

Met Tauw gebonden

Een onderzoek naar het behoud van personeel

Carlijn Oosterik 0082376
Universiteit Twente, Business Administration, HRM
Enschede, oktober 2007
Eerste begeleider: Dr. N. Torka
Tweede begeleider: Prof. dr. J.K. Looise
Interne begeleider: Drs. R. Salman

Met Tauw gebonden

Een onderzoek naar het behoud van personeel

Carlijn Oosterik,
Universiteit Twente
Enschede, oktober 2007

Voorwoord

Een goed half jaar geleden begon ik met frisse moed mijn eerste dag bij Tauw BV. Al snel merkte ik dat het een fijne, open en toegankelijke organisatie was waar ik van dichtbij zou kunnen zien hoe kennis over Human Resource management in de praktijk wordt gebruikt. Naast deze ervaring waar ik iedereen op P&O afdeling van Tauw voor wil bedanken heb ik ook veel geleerd van dit onderzoek. De kwantitatieve insteek was voor mij vernieuwend, een ware uitdaging die ik met plezier ben aangegaan. Nu het resultaat hier ligt wil ik graag mijn begeleiders, dr. N. Torka en professor dr. Looise bedanken voor de totstandkoming ervan. Dr. Geurts wil ik graag bedanken voor zijn bijdrage aan de data-analyse. Ook gaat mijn dank uit naar mijn interne begeleider drs. R. Salman die mij de ruimte gaf zelf richting te geven aan het verslag en altijd de praktische doelstelling in het oog hielp houden. Tot slot wil ik een woord van dank schrijven voor alle medewerkers bij Tauw die tijd hebben vrijgemaakt voor interviews of het invullen van de vragenlijst.

Carlijn Oosterik, oktober 2007

Samenvatting

De aantrekkende economie laat zijn sporen achter op de arbeidsmarkt. De werkloosheid wordt voorspeld af te nemen tot 4% van de beroepsbevolking, en het aantal openstaande vacatures zal tot een record hoogte stijgen (CPB, maart, 2007). Het vinden van competent personeel wordt moeilijker en de druk die de krappere wordende arbeidsmarkt zet op verloopcijfers onderschrijft het belang van het behoud van goede werknemers. De moeilijkheid is dat beweegredenen voor werknemers om te blijven of weg te gaan niet eenvoudig te generaliseren zijn. In onderzoek naar vrijwillig vertrek, of *turnover*, wordt gewezen op het belang van de factoren voor hoe verloopmodellen kunnen werken in een verschillende context (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight & George, 2007). Hom en Griffeth (1995) concludeerden in hun meta-analyse naar turnover dat '*most correlations changed across settings or populations*'. Factoren die van invloed zijn op het blijven bij of verlaten van een organisatie zijn dus niet eenduidig vast te stellen. Reden te over om preventief te onderzoeken wat werknemers bindt aan Tauw, en meer nog wat Tauw kan doen om deze werknemers aan zich te binden.

Veel onderzoek naar verloop heeft zich bezig gehouden met de invloed van job satisfaction op turnover (o.a. Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). De afgelopen jaren heeft betrokkenheid steeds meer steun gevonden voor het zijn van een betere voorspeller van de intentie tot vertrek (o.a. Tett & Meyer, 1993). Clugston (2000) deed onderzoek naar de relatie van de drie variabelen samen en vond empirische steun voor wat hij noemt het *partially mediated model*. In dit model bestaat een directe relatie tussen job satisfaction en intentie tot vertrek, evenwel als een indirecte relatie die via betrokkenheid loopt. Betrokkenheid kan dan aangemerkt worden als interveniërende variabele en job satisfaction als antecedent van betrokkenheid. Vanuit deze achtergrond is de volgende probleemstelling tot stand gekomen: *Wat is de invloed van satisfactie met HR praktijken op de betrokkenheid van de medewerkers bij Tauw en hoe kan dit het vrijwillige verloop beïnvloeden?*

Job satisfaction heeft in dit onderzoek plaats gekregen in de vorm van tevredenheid met HR praktijken. Die tevredenheid is essentieel. De vele antecedenten van betrokkenheid van werknemers kennen een belangrijk punt van consensus: Het gaat om een wederkerige relatie, de werkgever moet iets bieden wil hij er iets voor terug krijgen (Torka, van Riemsdijk, & Looise, 2007). Tevredenheid met HR praktijken maakt het mogelijk een meer gedifferentieerd beeld weer te kunnen geven dan het meer globale job satisfactie. Door te kijken naar diverse praktijken kan de "waarde" van de praktijken op zich in kaart worden gebracht. Wat is het effect van bepaalde praktijken op intentie tot vertrek maar ook wat is het effect op betrokkenheid? Betrokkenheid is in dit onderzoek geconceptualiseerd in navolging van Allen & Meyer (1990). Zij zien betrokkenheid, ook wel commitment, als een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan een object bindt. Deze binding is in het verleden vaak beperkt tot de abstracte organisatie (o.a. Steers 1977) maar meer recent onderzoek onderschrijft ook binding met andere foci van betrokkenheid zoals het werk of collega's (o.a. Torka, 2003). De grondslag, de reden van de betrokkenheid is multidimensionaal (o.a. O'Reilly & Chatman, 1986). Allen & Meyer (1991) onderscheiden affectieve, normatieve en continuerende betrokkenheid. Deze laatste is hier veranderd in de term calculatief vanwege de betere reflectie van de inhoud van het begrip. Calculatieve betrokkenheid kent twee dimensies, 'low alternatives' en 'high sacrifices' (McGee & Ford, 1997). Mensen zijn respectievelijk betrokken omdat ze geen alternatieven hebben of omdat ze al veel in een relatie geïnvesteerd hebben. De affectieve grondslag geeft een emotionele band met het object van betrokkenheid weer, men wil graag betrokken zijn. De normatieve component reflecteert een gevoel van verplichting; men voelt zich betrokken omdat men vindt dat, dat hetgeen is wat moet.

