijk vind? In het begin dacht ik van niet, maar nu ik erin zit, nu vind ik het wel leuk. Ik haal mijn voldoening er wel uit omdat ik iets doe voor mijn stad.” – Respondent 4

Er zijn dus vijftien respondenten in totaal die het op een moment in hun carrière belangrijk vinden om bij te dragen aan het maatschappelijk belang. Er zijn drie respondenten die het lastig vinden om boetes uit te delen hoewel zij wel weten dat ze dit voor een groter maatschappelijk belang doen. Er is één respondent die het heel belangrijk vindt om anderen een stem te geven en een bijdrage te leveren aan de maatschappij en toch de intentie heeft om te vertrekken.

Er zijn vijf respondenten waarbij in eerste instantie motivaties om bij te dragen aan het publieke belang geen rol hebben gespeeld om te werken voor de gemeente Amsterdam. Nu zij het werk uitvoeren, ervaren zij geen vorm van Public Service Motivation. Voor hen is het ook niet belangrijk dat een bijdrage leveren aan de maatschappij een onderdeel is van hun baan.

5.3.2 Motivatie om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam directie Wonen

Er zijn twee respondenten die aangeven dat zij momenteel niet meer gemotiveerd zijn voor hun functie en op zoek zijn naar een nieuwe baan buiten de gemeente Amsterdam. Achttien respondenten geven aan dat zij op dit moment willen blijven werken bij de gemeente Amsterdam, enkelen bij de directie Wonen, anderen ergens anders binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam.

Toch geven alle twintig respondenten geven aan dat zij werken in een prettige sfeer mede omdat zij een goede band hebben met hun collega's. Redenen dat collega's zo'n belangrijk aspect is om te blijven werken bij de directie Wonen verschillen. Er zijn vijf respondenten die zeggen: “je ziet je collega's vaker dan je familie, dus de band moet goed zijn”. Maar ook wordt het samenwerken vaak genoemd. Er wordt iedere dag samen geluncht waar de medewerkers het ook over privésituaties hebben. Gesprekken lijken makkelijker te verlopen wanneer collega's in een vergelijkbare fase van het leven zijn. Daarnaast wordt er waarden gehecht aan informele gesprekken. Zo wordt er regelmatig een wandeling gemaakt en heeft de helft van de respondenten ook contact met elkaar buiten werktijd. Respondent 16 beschrijft hoe haar band met collega's is en waarom dat belangrijk voor haar is.

“We gaan vaak met grote groepen lunchen. Naast werk gerelateerde dingen spreken we ook over heel veel anderen dingen. Soms heb je het gevoel alsof je nog een beetje aan het studeren bent in de zin van de gezellige sfeer op school, die is er bij Wonen ook. Een gezellige sfeer is voor mij wel belangrijk. Hoe je het ook wendt of keert, je brengt toch heel veel uren op een dag door op het werk, meer uren op het werk dan met je familie. Dus het is wel belangrijk dat je met plezier naar het werk gaat.” – Respondent 16

Ontwikkelmogelijkheden

Van de achttien respondenten die aangeven op dit moment te willen blijven werken bij de directie Wonen, zeggen twaalf dat dit te maken heeft met ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn. Er zijn vier respondenten die een vervolgopleiding volgen of willen gaan volgen. Hierin kan de gemeente ondersteunen en zo kunnen de respondenten zich door ontwikkelen. Daarnaast zijn er vier respondenten die zeggen dat zij erkenning en waardering krijgen voor het werk dat zij doen en hierdoor het idee krijgen dat er doorgroei mogelijkheden zijn binnen de directie Wonen op de korte termijn. Binnen de drie verschillende teams van toezicht en handhaving willen drie respondenten in de loop van de tijd wisselen van team om zo hetzelfde takenpakket uit te voeren op een nieuw onderwerp. Zij ontwikkelen dan nieuwe kennis. Er zijn zeven respondenten die aangeven om in de

loop van de tijd verder te kijken binnen de gemeente en zich willen ontwikkelen bij een ander organisatieonderdeel. Daarnaast zijn er drie respondenten die gebruik maken van de 'summer school' waarin zij kennis maken met andere organisatieonderdelen. Voor iedere respondent is het belangrijk dat er uitdaging blijft in het werk. Respondent 17 is momenteel tevreden, maar wil in de loop der tijd verder met ontwikkelen van zijn kennis zo legt hij uit.

"Ik wil mij gewoon blijven ontwikkelen in de kennis die ik heb over het juridische gedeelte van het werk. Dat ik blijf werken aan hoe ik beter kan communiceren naar de burger. Steeds effectiever omga met het werk en hopelijk ook na verloop van tijd me ontwikkelen binnen de organisatie en misschien hogerop komen, noem maar op." – Respondent 17

Baaninhoud

Voor veertien respondenten is de inhoud van de baan een belangrijke reden om te blijven. De respondenten zijn veelal in de afgelopen zes jaar afgestudeerd en vinden het interessant om bezig te zijn met het juridische deel van de functie. Ook de afwisseling wordt vaak genoemd, met name respondenten die werkzaam zijn bij projecthandhaving waarbij zij werken achter de computer kunnen afwisselen met actief op huizenbezoek gaan.

Financiële beloning

Er zijn zeven respondenten die aangeven dat zij afhankelijk zijn van hun inkomsten en daardoor niet weg zouden willen gaan bij de directie Wonen. Zij zijn gemotiveerd om te werken omdat er financiële beloning tegenover staat. Respondent 15 legt uit waarom de financiële beloning een motivatie is voor hem.

"Geld is wel nummer 1 wat mij motiveert. Daar ga ik niet over liegen. Ik verdien er mijn geld mee, ik betaal mijn huis ermee, ik doe er boodschappen van dus dat motiveert. Want als ik niet werk heb ik ook geen geld. Wat mij ook motiveert, zijn ook echt de werkzaamheden, dus het werk dat ik doe. Het project dat we draaien, daar haal ik gewoon heel veel energie uit." – Respondent 15

Combinatie privé-werk

Een motivatie om te blijven werken bij de directie Wonen en niet bij een ander organisatieonderdeel van de gemeente Amsterdam is omdat de respondenten werk en privé goed met elkaar kunnen combineren. Er is een angst dat wanneer de respondenten in een ander organisatieonderdeel gaan werken, de leidinggevende daar geen akkoord op kan geven. De respondenten met een gezin hebben dit aangegeven. Zij werken bijvoorbeeld drie dagen op kantoor, een dag thuis en zijn een dag vrij. Ze zijn bang dat wanneer zij onder een andere leidinggevende komen te werken dat dit geen mogelijkheid meer zou zijn. Respondent 3 vat samen wat de belangrijkste motivaties zijn om te blijven werken bij de directie Wonen. "De combinatie van fijne collega's, fijne teams en omdat ik het werk heel interessant vindt en heel dynamisch. En het feit dat ik goed kan combineren met mijn gezin." – Respondent 3

5.3.3 Motivaties om te vertrekken

Motivaties om te vertrekken hangen nauw samen met motivaties om te blijven. Wanneer de bovengenoemde aspecten weg zouden vallen, zou dit, veelal in combinatie met elkaar, een reden kunnen zijn om de organisatie te verlaten. Zoals uit het voorgaande blijkt dat er twee respondenten zijn die aangeven de organisatie op dit moment te willen verlaten. Zij geven daarvoor vier motivaties. Te weten doorgroeimogelijkheden, communicatie, gemeente Amsterdam als een grote organisatie en de financiële beloning. De doorgroeimogelijkheden lijken niet transparant en respondent 19 en

respondent 5 geven aan het gevoel te hebben dat zij worden tegengehouden in het doorgroeien. Daarnaast wil respondent 19 meer erkenning in de vorm van een beloning. Hierover valt volgens hem niet te praten. Drie andere respondenten geven aan het idee te hebben dat vaker jonge medewerkers worden tegengehouden in het doorgroeien. Respondent 13 geeft aan dat de communicatie en transparantie bij de directie Wonen niet gaat zoals gewenst. Zij voelt zich niet gehoord.

Andere respondenten geven aan op dit moment niet de organisatie te willen verlaten, hier komt verandering in wanneer te eentonig wordt en er geen uitdaging meer zal zijn. Daarnaast zien de respondenten voor wie gemeente Amsterdam de eerste werkgever is, hun eerste baan regelmatig als een opstapje. Respondent 17 legt uit wanneer ze de organisatie zou verlaten en waarom:

“Ik heb eigenlijk de gemeente ook gezien als een soort, hoe leg ik dat uit, als een werkplek waarbij ik kan leren omdat ik ook geen praktijkervaring heb. Misschien nog een jaartje ofzo, of nog twee jaar bij de gemeente mezelf ontwikkelen en dat ik dan naar een andere organisatie ga, maar wel binnen de overheid. Zodat ik kan zeggen: ‘Ik heb ervaring met werken bij de overheid en ik heb dit en dat geleerd en nu zoek ik een spannender, moeilijker baan’. Voor mij is het wel belangrijk dat je uitdaging in het werk blijft houden. Ik heb wel een beetje van ‘Oké, ik heb wel een zware studie enzo gevolgd, misschien klinkt het een beetje raar, maar om me dan te settelen bij de gemeente voor altijd’... Dit is ook mijn eerste baan. Kijk, ik heb geen werkdruk ofzo, het begint voor mij al wel een beetje standaard te worden.” – Respondent 17

Analyse

Persoonlijke gebeurtenissen, herinneringen en anderen cognities leiden ertoe dat individuen bewuste overwegingen maken om te blijven werken bij een organisatie. Dit stellen Maertz en Griffeth (2004) in hun model over motivatie krachten. Zij stellen dat motivaties om te blijven werken binnen organisaties samenhangen met motivaties om te vertrekken bij de organisatie. De affectieve kracht die zij bespreken gaan over de emotionele reacties die zorgen voor welbehagen of onbehagen van het individu. Bij de directie Wonen zijn er twee respondenten die zich uitdrukkelijk niet gehoord voelen, zij krijgen niet de erkenning die zij vinden dat ze verdienen. Daarnaast worden verzoeken door de leidinggevende afgewezen. Dit maakt dat zij hebben besloten om de organisaties te gaan verlaten wanneer zij een andere baan kunnen vinden. Zij zijn afhankelijk van hun loon. Dit is de reden dat zij momenteel bij de organisatie blijven werken. Een mogelijke verklaring waarom zij zich niet gehoord voelen is de hiërarchische top-downbenadering, Dit kan er namelijk toe leiden zij de aantrekkelijkheid van hun werkgever in twijfel trekken en gaan bekritisieren (Manuel en Moerman 2016).

De rationele berekening van de mogelijkheden om persoonlijke doelen te kunnen behalen in de toekomst wordt de berekende kracht genoemd (Maertz en Griffeth, 2004). Uit de interviews blijkt dat het kunnen nastreven van persoonlijke doelen een belangrijke motivator is om te blijven werken bij de directie Wonen. De persoonlijke doelen verschillen in uitdagingen, promotiekansen en persoonlijke ontwikkeling. Maar ook de doelen om werk en privé gescheiden te kunnen houden valt onder het nastreven het behalen van persoonlijke doelen. Ook dit komt overeen met de theorie over generatie Y, Boschma et al, (2007) stellen namelijk dat wanneer generatie Y uitgeleerd is, zij zich sneller gaan oriënteren op andere plekken om zich te kunnen door-ontwikkelen (Boschma et al., 2007).

De derde kracht, de contractuele kracht houdt volgens Maertz en Griffeth (2004) in dat medewerkers moeite moeten doen om hun contract te verbreken. Dit lijkt niet terug te komen in de interviews. Wel wordt de baanzekerheid als factor gezien om te blijven werken, dit zou onder contractuele kracht kunnen worden geschaard.

De vierde kracht, de gedragsmatige kracht lijkt vooral voor te komen bij medewerkers die voorheen in de private sector hebben gewerkt, voornamelijk op een advocatenkantoor. Zij geven aan dat ze in de private sector lange werkweken hebben meegemaakt en prestatiedruk hebben ervaren. Deze medewerkers zijn gemotiveerd om te blijven werken bij Wonen omdat zij de psychologische kosten willen vermijden.

De alternatieve kracht die Maertz en Griffeth (2004) beschrijven betreft de overtuiging om een waardevol alternatief te vinden. Wanneer een alternatief waardevol is voor de medewerkers bij Wonen lijkt niet altijd duidelijk te zijn, vaak heeft dat betrekking met de doorgroeimogelijkheden of de financiële beloning. Een respondent geeft aan wel bezig te zijn met solliciteren, echter is zij voor de gewenste positie niet aangenomen, hier kan gesteld worden dat er nog geen alternatief is gevonden. Enkele respondenten geven aan via social media wel vacatures in de gaten te houden, mogelijk vinden zij een waardevol alternatief.

De normatieve kracht wat de tegemoetkoming van de verwachtingen van derden inhoudt kan worden gezien als de waardering en erkenning van de leidinggevende voor de medewerker. Wanneer dit ontbreekt zijn enkele medewerkers bij Wonen minder gemotiveerd voor hun functie. Tegelijkertijd, wanneer talenten worden herkend, motiveert dit de medewerkers juist om te blijven werken.

De meest genoemde motivatie betreft de verbintenis met collega's, ook wel de institutionele kracht genoemd (Maertz en Mae, Griffeth, 2004). Alle respondenten geven aan dat dit heel belangrijk is om gemotiveerd te blijven. Enkele respondenten betwijfelen of zij bij een ander organisatieonderdeel ook een goede band met collega's kunnen opbouwen, dit is de reden dat vier respondenten niet op zoek zijn naar ander werk.

Zoals in de literatuur beschreven verwachten Perry en Wise (1990) dat een relatie van Public Service Motivation met retentie bestaat. Respondenten waarvoor de motivatie om een bijdrage te leveren aan het publieke belang, belangrijk is geweest om te kiezen om te werken bij een publieke organisatie, behouden deze motivatie en willen dit terug zien in de werkzaamheden die zij uitvoeren. Deze motivatie om bij te dragen aan het publieke belang wordt dus PSM genoemd. De medewerkers waarbij PSM geen motivatie is geweest om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam, maar tijdens het uitvoeren van de functie dit steeds belangrijker zijn gaan vinden geven, ook aan dit te willen behouden. Er zijn drie respondenten het lastig vinden om boetes uit te delen hoewel zij wel weten dat ze dit voor een groter maatschappelijk belang doen. Dit komt overeen met de factor zelfopoffering. Er is één respondent die het heel belangrijk vindt om anderen een stem te geven en een bijdrage te leveren aan de maatschappij en toch de intentie heeft om te vertrekken. Hoe wel vijftien respondenten PSM ervaren, lijkt dit niet iedere medewerker zijn eigen belang te negeren zoals Vandenabeele et al (2008) stellen.

5.4 Werktevredenheid

Om een verband te kunnen leggen tussen de werktevredenheid en de motivatie om te blijven werken bij de directie Wonen wordt er in dit deel van de resultaten gekeken waar de respondenten tevreden of ontevreden over zijn.

5.4.1 Algemene werktevredenheid

Achttien respondenten geven aan over het algemeen tevreden te zijn met hun werk. Zestien respondenten geven aan op een aantal aspecten nog niet tevreden te zijn. Deze ontevreden gevoelens overtreffen nog niet de tevredenheidsfactoren wat betekent dat zij niet de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Waar de respondenten tevreden en ontevreden over zijn, kan worden verdeeld in vijf verschillende tevredenheidsfactoren die hieronder worden toegelicht. Respondenten vinden het belangrijk dat er transparantie is over de mogelijkheden binnen de organisatie, net als communicatie.

Zij willen weten waar ze aan toe zijn, wat de mogelijkheden zijn en daarover in gesprek kunnen gaan. Het lijkt afhankelijk van de leidinggevende of dat toegankelijke opties zijn. Twaalf respondenten zijn tevreden met de vrijheid die zij ervaren. Respondent 14 legt uit hoe zij die vrijheid ervaart.