De correlaties tussen de HR praktijken en foci en dimensies van betrokkenheid zijn verschillend in sterkte en soms afwezig. Aanwezigheid en sterkte lijken beïnvloed te worden door de 'fit' tussen de HR praktijk en de foci. Met andere woorden, een object van betrokkenheid is meer onder invloed van tevredenheid met een HR praktijk als die praktijk iets betekend in de context van de foci.

Waar Meyer et al. (2002) in hun meta-analyse job satisfaction als een gecorreleerde variabele aanduiden, vormt dit onderzoek empirische steun om tevredenheid met HR praktijken te bestempelen als antecedent.

Hier dient echter wel vernoemd te worden dat uitspraken over de causaliteitsrelaties te betwisten zijn aangezien er geen longitudinaal onderzoek is uitgevoerd.

De invloed van de 19 onderzochte HR praktijken bleek het sterkst voor de affectieve component. Het instrumentarium om de normatieve component te beïnvloeden is beperkter. Vooral normatieve betrokkenheid bij het werk ontstaat buiten de organisatie. In recent onderzoek van Cohen (2007) werd een theorie geformuleerd over normatieve betrokkenheid (bij de organisatie) als een pre-entry betrokkenheid. Hoewel de beïnvloeding lastiger is voor de normatieve component, indiceren de hier gevonden resultaten dat deze theorie het krachtpotentieel van de organisatie te kort doet. Hoofdzakelijk gaat dit op voor de objecten afdeling, carrière en organisatie.

Hoe verhouden deze bevindingen zich nu tot vrijwillig verloop? HR praktijken bleken niet alleen direct te correleren met intentie tot vertrek maar ook indirect via betrokkenheid. Betrokkenheid kan als medierende variabele worden aangemerkt. Hiermee is niet gezegd dat betrokkenheid belangrijker is dan tevredenheid met HR praktijken. De grotere invloed die betrokkenheid heeft op het continueren van de relatie kan door het bedrijf gestimuleerd worden via HR praktijken. Vanuit de insteek verloop te willen verminderen zijn de aangewezen betrokkenheden affectief, bij de foci werk en organisatie. Belangrijkste praktijken komen daarbij uit het arbeidssysteem.

De vele correlaties die bestaan met relatie leidinggevende voor zowel HR praktijken als betrokkenheid (en intentie tot vertrek!). Gegeven het belang aan van een goede relatie met de leidinggevende. Omdat veel leidinggevers binnen Tauw uit specialistische functies in een dergelijke positie zijn gerold is het uiterst zinvol meer aandacht te besteden aan de selectie van leidinggevers en hen te faciliteren in trainingen over hoe deze nieuwe rol goed te vervullen en het effect ervan te laten zien.

Tevens dient Tauw de kwaliteit te waarborgen en uit te breiden van belangrijke praktijken als afwisseling en uitdaging. Zo kan er vorm worden gegeven aan ideeën over een traineeship. Ook betere coördinatie over lopende projecten tussen vestigingen en afdelingen zou kunnen helpen de horizon van medewerkers te verbreden. Hiermee dienen andere praktijken niet verwaarloosd te worden. Het geheel waarvan elke praktijk deel uit maakt geeft het belang aan van een evenwichtig en compleet HR beleid.

De resultaten genereren vraagstukken voor vervolgonderzoek. Zo is het interessant de theorie over het belang van een fit tussen praktijk en object verder te exploreren in de richting van een configuratie of contingentie theorie. Een zelfde onderzoek gegoten in een longitudinaal design, maakt het mogelijk meer gefundeerde uitspraken over causaliteit te doen. Ook de bevindingen ten aanzien van normatieve betrokkenheid van het werk vragen om nieuw onderzoek. Belangrijke onderwerpen in deze studie zouden dan kunnen zijn; de stabiliteit van de attitude en het aanwijzen van een derde variabele die de aanwezigheid van correlaties in combinatie met de afwezigheid van de veronderstelde causaliteit verklaart. Een onderzoek waarbij starters op de arbeidsmarkt worden gevolgd van baan tot baan is enorm boeiend. Hierbij zou dan ook gekeken moeten worden naar externe factoren. Tot slot kan een vervolg onderzoek bij Tauw naar de betrokkenheid bij de leidinggevende het belang van de rol van de leidinggevende verder in kaart brengen. Hierin moeten dan correlerende variabelen geïdentificeerd worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Inhoudsopgave	9
Hoofdstuk 1 Introductie	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Bedrijfsbeschrijving Tauw	12
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Relevantie.....	14
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	14
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	14
1.5 Opzet en verslaglegging	14
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	17
2.1 Antecedent: Satisfactie met HR praktijken	17
2.1.1 Human resource beleidsgebieden	17
2.1.2 Waarom satisfactie?	19
2.2 Commitment.....	21
2.2.1 Commitment gedefinieerd.....	22
2.2.2 Foci van commitment	23
2.2.3 Grondslagen van commitment.....	23
2.3 Turnover	24
2.3.1 Turnover model	24
2.4 Satisfactie HR praktijken, commitment en turnover: de relaties.....	26
2.4.1 Verkenning bestaande literatuur	27
2.4.2 Facet versus systeem benadering.....	28
2.5 Het onderzoeksmodel	30
Hoofdstuk 3 Methodologie	33
3.1 Onderzoeksontwerp	33
3.2 Kwalitatieve onderzoekstechnieken.....	34
3.3 Kwantitatieve onderzoekstechnieken	36
3.3.1 Hypotheses	38
3.3.2 Analysetechnieken.....	42
Hoofdstuk 4 HR Praktijken bij Tauw	45
4.1 Algemeen	45
4.2 Het Arbeidssysteem	45
4.3 Arbeidsverhoudingen	49
4.4 Arbeidsvoorwaarden	50
4.5 Stroombeleid.....	51
4.6 Work-life balance	53
4.7 Analyse exit interviews	53
Hoofdstuk 5 Resultaten	55
5.1 Algemene resultaten.....	55
5.2 Uitkomsten hypothesen.....	58
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen	69
6.1 Conclusies	69
6.2 Aanbevelingen	70