“Ik ben heel blij met mijn werk. Ik ben echt blij waar ik terecht ben gekomen. Ik ben tevreden met de vrijheid die gegeven wordt. Ik heb geen leidinggevende die constant wilt weten waar ik mee bezig ben. Als zij op een gegeven moment ziet dat jij je werk doet dan is er gewoon vertrouwen en wordt ervan uitgegaan dat dat gewoon goed gaat, en daar ben ik blij mee. Ik ben blij met de collega’s die we hebben, dat vind ik gewoon heel belangrijk.” - Respondent 14

5.4.2 Tevredenheid met promotiekansen

De tevredenheid met promotiekansen is erg verschillend onder de respondenten. Zo geven negen respondenten aan tevreden te zijn met de promotiekansen. Vijf van hen geven aan dat hun talent wordt gezien en hierdoor de mogelijkheid hebben gekregen, of de belofte, om te kunnen doorstromen. Vier van hen geven aan dat er promotiekansen zijn, maar dat je er proactief op zoek naar moet gaan. Terwijl elf respondenten juist ontevreden zijn met de promotiekansen. Deze ontevredenheid heeft verschillende oorzaken. Een van de oorzaken is dat de doorgroeimogelijkheden niet transparant zijn, de respondenten weten niet wat de volgende stap kan zijn en hoe je daar kan komen. Er lijkt geen ruimte te zijn om een gesprek met de leidinggevende hierover aan te knopen. Volgens de respondenten worden er drie beoordelingsgesprekken per jaar gepland, echter lijken deze niet alle drie door te gaan. Daarnaast lijkt een vast contract een voorwaarde te zijn om het gesprek aan te durven gaan. Vier respondenten hebben aangegeven promotiekansen pas bespreekbaar te durven maken wanneer zij een vast contract hebben. Er zijn twee respondenten die aangeven tegen te worden gehouden als het gaat om promotie. Respondent 15 legt uit hoe hij de doorgroeimogelijkheden ervaart.

“Binnen Wonen moet je wel echt zelf op zoek gaan naar doorgroeimogelijkheden. Je moet er zelf wel echt achteraangaan. Zelf pushen, zelf ook vacatures in de gaten houden. Dus ik denk wat dat betreft dat leidinggevendens bij de directie Wonen daar wel wat transparanter over mogen zijn. Er zijn wel momenten geweest dat ik er zelf heel erg bovenop zat, dat ik er echt achteraan ging. En dan waren er hier en daar ook wel wat mogelijkheden. Maar als je je mond houdt, dan zijn die er niet” – Respondent 15.

Van de elf respondenten die aangeven dat zij ontevreden zijn met de ontwikkelingsmogelijkheden geven zeven respondenten aan dat zij zich niet gehoord voelen. Zij hebben behoeften aan meer gesprekken met de leidinggevende. Zij willen in gesprek gaan over hun ambities maar zien de mogelijkheid hier niet voor. Respondent 6 legt uit hoe zij zo een gesprek voor zich ziet en wat de effecten daarvan kunnen zijn volgens haar.

“In eerste instantie zou dat heel laag drempelig kunnen met je teamleider, dat je teamleider met je daarover in gesprek zou kunnen gaan. Van oké hoe zie je dit? Je hebt wel gesolliciteerd op deze functie en het gaat hartstikke goed. Maar wat voor een visie heb je binnen nu en de komende drie jaren bewijs van spreken. Zie je jezelf dit doen? Dan raak je de jongeren ook niet kwijt. Vaak vinden jongeren het ook moeilijk om het aan te kaarten, van oké hoe ga ik ervoor zorgen dat ik daadwerkelijk mijzelf blijf ontwikkelen. Dat vinden jongeren vaak heel moeilijk om aan te kaarten. En dan zie je dat zo’n jongeren toch verliest en dat ze dan toch gaan solliciteren, toch verder gaan kijken” – Respondent 6.

5.4.3 Tevredenheid met ontwikkelmogelijkheden

Wanneer het gaat om doorgroeimogelijkheden, blijkt uit de interviews dat de respondenten een onderscheid maken tussen promotiekansen en persoonlijke ontwikkeling. Dertien respondenten vinden het belangrijk dat zij zich kunnen ontwikkelen in het werk. Dit houdt in om zowel de baaninhoud zich eigen te maken, maar voornamelijk willen zij meer competenties leren door trainingen en cursussen te volgen. Van deze dertien respondenten maken drie respondenten gebruik van de 'summer school' en vier respondenten maken gebruik van het opleidingsbudget. Daarnaast zijn er vier respondenten momenteel bezig met het afronden van een studie. Er lijkt geen gebruik te worden gemaakt van het interne opleidingsaanbod georganiseerd door het organisatieonderdeel de Amsterdamse school. Het zijn voornamelijk externe opleidingen waar respondenten gebruik van maken. Hier tegenover staat dat vijf respondenten zich wel willen ontwikkelen, maar niet goed weten hoe ze dit moeten aanpakken, hoewel zij wel die ruimte ervaren. De overige zeven respondenten benoemen ontwikkelingsmogelijkheden niet als een tevredenheidsfactor of vinden dit niet belangrijk. In totaal zijn er negen respondenten tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden. Respondent drie legt uit hoe er bij Wonen wordt omgegaan met persoonlijke ontwikkeling en waarom dat belangrijk is als op stap voor doorgroeimogelijkheden.

"Er wordt wel gehoor gegeven aan de opleidingseisen. Wij krijgen mogelijkheden om ons verder te ontwikkelen en te scholen. Ik merk vooral bij de opleidingsmogelijkheden die ik heb gekregen in mijn mail dat het de jongere mensen zijn die daar gebruik van maken, van het budget. En zij zijn ook wel geneigd om die kans te pakken om met een eventuele master verder te gaan. Zodat jongeren na het behalen van hun opleiding ook makkelijker kunnen doorgroeien als zij meer kennis opdoen." – Respondent 3

5.4.4 Tevredenheid met collega's

Alle twintig respondenten zijn zeer tevreden over hun collega's. Zij werken in een jong en dynamisch team. Er heerst een gezellige sfeer waarin veel met elkaar wordt ondernomen. Dit is tevens een motivatie om te blijven werken bij de gemeente.

5.4.5 Tevredenheid met baaninhoud

Zeventien respondenten zijn tevreden met de inhoud van hun baan. Redenen hiervoor zijn de actualiteit die er speelt rondom kamerverhuur en vakantieverblijf. Maar ook dat de inhoud aansluit op de studie. Daarnaast zijn met name de projecthandhavers tevreden over de afwisseling in het werkzaamheden. Een kanttekening die geplaatst wordt bij de tevredenheid over de baaninhoud, is de uitdaging die de respondenten willen behouden. Op dit moment zijn er zeven respondenten tevreden over hun werkzaamheden maar waken zij ervoor dat het werk niet te eentonig gaat worden. Respondent 11 legt uit waarom zij op dit moment tevreden is over de baaninhoud. "Het onderwerp is nu nog steeds constant aan verandering onderhevig en dat vind ik ook wel heel belangrijk van dat je niet constant denkt: 'Ik ben elke keer hetzelfde aan het doen'" – Respondent 11.

5.4.6 Tevredenheid met de flexibiliteit

Over het algemeen zijn alle twintig respondenten tevreden over de flexibiliteit die zij ervaren bij de directie Wonen. Aspecten van flexibiliteit die worden genoemd, zijn het indelen van je eigen uren en werkdagen. Daar zijn alle respondenten tevreden over. Ook zijn er vijftien respondenten tevreden dat zij zelf mogen bepalen aan welke zaken zij op welk moment werken. Dit geeft ze een gevoel van vrijheid. Alle respondenten hebben aangegeven dat ze tevreden zijn over de manier van thuiswerken. Voor de coronatijd lijkt dit van de leidinggevende af te hangen hoe flexibel ze hierin zijn bij de directie

Wonen. Drie respondenten waren voor de coronatijd niet tevreden over de flexibiliteit van het thuiswerken.

Opvallend is dat er negentien respondenten niet tevreden zijn met de werkplekken. Bij de gemeente Amsterdam en ook bij de directie Wonen, werken de medewerkers op flexplekken. Uit in de interviews blijkt dat de respondenten hierdoor niet altijd een werkplek hebben wanneer zij terugkomen van huisbezoeken. Ook kunnen niet alle teams elke dag bij elkaar in de buurt werken wat het samenwerken kan belemmeren.

“Ik ben moeder van een kindje. Als mijn kind ziek is, is dat geen probleem, dan kan ik gewoon zorgverlof krijgen. Ik heb ouderschapsverlof. Ik heb daardoor een jaar lang een dag minder kunnen werken. Nu doe ik dat elke laatste maandag van de maand. Daar ben ik gewoon heel erg blij mee. Dat ik dus eigenlijk heel erg allebei kan hebben, carrière en gezin.” – Respondent 15

Analyse

Uit de interviews blijkt dat achttien respondenten over het algemeen tevreden zijn over hun werk. De mate van tevredenheid is verschillend per aspect, dit sluit aan bij de definitie van Spector (1997) over werktevredenheid ‘job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs’ (p.2).

Uit de interviews blijkt dat motivaties om te gaan werken bij de gemeente over het algemeen overeenkomen met wat de respondenten hebben ervaren in de praktijk. Ook Porter (1962) en Locke (1976) stellen dat tevredenheid kan worden gezien als het verschil tussen individuele behoeften en daadwerkelijke uitkomsten. Dit kan worden vergeleken met de mate van de tevredenheid met collega’s.

Volgens Cotton en Tuttle (1986) zijn er zes tevredenheidsfactoren gerelateerd aan vertrekintenties. Zij stellen dat hoe hoger de tevredenheid is, hoe lager de vertrekintentie. Ook dit komt overeen met de achttien tevreden respondenten. Opvallend is dat geen enkele respondent de tevredenheid met de leidinggevende direct noemt. Wel blijkt uit de interviews dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft als het gaat om de doorgroeimogelijkheden van de respondenten. Ook Cotton en Tuttle (1986) benoemen de tevredenheid met promotiekansen. Uit de interviews blijkt dat respondenten de promotiekansen onderverdelen in tevredenheid met ontwikkeling, en tevredenheid met promotie. Het gaat het overgrote merendeel niet om de promotie die zij kunnen maken maar omdat zij zichzelf kunnen blijven ontwikkelen en persoonlijke doelen kunnen opstellen. Boschma et al., (2007) stellen dat medewerkers uit generatie Y willen blijven leren, lukt dit niet dan zullen zij zich gaan oriënteren op andere werk om zich te kunnen door-ontwikkelen. Dit kan ook leeftijdsgebonden zijn. Clark et al. (1996) stellen dat jonge medewerkers enthousiast zijn maar wanneer de nieuwigheid afneemt en de verveling toeslaat, de werktevredenheid ook afneemt. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten op dit moment tevreden zijn maar dit werk niet voor altijd willen blijven doen, mogelijk omdat de nieuwigheid afneemt.

In de literatuurstudie is verondersteld dat de Self Determination Theory van Gagne en Deci (2005) een belangrijke basis is voor de werktevredenheid. De drie basisbehoeften, autonomie, verbondenheid en competentie, zijn het meest genoemd als motivatie om te blijven werken maar ook om op termijn naar een andere organisatie te kijken. Deze theorie lijkt dus beter aan te sluiten dan de factoren van werktevredenheid. Echter biedt deze theorie minder specifieke factoren, zoals door de respondenten aangegeven de factor tevredenheid met de flexibiliteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de theorie verouderd is en de jonge medewerkers die tot generatie Y behoren hier juist baat bij hebben.

5.5 Corona

Doordat de interviews zijn afgenomen in de periode dat de medewerkers thuis moesten werken in verband met corona hebben zeventien respondenten aangegeven dat dit invloed heeft op de manier hoe zij naar hun werktevredenheid en motivatie kijken. Doordat er geen vakantieverhuur plaats kon vinden lagen veel zaken stil waardoor medewerkers uit dit team meer hebben nagedacht over hoe zij hun dag zouden kunnen invullen en op welke manier zij uitdaging konden vinden. Zij zijn meer over de toekomst gaan nadenken. Tegelijkertijd hebben zeven respondenten aangegeven dat zij juist in tijden van corona blij zijn met een baan bij de gemeente Amsterdam omdat dit werkzekerheid biedt. Daarnaast hebben alle respondenten aangegeven dat een goede relatie met collega's een belangrijk aspect is voor hun werktevredenheid en hun motivatie om te blijven werken. Negen van hen benoemen dat dit extra opvalt tijdens de corona tijd omdat zij thuis alleen aan het werk zijn en hun collega's missen.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek geformuleerd. Vervolgens worden de resultaten van dit onderzoek vertaald naar praktijkaanbevelingen voor de gemeente Amsterdam.

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te bieden in de motivaties die hoogopgeleide jonge medewerkers < 35 jaar hebben om te werken bij de directie Wonen van de gemeente Amsterdam. Gemeente Amsterdam heeft gestreefd naar 20% van het personeelsbestand bestaat jonge medewerkers <35 jaar voor 2020, dit is echter niet gelukt. Uit de evaluatie van het plan Amsterdam Inclusieve Organisatie blijkt dat vooral hoogopgeleide jonge medewerkers vrijwillig uitstromen maar de reden hierachter blijft onduidelijk. De directie Wonen lijkt een uitzondering te zijn, 62 van de in totaal 221 medewerkers bij Wonen is onder de 35 jaar, dit is 28%. Het is daarom betekenisvol om te achterhalen wat jonge hoogopgeleide medewerkers <35 jaar van de directie wonen motiveert om te werken bij de gemeente Amsterdam en om te achterhalen hoe zich dit verhoudt met hun werktevredenheid. In dit onderzoek stond dan ook de volgende hoofdvraag centraal:

Wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers <35 jaar van de directie Wonen om te werken bij de gemeente Amsterdam en hoe verhoudt dit zich met hun werktevredenheid?

Op basis van de resultaten van de empirische studie kan geconcludeerd worden dat er verschillende motivaties zijn van jonge medewerkers om te werken bij de directie Wonen. Er lijkt een verandering in de motivatie van jonge medewerkers plaatsgevonden. De motivatie om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam en de motivatie om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam verschillen gedeeltelijk van elkaar. De meest voorkomende motivaties om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam zijn: een goede werkgever met aangename secundaire arbeidsvoorwaarden, waar werk en privé goed gescheiden kan worden. Gemeente Amsterdam wordt gezien als een grote en open organisatie dit maakt dat jonge medewerkers verwachten dat er veel doorgroeimogelijkheden zijn. Op basis van ervaringen die de respondenten hebben opgedaan in de private sector zijn zij meer gemotiveerd om bij een overheidsorganisatie te werken om op deze manier psychologische kosten te vermijden, zoals een werkweek van 70 uur.

Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat Public Service Motivation een belangrijke vorm van motivatie is voor jonge medewerkers om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam. Dit komt slechts gedeeltelijk overeen met de empirie. Uit de resultaten komt naar voren dat PSM slechts enkele een rol heeft gespeeld om te gaan werken bij de gemeente, bijdragen aan de maatschappij wordt voornamelijk gezien als een mooie bijkomstigheid. Opvallend is dat nergens in de literatuur een onderzoek is gevonden dat aangeeft dat PSM geen rol speelt, dit lijkt een bias in de wetenschap.

Wanneer de motivaties om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam worden vertaald naar verwachtingen en deze verwachtingen niet overeenkomen met de werkelijkheid, lijken de jonge medewerkers minder tevreden. Daar tegenover staat dat wanneer de verwachtingen wel overeenkomen de jonge medewerkers meer tevreden zijn. De meeste jonge medewerkers zijn gemotiveerd om te gaan werken bij de directie Wonen omdat de vacature aansloot bij hun studie. Ze zijn daarom ook erg tevreden over de inhoud van de baan omdat zij hun expertise kunnen toepassen. Het meest opvallende resultaat is de doorgroeimogelijkheden die in eerste instantie een motivatie zijn geweest om te gaan werken bij de gemeente Amsterdam, deze lijken in de praktijk niet transparant en haalbaar waardoor de tevredenheid afneemt en de motivatie om te werken bij de gemeente ook. De tevredenheid over de doorgroeimogelijkheden worden verdeeld in de tevredenheid met promotiekansen en de tevredenheid om zichzelf te kunnen ontwikkelen aan de hand van cursussen, opleidingen en trainingen.