Literatuurlijst	73
Bijlage 1: Interviewprotocollen.....	81
Bijlage 2: Vragenlijst.....	89
Bijlage 3 Gegevens persoonskenmerken.....	95
Bijlage 4 Kolmogorov Smirnov toets	97
Bijlage 5 Onderlinge correlaties HR praktijken.....	99
Bijlage 6 Correlaties onderling betrokkenheden.....	101
Bijlage 7 Factoranalyse	103
Bijlage 8 Algehele correlatietabel (na factoranalyse).....	105
Bijlage 9 Beta's structural equation modeling.....	107
Bijlage 10 Gecorrigeerde correlaties.....	109
Bijlage 11 Correlaties persoonskenmerken - tevredenheid HR praktijken	111
Bijlage 12 Correlaties persoonskenmerken - betrokkenheden	113
Bijlage 13 Verschillen analyse naar persoonskenmerken	115

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Inleiding

Het Centraal Planbureau meldt in een persbericht van 20 maart 2007 dat de economische vooruitzichten voor resterend 2007 en komend 2008 gunstig zijn. In beide jaren kan er een groeitempo worden verwacht van 2,75 procent. In de context van Europa, en zelfs de wereld, ziet het er nog rooskleuriger uit en zal, naar verwachting, de economie in Nederland ieder jaar harder groeien dan die in het euro-gebied. Bovendien lijkt het Bruto Binnenlands Product van Nederland voor het eerst in zes jaar boven dat van de Verenigde Staten uit te kunnen komen. Deze economische vooruitgang kent zijn weerslag vooral op de arbeidsmarkt (CPB, maart, 2007). De werkgelegenheid stijgt substantieel sneller dan het arbeidsaanbod. Het gevolg is niet alleen de prognose dat de werkloosheid af zal nemen tot 4 % van de beroepsbevolking, ook het aantal openstaande vacatures zal tot een record hoogte stijgen. Met andere woorden; de rollen op de arbeidsmarkt draaien weer om. De luxe positie waarvan menig Human Resource manager de afgelopen jaren heeft kunnen genieten loopt op zijn eind. Er moet weer moeite gedaan worden voor het werven van competent personeel. Het afgelopen decennium kende een maximum werkloosheid van 7,5 procent in 1996 waarna het cijfer bleef dalen tot een minimum van 3,5 procent in 2001 (www.CBS.nl). Na 2001 begint het cijfer te stijgen tot 6,5 procent in zowel 2004 als 2005. In 2006 is dit gedaald tot 5,5 procent en de verwachting is dat dit zal blijven dalen. Demografische factoren spelen hierbij ook een belangrijke rol en met name de zogenaamde vergrijzing en ontgroening. Vergrijzing houdt in dat het aandeel ouderen in de bevolking stijgt wat daarmee een stijging van de gemiddelde leeftijd veroorzaakt. Ook ontgroening zorgt voor een stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking maar dan als gevolg van een afname van het geboortecijfer. De gemiddelde leeftijd lag in 1990 nog op 36,6 jaar en is vorig jaar vastgesteld op 39,5 jaar (www.CBS.nl). Het Centraal Plan bureau voorspelt als gevolg van deze ontwikkelingen een lager arbeidsaanbod van 30 tot 45-jarigen maar juist een hoger arbeidsaanbod van 55 tot 65-jarigen. Ook het aanbod van vrouwen op de arbeidsmarkt zal stijgen. Voor werkgevers betekent dit scenario dat er rekening gehouden moet gaan worden met een verouderend werkteam. Niet alleen het aantrekken van jongeren wordt een agenda punt maar juist ook het behouden van de jonge werknemers is belangrijk.

In maart 2007 publiceerde Intermediair een artikel met de kop: "Ook voor tevreden starter blijft het gras groener aan de overkant". De positieve berichtgeving in dit artikel is dat het goed gaat met de startende hoogopgeleiden op de arbeidsmarkt en dat leidt tot grote tevredenheid bij de werknemers, zo bleek uit een starteronderzoek van intermediair. Het negatieve aspect wat naar voren komt is dat die tevredenheid zich echter niet of nauwelijks vertaalt in loyaliteit aan de werkgever: een kwart van de ondervraagde starters is inmiddels alweer bij een tweede werkgever begonnen en een derde verwacht volgend jaar een andere werkgever te hebben (www.intermediar.nl). De redenen hiervoor bleken volgens het onderzoek te liggen in betere arbeidsvoorwaarden (zoals meer salaris), interessanter werk, betere carrière mogelijkheden, minder lange reistijden of de zekerheid van een vast contract. Voor deze groep bleek dat zaken als minder werkdruk, de mogelijkheid tot deeltijdwerk of een internationale carrière nauwelijks motiverend zijn.

Uit een onderzoek van NationaleVacaturebank.nl bleek dat de helft van de Nederlanders niet tevreden is over zijn of haar werkomgeving en dat dit zelfs een belangrijkere reden is om van baan te veranderen dan een beter salaris of een nieuwe uitdaging (Metro, april, 2007). Het vraagstuk over hoe werknemers te behouden is weer aan de orde van de dag. De beweegredenen voor werknemers om te blijven of weg te gaan zijn echter niet eenvoudig te generaliseren over alle groepen. In onderzoek naar vrijwillig vertrek of *turnover* wordt gewezen op het belang van de context voor hoe verloopmodellen kunnen werken in een verschillende context (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight & George, 2007). Hom en Griffeth (1995) concludeerden in hun meta-analyse naar turnover dat *'most correlations changed across settings or populations'*. Factoren die van invloed zijn op het blijven of verlaten van een organisatie zijn dus niet eenduidig voor iedereen vast te stellen. Niet alleen zullen verschillende groepen in verschillende contexten verschillende factoren belangrijk vinden. Ook in een bepaalde levensfase kunnen andere factoren dan voorheen een hoofdrol gaan spelen. Tevens maakt de individualisering, waarbij de mens meer als individu in plaats van als groep in de samenleving komt te staan, dat individuele wensen en behoeften een plaats hebben gekregen en dat er op individueel niveau dus ook verschillen kunnen zijn. Persoonlijke kenmerken kunnen

ook zorgen voor verschillende behoeftes, het is misschien maar net de vraag in welke mate een bedrijf maatwerk kan leveren aan de werknemer die zich kan permitteren eisen te stellen.

De boven omschreven veranderingen en trends hebben de aandacht weten te verkrijgen van de afdeling 'Personeel en Organisatie' van Tauw BV. (verder te noemen Tauw). Alvorens er meer inzicht wordt gegeven over de ter plaatse heersende problematiek volgt hier een korte beschrijving van Tauw.

1.2 Bedrijfsbeschrijving Tauw¹

Op 1 oktober in 1928 werd te Haarlem het adviesbureau: 'Technisch Advies Bureau van de Unie van Waterschapsbonden' opgericht. Dit was een reactie op de steeds groter wordende behoefte van de vereniging van Noord-Hollandse Waterschappen aan onafhankelijk en technisch hoogwaardig advies bij haar waterschapsproblemen. Heden ten dage is het advies bureau uit 1928 uitgegroeid tot Tauw Nederland dat onderdeel uitmaakt van de Holding Tauw Group. Deze holding biedt in zes Europese landen werkgelegenheid aan een kleine 1200 mensen. Tauw Nederland biedt daarvan aan 800 mensen werkgelegenheid verdeeld over zes vestigingen. De vestigingen in de regio's Deventer, Eindhoven, Rotterdam, Amsterdam, Assen en Utrecht hebben een breed scala aan disciplines waar goed opgeleide medewerkers (HBO-WO niveau) werken aan projecten voor overheid en bedrijfsleven. Tauw streeft naar denkkraft voor duurzame omgevingskwaliteit. Tauw is gepositioneerd als onafhankelijk advies- en ingenieursbureau en heeft zich gespecialiseerd in de inrichting, verbetering en instandhouding van de fysieke omgeving, het milieu en de infrastructuur. In Nederland zijn de ingenieurs- en adviesdiensten gericht op stedelijk gebied en infrastructuur, water en landelijk gebied, en bedrijven.

De missie luidt: "Tauw bestaat als bedrijf omdat wij willen bijdragen aan duurzame omgevingskwaliteit. Tauw bestaat omdat wij willen adviseren, meten en ontwerpen ten behoeve van de inrichting, verbetering en instandhouding van de fysieke omgeving, het milieu en de infrastructuur".

Tauw is toonaangevend op het gebied van studie, advies, ontwerp en metingen. De doelgerichte integratie van milieu en civieltechnisch advies leidt tot kosteneffectieve oplossingen voor infrastructuur, bouwprojecten en ruimtelijke ontwikkeling. Tauw Nederland opereert als een flexibele regionale organisatie dicht bij de klant, met de kracht van een grote organisatie met goed ontwikkelde specialismen. Tevredenheid van klanten staat hoog in het vaandel ten aanzien van kwaliteit prijs en service. De projectteams worden gekenmerkt door inzet en professionele betrokkenheid. Als leidraad voor handelen en communiceren worden de kernwaarden deskundig, vertrouwd, betrokken, zorgvuldig en vernieuwend gevolgd.

1.3 Probleemstelling

De grote, en naar verwachting groeiende, verloop cijfers op de arbeidsmarkt zijn een probleem waar ook Tauw mee kampt. Uitstroom binnen een organisatie kan plaatsvinden vanuit verschillende achtergronden. Zo kan een arbeidsovereenkomst van rechtswijze eindigen, kan iemand ontslagen worden, met pensioen gaan of vertrekken op eigen verzoek. De cijfers van de afgelopen jaren binnen Tauw laten zien dat het vrijwillige verloop is toegenomen. In 2003 is het cijfer ten opzichte van voorgaande jaren erg gedaald als gevolg van de slechte economie wat ook zijn reflectie had op Tauw. Nu de economie weer flink aan het aantrekken is stijgt het cijfer ook weer en zeker met het oog op de toekomst wordt het behouden van werknemers een prioriteit. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de uitstroom cijfers (zowel absoluut als procentueel) over de jaren 2001 tot en met 2006 bij Tauw Nederland.