Ook in de literatuur bestaat er een overlap tussen motivatie en tevredenheid. Hoewel het begrippen zijn met een andere insteek, zijn zij in de onderzoekspraktijk lastig uit elkaar te halen. De literatuur noemt factoren rondom motivatie en werktevredenheid. Omdat dit een klein onderzoek is, werd niet verwacht dat al die factoren een rol zouden spelen en naar voren zou komen. Wat dit onderzoek wel laat zien is dat bepaalde factoren belangrijker zijn voor respondenten dan andere. Dat is ook wel iets wat in de literatuur weinig terugkomt, het gewicht van de verschillende factoren. Sommige van die factoren zoals het belang van leuke collega's zijn generatie Y factoren, zoals het belang van leuke collega's en vooral dat jonge medewerkers zich blijven ontwikkelen en op die manier doorgroeien belangrijk vinden. Andere typische generatie Y factoren zijn niet gevonden zoals het belang van autonomie voor hoe de jonge medewerkers het werk zelf doen. Wel is het belang van autonomie gevonden voor de manier waarop zij werk en privé kunnen combineren.

Bij de directie Wonen zijn de jonge medewerkers tevreden over de diversiteit die zij terugzien op de directie. Met name de diversiteit in leeftijd. Er zijn veel jonge medewerkers waarmee verhalen gedeeld worden op een informele manier. Opvallend is dat de culturele en etnische diversiteit hoog op de agenda staat bij veel respondenten. Zij vinden het belangrijk om van verschillende culturen te kunnen leren, dat er verschillende invalshoeken worden belicht tijdens het werk. Het belangrijkste lijkt dat de respondenten gelijk worden behandeld, ongeacht welke verschillen er tussen de medewerkers zijn. Maar met name een emigratie achtergrond lijkt belangrijk voor de diversiteit. Wanneer er verschillende emigratie achtergronden zijn, voelt de directie voor de respondenten open aan en kunnen zij zichzelf zijn. Het is voor hen belangrijk dat je wordt gezien en erkent als de persoon die je bent en de skills die je bezit. Dit is voor hen een belangrijke motivatie om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam, maar specifiek bij de directie Wonen.

Momenteel is de dusdanige bewustwording voor migratieachtergronden zeer actueel en daar is absolute zorg voor diversiteit.

Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat het thuiswerken in verband met de corona pandemie de jonge medewerkers extra doet nadenken over hun ontwikkelingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en hun sterke band met hun collega's. De baanzekerheid die zij ervaren bij de gemeente is mede door de corona pandemie een motivatie geworden om te blijven werken bij de gemeente Amsterdam.

Aanbevelingen voor de gemeente Amsterdam

Bied jonge medewerkers transparante ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden

De eerste aanbeveling van dit onderzoek sluit aan bij de tevredenheid met de promotiekansen en de literatuur die is gevonden over generatie Y. Jonge medewerkers vinden het belangrijk om autonoom te zijn en willen eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling. Het is belangrijk dat de ambitie en de motivatie van jonge medewerkers daadwerkelijk tot uiting kan komen. Zij hebben behoefte aan uitdagingen en willen niet het gevoel hebben dat ze stil staan. Gemeente Amsterdam, directie Wonen, zou op een structurele manier opleidingen en cursussen kunnen aanbieden door transparant te zijn over het opleidingsbudget en de opleidingen die zowel intern als extern worden aangeboden. Jonge medewerkers blijven gemotiveerd wanneer zij weten welke skills er voor een andere functies nodig zijn en hoe zij deze skills kunnen leren. Wanneer de leidinggevende hier transparant over kan zijn voelen de jonge medewerkers zich meer gehoord.

Blijf structureel in gesprek met jonge medewerkers

De tweede aanbeveling van dit onderzoek vloeit voort uit de eerste aanbeveling. Jonge medewerkers ervaren op dit moment weinig erkenning en voelen zich niet gehoord. Zij hebben behoefte aan meer informele en formele gesprekken met de leidinggevende. Wanneer er eens in de twee weken een vrijblijvend gesprek wordt ingepland tussen de leidinggevende en de jonge medewerker biedt dit kansen voor de jonge medewerker om zich meer gehoord te voelen. De leidinggevende kan op deze manier eenvoudiger inspelen op de ontevreden van jonge medewerkers. Dit kan alleen door te luisteren naar wat een medewerker wil en ambieert en zo in te spelen op de inzet en het enthousiasme van de jonge medewerker. Gezien de schaarste aan jongeren op de arbeidsmarkt in de toekomst, is dit een erg belangrijke investering.

7. Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt gereflecteerd op het proces van dit onderzoek. Er wordt gesproken wat er goed is gegaan, wat er minder goed is gegaan en wat er beter kan. Keuzes die zijn gemaakt worden toegelicht en er wordt gekeken welke invloed bovenstaande heeft gehad op de resultaten. Ten slotte worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

Doordat de onderzoeker voorafgaand aan het onderzoek vijf maanden stage heeft gelopen bij de directie Personeel en Organisatie is het eenvoudiger geweest om contact te leggen met de personeel en organisatieadviseur van Wonen. Via de organisatieadviseur is het onderzoek gepresenteerd bij de directeur van Wonen. De belangstelling bleek erg groot te zijn en hierdoor is het zeer eenvoudig geweest om de juiste informatie te verkrijgen. Daarnaast is op deze manier het werven van twintig respondenten binnen de doelgroep die 68 jonge medewerkers van de directie Wonen vormde, eenvoudig verlopen. Zij vormen een goede afspiegeling van de jonge medewerkers bij Wonen omdat zij zorgvuldig zijn geselecteerd naar de diversiteitsverhoudingen van de jonge medewerkers van de directie Wonen. Wat positieve gevolgen heeft voor de generaliseerbaarheid van deze case study.

Doordat respondenten in de interviews uitgebreide antwoorden hebben gegeven en zich hebben uitgelaten over de mate van tevredenheid en ontevredenheid over verschillende werk gerelateerde factoren, kan er gesteld worden dat de mate van sociaal wenselijke antwoorden lijkt mee te vallen. Dit zou kunnen komen doordat de interviews zijn afgenomen in een vertrouwde ruimte en via Microsoft Teams. Een andere oorzaak hiervoor kan zijn omdat er vooraf tenminste tweemaal is aangegeven dat het onderzoek geanonimiseerd zou worden. Hoewel de onderzoeker bewust heeft geprobeerd om geen sociaal wenselijke antwoorden te verkrijgen, was er niet verwacht dat respondenten eerlijk zouden aangeven dat zij op dit moment bezig zijn met het zoeken naar een andere baan. Doordat dit onverwachts is geweest, zijn deze twee interviews minder natuurlijk verlopen.

In de literatuurstudie is de onderzoeker ervan uitgegaan dat Public Service Motivation een belangrijke motivatie factor zou zijn om bij de overheid te gaan werken. Dit bleek echter niet het geval te zijn. De doelgroep bestond uit jonge medewerker < 35 jaar, hierdoor zijn er veel respondenten geweest die opzoek waren naar een eerste baan waarbij de wens om bij te kunnen dragen aan het publieke belang mogelijk meer een secundaire motivatie is geweest. De resultaten hadden beter kunnen worden vergeleken wanneer er meer literatuur was gevonden over motivaties om te werken.

Daarnaast had de onderzoeker in de literatuurstudie dieper in kunnen gaan op de relatie tussen werktevredenheid en jonge medewerkers. In dit onderzoek zijn deze onderwerpen veelal apart behandeld. Later is er meer recente literatuur gevonden over de werktevredenheid van jonge medewerkers in de publieke sector. Hier is eerder wel naar gezocht, dit had achteraf beter en grondiger gekund.

Wat vooraf niet te voorspellen was, is dat het onderzoek heeft plaatsgevonden tijdens de corona crisis. Hierdoor zijn de interviews digitaal gehouden. Dit heeft mogelijk de resultaten beïnvloed. De respondenten zaten tijdens de interviews in hun eigen vertrouwde omgeving waardoor zij mogelijk beter op hun gemak waren dan dat zij in een afgesloten ruimte zouden zitten met een onbekende onderzoeker. Anderzijds heeft het thuiswerken veel respondenten meer laten nadenken over hun carrière en zijn de antwoorden op de vragen met name in de corona tijd te plaatsen. Ook zijn er twee interviews afgenomen met alleen geluid en zonder beeld doordat de respondenten waren ingelogd op hun mobiele telefoon. Deze twee interviews zijn minder soepel verlopen omdat er geen oogcontact kon worden gemaakt. Het afnemen van digitale interviews heeft impact op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. De informatie is completer en daarmee meer betrouwbaar en valide omdat respondenten zich meer op hun gemak voelden. Daarnaast zou het kunnen zijn dat de

respondenten tijdens de corona crisis extra bewust waren van hun motivatie en tevredenheid terwijl sommige aspecten onder andere omstandigheden een beperktere rol zouden hebben. Voor een meer betrouwbaar en valide onderzoek zou een longitudinaal onderzoek met meer meetmomenten wenselijk zijn.