¹ Bron: www.Tauw.nl

Uitstroom Absoluut	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vertrokken op eigen verzoek	131	89	33	36	48	78
Einde arbeidsovereenkomst	14	18	16	6	3	7
VUT/ Pensioen	2	5	6	4	4	5
Initiatief werkgever	19	6	24	15	16	6
Totaal	166	118	79	61	71	96
Procentuele totale uitstroom	20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	9,0%	13,4%

Procentuele uitstroom naar reden als percentage van totale uitstroom						
Vertrokken op eigen verzoek	78,9%	75,4%	41,8%	59,0%	67,6%	81,3%
Einde arbeidsovereenkomst	8,4%	15,3%	20,2%	9,8%	4,2%	7,3%
VUT/ Pensioen	1,2%	4,2%	7,6%	6,6%	5,6%	5,2%
Initiatief werkgever	11,5%	5,1%	30,4%	24,6%	22,6%	6,2%

Tabel 1: Uitstroom gegevens Tauw 2001-2006

Het procentuele aantal dat vertrekt op eigen verzoek als percentage van het totale verloop is weer aan het stijgen. Het is juist deze groep die bijzonder interessant is. Allereerst zijn het deze mensen die vaak waardevol zijn voor de organisatie, immers het besluit tot vertrek komt niet vanuit de organisatie. Het is echter niet zo dat de organisatie geen invloed uit kan oefenen op dit vrijwillige vertrek. Mensen kunnen besluiten een arbeidsovereenkomst te beëindigen om tal van redenen. Uit het onderzoek van Intermediair (2007) kwamen redenen als arbeidsvoorwaarden of carrière mogelijkheden. Deze geven een reflectie van ontevredenheid met gehanteerd beleid op die gebieden. Omdat de organisatie dit beleid geschapen heeft is zij in principe zelf verantwoordelijk voor het vertrek. De voortdurende interesse naar verloop van werknemers is volgens Herman (1997) hoogstwaarschijnlijk dan ook gebaseerd op de veronderstelling dat dit vrijwillige vertrek een actie is die gecontroleerd kan worden door een organisatie. Echter is het niet in alle gevallen mogelijk dit direct te beperken. Werknemers veranderen ook van werkgever op bijvoorbeeld geografische gronden of simpelweg omdat ze een keer wat anders willen.

In het verleden is onderzoek gedaan naar mogelijke voorspellers voor toekomstig verloop. Concepten die hierbij veelvuldig bij zijn onderzocht zijn (job) satisfactie en motivatie. Meer recent onderzoek heeft zich gericht op betrokkenheid (commitment) als potentiële voorspeller van verloop (o.a. Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002; Powell & Meyer, 2004). Onderzoek (o.a. Meyer & Herscovitch, 2001) laat zien dat de belangrijkste uitkomst van commitment het willen continueren van de relatie met het object van betrokkenheid is, ergo het belang van betrokkenheid binnen dit onderzoek. Ook volgens Miller (1996) wordt de uiteindelijke beslissing om bij een organisatie te blijven grotendeels bepaald door de mate waarin een werknemer zich betrokken voelt bij de organisatie. Verschillende auteurs hebben de relatie bekeken tussen (job) satisfaction, commitment en turnover (o.a. Tett & Meyer, 1993; Clugston, 2000). Binnen deze relatie kan commitment gezien worden als een moderator voor de relatie tussen satisfaction en turnover. Satisfactie is dan van invloed op commitment en commitment vervolgens op verloop. Satisfactie als directe voorspeller voor verloop is minder geschikt, beter kan dit via het concept betrokkenheid. Uit eerder onderzoek is gebleken dat een individu's betrokkenheid bij een organisatie significant beïnvloed kan worden door organisatie activiteiten (Hom & Griffith, 1995; Lee & Mowday, 1987). Meer precies, management praktijken kunnen invloed hebben op de mate van betrokkenheid naar de organisatie toe (Allen & Meyer, 1990; Jones, 1986; Saks & Ashfort, 1997). De praktijken die een organisatie uitdraagt richting zijn werknemers liggen geheel binnen de macht van de organisatie zelf, zij het binnen wettelijke kaders. Het zijn dus juist deze praktijken waar de organisatie grote invloed op uit kan oefenen en zo de satisfactie kan beïnvloeden en daarmee betrokkenheid (en daarmee verloop). Echter dient er nog een differentiatie aangegeven te worden. Betrokkenheid kan namelijk bij verschillende zaken, zowel werk als privé. Dit onderzoek gaat om betrokkenheid bij verschillende facetten van het werk, dat kunnen collega's zijn, het werk zelf, de organisatie of de carrière. Voor iemand die erg ontevreden is met de promotie mogelijkheden en erg betrokken is bij zijn eigen carrière zal dit botsen en kunnen leiden tot vertrek. Iemand die niet betrokken is bij zijn carrière kan gelijke promotie mogelijkheden

als tevreden aanduiden omdat het hem niet interesseert. Het doel van dit onderzoek is het behouden van werknemers, met andere woorden, het minimaliseren van het vrijwillige verloop. Dit doel en de achtergrond die in deze inleiding geschetst is brengen de volgende probleemstelling tot stand:

Wat is de invloed van satisfactie met HR praktijken op de betrokkenheid van de medewerkers bij Tauw en hoe kan dit het vrijwillige verloop beïnvloeden?

1.4 Relevantie

De motivatie voor het doen van juist dit onderzoek kan gevonden worden in de relevantie ervan voor maatschappij en wetenschap, beide relevanties worden hieronder verduidelijkt.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De groeiende krapte op de arbeidsmarkt maakt dat niet alleen Tauw problemen ziet in het aantrekken en behouden van personeel maar dat dit een trend is die alle bedrijven in meer of mindere mate treft. Uit onderzoek uitgevoerd door Interview NSS in opdracht van Tempo-Team (2007) bleek dat een ruime meerderheid van de werkgevers geen idee heeft over de grote van de kosten die gepaard gaan met het vertrek van een medewerker. Bovendien zou bijna een derde van alle werkgevers geen zicht hebben op de hoeveelheid mensen die jaarlijks vertrekken. Ook bleek uit het onderzoek dat er nogal wat verschillen bestaan tussen wat werknemers daadwerkelijk willen en wat werkgevers denken dat ze belangrijk vinden. Maatschappelijke relevantie kan dan ook hierin gevonden worden. Middels dit onderzoek kan inzicht worden verkregen in de factoren die van invloed zijn op betrokkenheid van werknemers. Dit onderzoek richt weer focus op de problematiek van het binden van werknemers. Wanneer werkgevers meer bewust worden gemaakt van de problemen die er spelen en de kosten die hiermee gepaard gaan kan er hernieuwde motivatie gevonden worden voor het oplossen van deze problematiek. Het antwoord op de vraag over het hoe te binden van werknemers aan een organisatie heeft dan niet alleen positieve gevolgen voor werkgever maar ook voor werknemer. Een werkgever kan de positieve effecten van commitment ervaren in het blijven van de werknemer maar ook in bijvoorbeeld het sneller en harder werken (Angle & Perry, 1981) of het gedragen conform organisatie doelen (Torka, 2003). Als de werkgever weer aandacht heeft voor wensen van de werknemer om hem of haar te binden zal ook de werknemer een meer tevreden werknemer zijn wanneer er aan zijn wensen voldaan kan worden.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar positieve effecten voor de organisatie met betrekking tot betrokkenheid is voor de wetenschap niets nieuws, zeker het effect van commitment op turnover is veelvuldig onderzocht (o.a. Angle & Perry, 1981). Dit onderzoek richt zich middels een cross-sectioneel design op de correlaties die bestaan tussen de satisfactie met HR praktijken en commitment, en uiteindelijk het doel het behouden van mensen. Hoewel er tal van antecedenten zijn aangewezen is er ook empirische steun gevonden dat deze antecedenten voor verschillende populaties in een verschillende context niet gelijk hoeven te zijn, resultaten over wat mensen betrokken maakt bleken in het verleden niet eenvoudig te generaliseren (o.a. Benson & Brown, 2007). Vernieuwend is ook de doelgroep van dit onderzoek: hoogopgeleide technici. De wetenschappelijke relevantie kan tevens gevonden worden in het antecedent van het onderzoek. Het onderzoek volgt een facet benadering waarin individuele praktijken centraal staan. Onderzoek van Torka (2003) laat zien dat niet iedereen waarde hecht aan dezelfde praktijken. Ook Beer (1982) beargumenteerd dat er ruimte moet zijn voor individuele wensen en behoeftes. Juist door te kijken naar de individuele facetten van satisfactie kan meer duidelijkheid gecreëerd worden omtrent wat mensen, of liever welke (groepen) mensen wat belangrijk vinden.

1.5 Opzet en verslaglegging

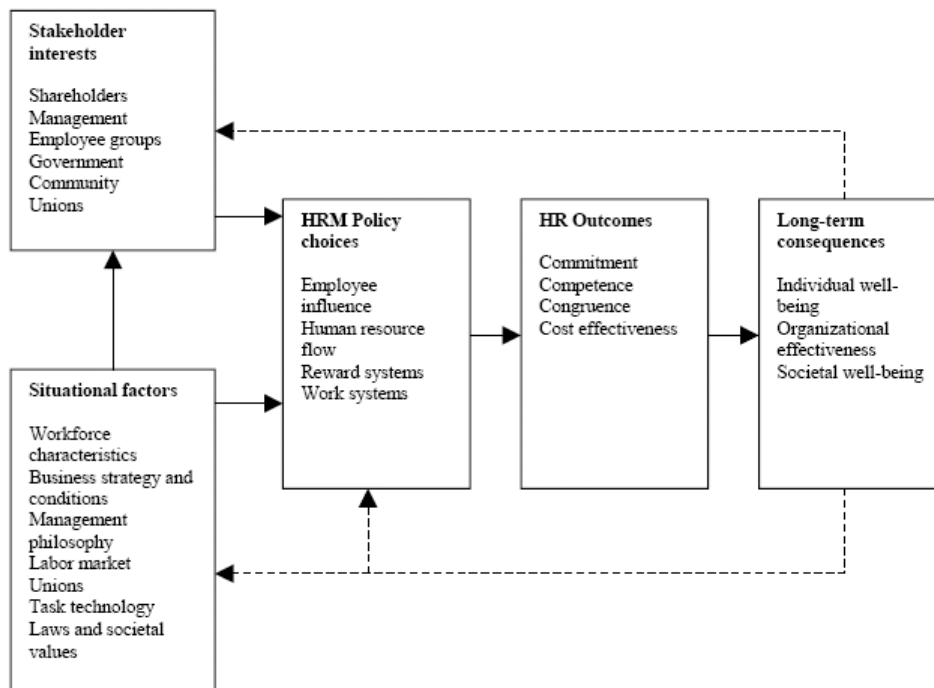
In dit aanvangende hoofdstuk is de problematiek uiteengezet waar veel bedrijven mee kampen; het behouden van goed personeel. In het volgende hoofdstuk zal vanuit een theoretische benadering gekeken worden naar de concepten die binnen de geformuleerde probleemstelling een plaats hebben. Variabelen zullen verduidelijkt worden evenals de onderlinge relaties. Het theoretisch kader zal uitmonden in een afgebakend onderzoeksmodel dat de kern van dit onderzoek weergeeft. In hoofdstuk drie zal ingegaan

worden op hoe dit onderzoeksmodel zijn vertaling in de praktijk vindt door uiteen te zetten welke methoden van onderzoek worden gebruikt en waarom. Hoofdstuk vier geeft een kwalitatieve briefing van de eerste verkenning doormiddel van een beschrijving van het HR beleid bij Tauw, gezien vanuit verschillende perspectieven. Vervolgens gaat hoofdstuk vijf in op de bevindingen van het kwantitatieve onderzoek. Tot slot zal in hoofdstuk zes bevindingen van eerdere literatuur, het kwalitatieve onderzoek en het kwantitatieve onderzoek samenkomen tot conclusies en aanbevelingen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Antecedent: Satisfactie met HR praktijken

In het Harvard model (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984), wordt een verband gelegd tussen HRM policy choices en HR outcomes. Een van de uitkomsten, commitment, staat centraal in dit onderzoek. Alvorens nader naar het concept commitment wordt gekeken vestigt de aandacht zich hier eerst op de HRM policy choices. Hieronder is een weergave van het Harvard model te zien.