Door de kleinschaligheid van dit onderzoek zijn er alleen directe conclusies mogelijk voor de directie Wonen. Andere organisatieonderdelen van de gemeente Amsterdam zijn niet vergelijkbaar als het gaat om grootte, diversiteit en baaninhoud. Wat wel vergelijkbaar is zijn de werkgever en de leeftijd van de respondenten, waardoor deze case study wel als inspiratie kan dienen voor anderen organisaties en organisatieonderdelen. Toch is het belangrijk dat er meer onderzoek nodig is naar de motivaties en de werktevredenheid van jonge ambtenaren van de gemeente Amsterdam. Het zou interessant zijn om deze medewerkers te bevragen naar hun ervaringen in andere organisatieonderdelen zodat er mogelijk voor de gemeente Amsterdam een bredere conclusie kan worden getrokken. Daarnaast zou een vergelijkbaar onderzoek interessant zijn voor medewerkers bij de directie Wonen >35 jaar. Op deze manier zouden de resultaten met elkaar kunnen worden vergeleken om er zo achter te komen of jonge medewerkers daadwerkelijk verschillen van medewerkers ouder dan 35 jaar.

Verder is het waardevol om meer onderzoek te doen naar diversiteit en inclusie bij de directie Wonen. Uit de resultaten is gebleken dat voornamelijk etnische diversiteit onderwerp van gesprek is. De respondenten hechten hier waarden aan en vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers worden aangenomen op de vaardigheden die zij bezitten, tegelijkertijd vinden zij het belangrijk dat zij zichzelf kunnen zijn op het werk. Middels een kwalitatief onderzoek kunnen de ervaringen van respondenten worden achterhaald om zo meer inzicht te bieden in de verhalen die leven onder jonge medewerkers op het gebied van diversiteit en inclusie.

Literatuurlijst

- Ahlers, J. B. A., Boender, R. C., & Slot, L. (2011). *Generatie Z: ken ze, begrijp ze en inspireer ze voor een beter leven (1e druk)*. Haarlem, Nederland: Bertram de Leeuw Uitgevers.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of jobturnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies—large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279-295.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Becker, H. A. (1991). Aspecten van generaties en cohorten: een overzicht van het onderzoeksprogramma. *Sociologische gids*, 8 (4).
- Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Boeije, H. (2009). H.'t Hart & J. Hox, *Onderzoeksmethoden (Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2009)*.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties: De verborgen krachten van onze sociale evolutie* (Doctoral dissertation, Dissertation, Universiteit Tilburg).
- Bontekoning, A., & Grondstra, M. (2012). *Ygenwijs: Generatie Y ontmoet X, pragmaten en baby-boomers*. Amsterdam: Business Contact.
- Bontekoning, A. C. (2012). *Generaties! werk in uitvoering: hoe alle generaties onze cultuur veranderen*. Mediawerf.
- Borghouts-van de Pas, I., Wilthagen, T., Verschoor, J., & Bosmans, M. (2019). *Overstap op arbeidsmarkt vereist scholing*.
- Boschma, J., & Groen, I. (2007). *Generatie Einstein: slimmer, sneller en socialer. Communiceren met jongeren van de 21ste eeuw (2e ed.)*. Amsterdam: Pearson Education.

- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research policy*, 29(4-5), 627-655.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.
- Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139-155.
- Bührmann, A. D., & Schönwälder, K. (2017). Public organisations and diversity: approaches to an under-researched topic.
- Camerino, D., Conway, P. M., Estry-Béhar, M., Costa, G., & Hasselhorn, H. M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: a longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1645-1659.
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate. *African Journal of Business Management*, 4(10), 49-54.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- Curry, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Self-determination. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- Deprez, J., Boermans, S., Euwema, M., & Stouten, J. (2015). 'Generatieverschillen' op het werk. Overzicht van een halve eeuw onderzoek. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 31(1), 29-45.
- Detaille, S., & De Lange, A. H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM*, 22(1), 42-73.
- De Lange, A. H., van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W.S., & Van der Toorn, J. "Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk", *Gedrag & Organisatie* 31 (2018) 4, 409-428.
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13-34.

- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal services. *Public Personnel Management, 44*(3) 401–423.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry, 12*(2), 219-245.
- Fry, R. (2015). Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force. USA: Pew Research Center.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Gemeente Amsterdam (2019) *Plan van aanpak jongeren*. Amsterdam: gemeente Amsterdam, Personeel en Organisatie.
- Gemeente Amsterdam (2018) *Sociaal Jaarverslag 2018*. Amsterdam: gemeente Amsterdam, Personeel en Organisatie.
- Gemeente Amsterdam (2015) *Amsterdam Inclusieve Organisatie*: gemeente Amsterdam, Personeel en Organisatie.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration, 90*(1), 175-193.
- Gillis, T., & Gillis, T. (2006). Internal communication media. *The IABC handbook of organizational communication, 257-267*.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*.
- 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*(3), 463-488.
- Groeneveld, S., & Steijn, B. (2016). *Management of Human Resources: Trends and Variation*.
- Groeneveld, S., & Van der Voet, J. (2009). Diversiteit in de uitstroom.
- Guarino, C. M., Santibanez, L., & Daley, G. A. (2006). Teacher recruitment and retention: A review of the recent empirical literature. *Review of educational research, 76*(2), 173-208.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review, 74*(2), 208-224.
- Hofhuis, J., & van Drunen, A. (2019). De ontwikkeling van de beeldvorming rondom culturele diversiteit bij de Rijksoverheid in de periode 2008-2018.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review, 75*(5), 711-722.

- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of applied psychology*, 76(5), 675.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Holten, A. L. (2019). Explaining a dark side: Public service motivation, presenteeism, and absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487-510.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 201.
- Katherman, C. (2016). Generation X (Post Baby Boomers), Y (Millennials), Z (iGeneration). Digital Generation. Geraadpleegd op 6 december 2019, via: <https://www.ukandoo.com/generation-x-y-z-millennials/>
- Kwakkelstein, T., & Roelse, V. E. (2011). De Grote Uittocht en HRM: Van bedreiging naar kans. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-26.
- Kelchtermans, G. (1994). *De professionele ontwikkeling van leerkrachten basisonderwijs vanuit het biografisch perspectief* (Vol. 17). Leuven University Press.
- Kellough, J. E., & Naff, K. C. (2004). Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. *Administration & society*, 36(1), 62-90.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kirton, G., & Greene, A. (2016). *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. Abingdon.
- Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. (Eds.). (2005). *Handbook of workplace diversity*. Sage.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. , Consequences of individuals' fit at work. A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: *Personnel Psychology*, 2003, nr. 2, p. 281-320.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lewis, G.B. & Cho, Y.J. (2011). The Aging of the State Government Workforce: Trends and implications. *The American Review of Public Administration*, 41(1) 48-60
- Llorens, J.J. & Stazyk, E.C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration* 31(2) 111-127
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*..
- Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. In *61st annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC*.

- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683.
- Manuel, K., & Moerman, M. (2016). Help millennials uit de mangel in organisaties.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, "In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025", Den Haag, 2018
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Muchinsky, P. and Morrow, P. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of vocational behavior*, 17, 263-290.
- Musser, L. R. (2001). Effective retention strategies for diverse employees. *Journal of library administration*, 33(1-2), 63-72.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance?. *Personnel psychology*, 62(1), 89-134.
- Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. *For the people: Can we fix public service*, 72-89.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Pettman, B. O. (1973). Some factors influencing labour turnover: A review of research literature. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308-344.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.