Figuur 1: Harvard Model (Beer et al., 1984 p.16)

Het model geeft een kaart van het gehele HRM terrein. De makers van dit model stellen dat dit terrein 'alle management beslissingen en acties omvat die invloed hebben op de aard van de relatie tussen de organisatie en werknemer – de human resources' (Beer et al., 1984 p. 17). Werknemers zijn belangrijk voor de effectiviteit van de organisatie, het zijn belangrijke, al dan niet de belangrijkste, hulpbronnen om te kunnen concurreren. Rumelt (1984) stelt dat ze barrières voor imitatie creëren doordat deze menselijke bronnen vaak niet perfect te imiteren en niet perfect te vervangen zijn, ergo het belang werknemers te behouden.

Onderzoek op organisatie niveau suggereert dat HR praktijken invloed hebben op organisatie uitkomsten door het vormen van werknemer gedragingen en attitudes (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood & de Menezes, 1998). Het antecedent dat in dit onderzoek centraal staat is de satisfactie met deze HR praktijken. Wat deze HR praktijken nu precies inhouden en waarom ook de tevredenheid juist een grote rol speelt zal hier duidelijk worden.

2.1.1 Human resource beleidsgebieden

Beer en collega's (1984) hebben het veld van human resources onder gebracht in vier beleidsgebieden die elk een grote HRM taak weergeven. Binnen deze beleidsgebieden vallen de human resource *practices*, de praktijken, dit zijn kleinere deelgebieden binnen de vier grote beleidsvelden. De praktijken worden gebruikt om invulling te geven aan de vier beleidsgebieden waarbij binnen de praktijken een bedrijf beschikt over instrumenten om de beleidsgebieden mee uit te dragen en zo vorm te geven binnen een organisatie. De vier beleidsgebieden geformuleerd door Beer et al. (1984) zijn vertaald naar het Nederlands:

het arbeidssysteem (worksystems), arbeidsverhoudingen (employee influence), stroombeleid (human resource flow) en beloningen (reward systems).

Het arbeidssysteem, houdt zich bezig met het arrangeren van mensen, informatie, activiteiten en technologie (Beer et al., 1984). Het gaat om het definiëren en ontwerpen van werk, dit wordt gedaan door managers in alle lagen van de organisatie. De keuzes met betrekking tot het arbeidssysteem vinden hun weerslag in beslissingen en betrokkenheid van werknemers. Binnen het arbeidssysteem kunnen drie aspecten worden onderscheiden; taakkenmerken, fysieke werkomstandigheden, en sociale werkomstandigheden. Taakkenmerken hebben betrekking op regelmogelijkheden voor de controle en de invloed op de aard van het werk. Maar ook werkdruk en rolspanning zijn belangrijke elementen. Hackman & Oldham (1976) hebben in hun *'Job characteristics model of work motivation'* vijf kern dimensies genoemd. (1) Variëteit van de taak: de mate waarin een baan verschillende activiteiten omvat en de werknemer een variëteit aan vaardigheden nodig heeft voor het doen van de baan. (2) Taak identiteit: de mate waarin de vervaardiging van een geheel en identificeerbaar stuk werk aanwezig is, met andere woorden het doen van een taak vanaf het begin tot een zichtbare uitkomst. (3) Belangrijkheid van de taak: de mate waarin het werk een substantiële impact heeft op het leven of werk van anderen, zowel in de organisatie als in de externe omgeving. (4) Autonomie: de mate waarin het werk substantiële vrijheid biedt, onafhankelijkheid en discretie voor het individu in het plannen van het werk en het bepalen van de benodigde procedures. (5) Feedback: de mate waarin de activiteiten uitgedragen door het werk resulteren in de directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van de performance. Fysieke omstandigheden gaan echt over waarneembare kenmerken van de plek waar iemand werkt, bijvoorbeeld of er voldoende licht is en of de temperatuur goed is. Sociale werkomstandigheden gaan over de sociale context waarin gewerkt wordt, collega's en leidinggevende zijn hierin essentieel (Beer et al., 1984).

Het tweede beleidsgebied, arbeidsverhoudingen, richt zich op vragen over hoeveel verantwoordelijkheid, autoriteit en macht de organisatie moet delegeren en aan wie. De taak van het management binnen dit gebied is het ontwikkelen van een organisatiebeleid omtrent de hoeveelheid invloed werknemers moeten hebben met betrekking tot zaken als organisatie doelen, werk condities, carrière voortgang, baanzekerheid, of de inhoud van het werk zelf (Beer et al., 1984). Een belangrijke rol is vaak weggelegd voor de ondernemingsraad, die in overleg gaat met de directie als stem van de werknemers, dit is een indirecte vorm van invloed die uitgeoefend kan worden. Ook direct kan er invloed uitgeoefend worden, bijvoorbeeld door direct contact met de leidinggevende. Het uitoefenen van invloed door de ondernemingsraad is een voorbeeld van formele invloed. Een standpunt aankaarten in een vergadering is een voorbeeld van informele invloed.