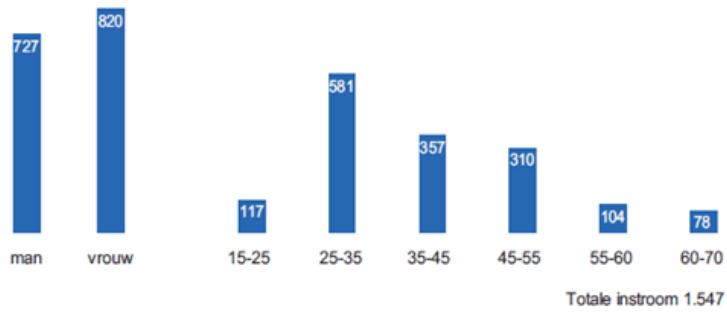
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248-267.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Steijn, A.J., & Groeneveld, S. (2013). Strategisch HRM in de publieke sector. Assen: Van Gorcum.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of public personnel administration*, 31(1), 87-107.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International public management journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W., Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of public personnel administration*, 38(2), 139-166.
- Van Bussel, G. (2013). Autonomie is de beste motivatie en een must voor millennials. *RBO Perspectief*, 18, pp. 5-6.
- Van den Broek, A. (1996). Politics and generations: Cohort replacement and generation formation in political culture in the Netherlands, 1974-1990.

- Van den Broek, A., Bronneman, R., & Veldheer, V. (2010). Wisseling van de wacht: generaties in Nederland.
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H. & van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4): 342-356.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: how public organization logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*, 36(14), 1007-1019.
- Wallace, K. (2007). *Understanding and managing Generation Y. Engineering Management Field Project*, University of Kansas. Pearson Education.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301.
- Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A reexamination 1. *Journal of applied social psychology*, 34(8), 1551-1562.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*.
- White, M. D., Cooper, J. A., Saunders, J., & Raganella, A. J. (2010). Motivations for becoming a police officer: Re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 520-530.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

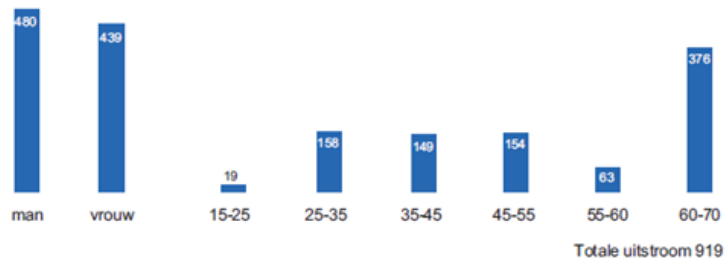
Bijlage

Bijlage 1: Instroom en uitstroom gemeente Amsterdam 2019

Instroom man-vrouw en leeftijd



Uitstroom naar geslacht en leeftijd



Bron: Sociaal jaarverslag

Bijlage 2: Verzoekmail onderzoek directie Wonen

Studente Iris van den Berkhof, afstudeerstagiaire directie PenO team Organisatie Ontwikkeling, wil graag in het kader van haar afstuderen van een master Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht een kwalitatief onderzoek komen doen binnen de directie Wonen naar het behoud van jonge medewerkers <35 jaar.

Waarom is er (kwalitatief) onderzoek nodig naar jonge medewerkers < 35 jaar voor de gemeente Amsterdam?

De gemeente Amsterdam wil graag een afspiegeling zijn van de beroepsbevolking. Daarnaast wordt er gestreefd naar een divers personeelsbestand. De specifieke doelgroep medewerkers < 35 jaar zijn op dit moment ondervertegenwoordigd binnen de organisatie. Er zijn namelijk 2459 jonge medewerkers op een totaal van 15.600 medewerkers binnen de gemeente. Dit is slechts 15,8% terwijl er wordt gestreefd naar 20%. Diversiteit in het personeelsbestand wordt als belangrijk beschouwt omdat het positieve effecten teweegbrengt, zoals een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid bij de organisatie.

Cijfers tonen aan dat de instroom van jonge medewerkers steeds beter gaat, echter stromen er ook relatief veel jonge medewerkers uit. Het is voor de gemeente Amsterdam niet duidelijk waarom het niet lukt om jonge medewerkers te behouden.

Om daar meer inzicht in te kunnen krijgen wordt er tijdens het onderzoek gekeken naar motivatie van jonge medewerkers om te werken bij de gemeente, specifiek de Public Service Motivation (PSM) en de werktevredenheid. De literatuur stelt namelijk dat wanneer er sprake is van hoge PSM (motivatie) dit een positief effect heeft op de werktevredenheid. Vervolgens wordt er gesteld dat werktevredenheid een consistente voorspeller is voor vertrekintenties. Kortom, wanneer een (jonge) medewerker ene hoge PSM heeft, dit kan toepassen in het werk, verhoogt dit de werktevredenheid en neemt de intentie om te vertrekken af.

Uit het personeelsbestand blijkt dat er relatief veel jonge medewerkers werkzaam zijn binnen in de schalen 8 en lager. Er kan worden gesteld dat er minder hoogopgeleide (hbo/wo) jonge medewerkers zijn omdat zij veelal in een hogere schaal werken.

Doel van het onderzoek

Daarom is het doel van het onderzoek om inzicht te bieden in de motivatie van hoogopgeleide jonge medewerkers om te werken bij de gemeente Amsterdam, specifiek directie Wonen.

Waarom directie Wonen?

De directie wonen is het geschikte organisatieonderdeel omdat het in totaal 221 medewerkers telt waarvan 62 medewerkers < 35 jaar. Dit is dus een heldere afgebakende doelgroep. Sterker nog, 62 jonge medewerkers is ten opzichte van andere organisatieonderdelen relatief veel. Wij zijn dus nieuwsgierig naar wat er goed gaat bij de directie Wonen en of andere organisatieonderdelen daarvan kunnen leren.

Er wordt verwacht dat er ten opzichte van andere (uitvoerende) organisatieonderdelen, relatief veel hoogopgeleide medewerkers zijn binnen de directie Wonen. Daarnaast wordt er verwacht dat de Public Service Motivation bij de directie Wonen hoger ligt dan bijvoorbeeld de directie PenO.

Onderzoeksvraag

Wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers < 35 jaar van de gemeente Amsterdam om te werken voor de directie 'Wonen'?

Wat is er nodig vanuit de directie Wonen?

In de periode tussen 17 april 2020 en 8 mei 2020 zou ik graag 20 hoogopgeleide jonge medewerkers willen interviewen. Ieder interview zal maximaal 1 uur duren, vermoedelijk maar drie kwartier. Idealiter worden deze interviews gepland in de week van 20 maart. De resultaten van de interviews worden geanonimiseerd. In de week van 27 juni zal het onderzoek worden gepresenteerd binnen de gemeente, de respondenten, de PenO adviseur, de directeur en andere geïnteresseerde zullen dan welkom zijn om te komen luisteren naar de resultaten van het onderzoek.

Wat levert het de directie op?

De resultaten van het onderzoek hebben betrekking op zeven factoren van de werktevredenheid:

- 1) Algemene werktevredenheid
- 2) Tevredenheid met de beloning in financiële zin
- 3) Tevredenheid met de baaninhoud
- 4) Tevredenheid met de leidinggevende
- 5) Tevredenheid met collega's
- 6) Tevredenheid met promotiekansen
- 7) Tevredenheid met flexibiliteit op de werkvloer

Overige resultaten van het onderzoek hebben betrekking op motivatie (PSM) en zullen worden verdeeld in de volgende vijf categorieën:

- 1) Aantrekking tot politiek
- 2) Publiek belang
- 3) Compassie
- 4) Zelfopoffering
- 5) Democratische overheid

Aan de hand van deze resultaten kan de directie Wonen beter inspelen op het behoud van jonge medewerkers en wordt er inzicht geboden in wat er speelt onder jonge medewerkers en wat zij eventueel nodig hebben. Deze inzichten kunnen ook worden gebruikt bij de selectie van nieuwe jonge medewerkers

Bijlage 3: Informatie mail respondentent

Beste [naam medewerkers directie wonen < 35 jaar].

Deze mail dient ter informatie voor deelname aan het onderzoek naar het behoud van hoogopgeleide jonge medewerkers < 35 jaar bij de gemeente Amsterdam, directie Wonen.

Mijn naam is Iris van den Berkhof. Op dit moment ben ik bezig met het afronden van mijn studie Communicatie, Beleid en Management dit is een mastertrack van Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. In het kader van afstuderen schrijf ik mijn afstudeeronderzoek binnen de gemeente Amsterdam naar het behoud van jonge medewerkers < 35 jaar bij de directie Wonen.

Inleiding van het onderwerp
De gemeente streeft naar een divers personeelsbestand. De specifieke doelgroep medewerkers < 35 jaar zijn op dit moment ondervertegenwoordigd binnen de organisatie. Er zijn namelijk 2459 jonge medewerkers op een totaal van 15.600 medewerkers binnen de gemeente. Dit is slechts 15,8% terwijl er wordt gestreefd naar 20%. Diversiteit in het personeelsbestand wordt als belangrijk beschouwd omdat het positieve effecten teweegbrengt, zoals een hoge mate van creativiteit, innovatievermogen en betrokkenheid bij de organisatie.

Cijfers tonen aan dat de instroom van jonge medewerkers steeds beter gaat, maar er nog steeds relatief veel jonge medewerkers uitstromen. Het is voor de gemeente Amsterdam nog onvoldoende duidelijk waarom het niet lukt om jonge medewerkers te behouden.

Om daar meer inzicht in te kunnen krijgen wordt er tijdens het onderzoek gekeken naar motivatie van jonge medewerkers om te werken bij de gemeente, specifiek de Public Service Motivation (PSM) en de werktevredenheid.

De hoofdvraag luidt:

Wat motiveert hoogopgeleide jonge medewerkers <35 jaar van de directie Wonen om te werken bij de gemeente Amsterdam en hoe verhoudt dit zich met hun werktevredenheid?

Dan wil ik deze mail afsluiten met praktische informatie. *Het interview zal bij voorkeur plaatsvinden via zoom omdat zoom zich leent voor het opnemen van videobeelden. Met toestemming van u zou ik graag het gesprek opnemen. Dit helpt mij bij het uitwerken ervan en zal na uitwerking weer verwijderd worden. Opnames worden niet verstrekt aan derden. Zoom werkt via een link, als u op de link klikt kunt u deelnemen aan het gesprek. Ik zal u een dag voor het interview gepland staat deze link mailen.*

Het interview zal maximaal 45 minuten duren en kan indien gewenst volledig geanonimiseerd worden.

Het doel van het interview:

Met het interview wil ik graag een beeld krijgen van de motivaties van jonge medewerkers <35 jaar om te werken bij de gemeente Amsterdam, ik ben benieuwd naar hoe de verwachtingen van het werken bij de gemeente overeenkomen met de daadwerkelijke functie. Aan de hand van topics zal ik de medewerkers bevragen naar welke mate zij Public Service Motivation ervaren, of zij dit in verband zien met hun werktevredenheid en wat dit zegt over het willen blijven werken binnen de gemeente.

Bij interesse is het mogelijk om de eindversie van mijn scriptie te ontvangen.

Mocht u nog verdere vragen hebben over het interview kunt u mij mailen of bellen op +316XXXXXXX

Ik kijk uit naar ons gesprek.

Met vriendelijke groet,

Iris van den Berkhof

i.berkhof@amsterdam.nl

Bijlage 4: Topiclijst

Interview

Introductie

- Voorstellen interviewer
- Doel onderzoek
- Beeldopname
- Duur: max 45 min.
- Persoonlijke gegevens: leeftijd, geslacht, aantal jaar in dienst gemeente Amsterdam, directie Wonen, functie

1. Diversiteit

Wat is volgens jou diversiteit?

Wat bedoelt de gemeente Amsterdam volgens jou met diversiteit? Wat merk jij daarvan bij de directie Wonen?

a. Personeelsbestand

Hoe kijk jij aan tegen een divers personeelsbestand?

Wat doet de gemeente Amsterdam volgens jou om te komen tot een divers personeelsbestand?

Wat merk jij daarvan binnen de directie Wonen?

b. AIO

Ben jij bekend met het plan Amsterdam Inclusieve Organisatie?

Heb je zelf te maken met AIO? Zo ja, op welke manier ben jij in aanraking gekomen met AIO? Zo nee, waarom niet?

c. Jonge medewerkers/generatie Y

Zie jij jezelf als onderdeel van een bepaalde groep jongeren? Zo ja, welke groep en waarom? Zo nee, waarom niet?

Wat maakt jongeren volgens jou anders t.o.v. andere generaties in het werk bijvoorbeeld bij de Directie Wonen]?

Kun je aangeven wat je belangrijk vindt als het gaat om werk? Zo ja, wat vind je belangrijk? Zo nee, waarom niet?

Doet de directie Wonen of de gemeentelijke organisatie aan de begeleiding of ondersteuning van jonge medewerkers in hun werk en hun loopbaan? Zo ja, hoe gaat dat in zijn werk? Zo nee, waar merk je dat aan?

Wat kan er volgens jou gedaan worden om jonge medewerkers tevreden te houden in hun werk en in hun loopbaan?

d. Personeelsverloop

Merk jij dat er personeelsverloop is in de directie Wonen? Zo ja, wat merk je daarvan? Zo nee, waarom niet?

Wat denk jij dat achterliggende oorzaken kunnen zijn voor het personeelsverloop? Heeft het personeelsverloop invloed op jouw eigen keuzes als het gaat om je loopbaan bij de gemeente Amsterdam? Zo ja, hoe komt dit tot uiting? Zo nee, waarom niet?

Welke verschillen merk jij tussen jonge en oude medewerker? Merk je een verschil tussen jonge en oude medewerkers als het gaat om personeelsverloop?

Is er volgens jou een relatie tussen het personeelsverloop en de tevredenheid van medewerkers van de directie Wonen? Zo ja, kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, waarom niet?

Ervaar jij dat de directie Wonen werkt aan het behouden van jonge medewerkers?
Zo ja, waar merk je dat aan? Zo nee, waarom niet?
Heb je er zelf wel eens over nagedacht om op zoek te gaan naar een andere functie binnen de directie Wonen of de gemeentelijke organisatie?
Zo ja, zou je je overwegingen met mij willen delen?
Zo nee, welke redenen liggen eraan ten grondslag dat je blijft werken binnen de directie Wonen?

2. Motivatie

a. PSM - Werken voor een overheidsorganisatie

Kan je vertellen waarom jij bij een gemeentelijke overheidsorganisatie bent gaan werken?

Wat zijn verwachtingen geweest toen je kwam werken voor de gemeente? Zijn deze verwachtingen uitgekomen? Zo ja, wat betekent dat voor jou? Zo nee, hoe komt dat? Komt het publieke belang tot uiting in je werk? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? Vind je het belangrijk om bij te dragen aan het publieke belang? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

b. Werkmotivatie

Op basis van motivatie krachten

Welke aspecten van jouw functie zorgen ervoor dat jij gemotiveerd blijft? Welke van de aspecten die je noemt, zijn belangrijk voor tevredenheid in jouw werk?

Is je motivatie veranderd in de loop van de tijd? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Wat vind je het meest belangrijk in jouw werk? Kun je hier een voorbeeld van geven?

Heb je in jouw functie veel te maken met collega's? Zijn deze collega's van dezelfde directie of ook andere delen van de organisatie?

Hoe omschrijf jij jouw relatie met je collega's?

Kun jij persoonlijke doelen opstellen en nastreven binnen de directie Wonen? Zo ja, wat houden deze doelen in? Zo nee, waarom niet?

Ervaar jij werkdruk? Zo ja, wanneer is dit het geval, hoe komt dit tot uiting en hoe ga je hiermee om? Zo nee, waarom niet?

3. Werktevredenheid

Hoe kijk jij tegen jouw werk aan? Ben je tevreden met de resultaten van je werk?

Heb je eigen verantwoordelijkheden? Zo ja, welke zijn dat? Ben je hier tevreden mee? Zo nee, waarom niet?

Heb je doorgroeimogelijkheden binnen de directie Wonen of de gemeentelijke organisatie?

Zo ja, wat zijn jouw mogelijkheden op het gebied van werk? Zo nee, waarom niet?

Kan je iets meer vertellen over de flexibiliteit van de organisatie, in het bijzonder bij de directie Wonen?

Bijlage 5: Respondentenlijst
I.v.m. privacy opvraagbaar bij onderzoeker.

Bijlage 6: Codeboom