Het derde gebied is het stroombeleid. Ook hier kunnen drie aspecten worden onderscheiden, instroom, doorstroom en uitstroom. Het gaat om de verantwoordelijkheid van alle managers binnen een organisatie betreffende deze drie aspecten zodat de organisatie voorzien is van een personeelsbezetting die kan voldoen aan de strategie op lange termijn. Vragen die op dit gehele terrein spelen zijn hoeveel werkzekerheid verleend moet worden en hoeveel er geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van werknemers (Beer et al., 1984). Vragen met betrekking tot werkzekerheid richten zich onder andere op het type contract dat verstrekt wordt. Bij de instroom van werknemers horen het werven en selecteren van personeel, zorgen dat voldoende mensen belangstelling hebben voor een baan en uit die mensen de juiste personen selecteren. Ook socialisatie speelt een belangrijke rol, hierbij gaat het om hoe een nieuwe werknemer wordt begeleid in zijn nieuwe werkplek. Doorstroom kan zowel horizontaal als verticaal plaatsvinden. Horizontale doorstroom is een transfer naar een andere afdeling of vestiging of functie op een gelijk niveau. Verticale doorstroom kan opwaarts en neerwaarts, respectievelijk promotie en degradatie. Doorstroom gaat ook over de ontwikkeling van werknemers en daarmee over het managen van competenties en talent. Zijn er bijvoorbeeld trainingsmogelijkheden en wanneer kan en of mag een werknemer een training volgen? Ook mogelijkheden betreffende vervroegd pensioen of werken op een andere vestiging of afdeling vallen onder dit gebied. Kort gezegd gaat het om de mobiliteit van werknemers, naar, in en uit de organisatie en het geboden beleid dat deze mobiliteit in (goede) banen leidt.

Het vierde en laatste beleidsgebied gaat over de beloningen van werknemers. Beloningen, zowel geldelijk als andere zenden belangrijke boodschappen naar werknemers over het soort organisatie men wenst te

ontwikkelen en welk gedrag en attitudes gewaardeerd worden en welke niet. Een vraag die hier speelt is of het wenselijk is om individueel te belonen of per groep. Maar ook het hoe te belonen speelt in dit gebied een grote rol. Het vinden van antwoorden op deze vragen moet leiden tot de ontwikkeling van een rechtvaardig beloningssysteem om werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden (Beer et al., 1984). Belonen kan breder worden gezien onder de term arbeidsvoorwaarden. Deze kunnen onderscheiden worden in primaire en secundaire voorwaarden. Onder primaire arbeidsvoorwaarden behoren het salaris en de arbeidsduur. Voorbeelden van secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vakantieregelingen, duur van de middagpauze, kinderopvang of bijvoorbeeld een regeling voor een auto van de zaak.

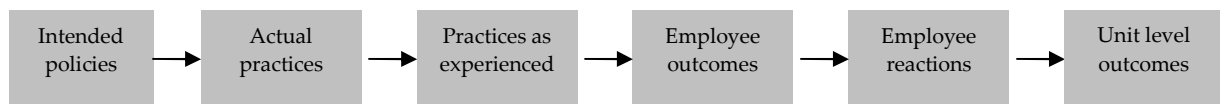
Een aspect dat niet direct eenduidig te plaatsen is in de indeling van Beer et al. (1984) maar zeer zeker belangrijk is, is het work-life balance concept. De terminologie wordt pas de laatste twintig jaar gebruikt maar het probleem bestond reeds ten tijde van de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt na de tweede wereld oorlog. Hoe konden zij twee rollen (huisvrouw en werkende vrouw) balanceren? Hoewel het concept zich in eerste instantie richtte op een balans tussen het gezinsleven en werkleven wordt het nu breder gezien (o.a. Roberts, 2007). Work-life balance is de mogelijkheid van individuen, ongeacht leeftijd of geslacht, een ritme te vinden dat het mogelijk maakt hun werk te combineren met hun niet-werk verantwoordelijkheden, activiteiten en aspiraties (o.a. Felstead, Jewson, Phizacklea & Walter 2002). Een organisatie kan het vinden van die balans vergemakkelijken voor haar werknemers door bijvoorbeeld flexibele uren of kinderopvang of zwangerschapsverlof regelingen. In een exploratief onderzoek onder 20 buschauffeurs (allen mannelijk) werd een verband gevonden tussen het missen van een goede work-life balance en job dissatisfaction, het werd zelfs aangemerkt als de belangrijkste oorzaak. Tevens werd het als belangrijkste reden aangemerkt voor het hebben van een hoge vertrek intentie en daadwerkelijk verloop (Hughes & Bozionelos, 2007). Ook bleek het een negatief effect te hebben op organisatie betrokkenheid. Het kan dus even goed als de andere HR beleidsgebieden invloed uitoefenen op zowel betrokkenheid als verloop. Dupré & Day (2007) stellen dat in de turbulente snel veranderende en complexe omgeving van nu bedrijven personeel moeten behouden en hun gezondheid (in de breedste zin van het woord) moeten bevorderen om competitief te zijn. In hun onderzoek naar het effect van ondersteunend management en baan kwaliteit op verloop intenties en gezondheid bij militair personeel vonden ze ook dat het work-life balance concept invloed heeft op intentie tot vertrek, zowel direct als indirect via job satisfaction. Roberts (2007) wijst erop dat hoewel klachten over de balans tussen werk en privé-leven voorkomen in alle beroepen, deze beroepen niet dezelfde problemen hebben noch toegang hebben tot dezelfde coping strategieën. Zulke verschillen moeten worden erkend voor het zoeken naar oplossingen. Eerder onderzoek en bevindingen zoals hier genoemd geven meer dan voldoende implicaties voor het belang van het work-life balance concept in dit onderzoek. Naast de vier genoemde HR beleidsgebieden zal dit concept dan ook als vijfde gebied mee worden genomen in dit onderzoek.

Samenvattend vormen de beleidsgebieden een basale maar complete indeling voor onderwerpen waarover beslissingen dienen te worden genomen. Wat er besloten wordt en hoe dit in de praktijk zijn vorm krijgt speelt een essentiële rol in de beleving van werknemers over de HR praktijken. De perceptie die werknemers ontwikkelen ten aanzien van de HR praktijken is in dit onderzoek erg belangrijk. Waarom juist die beleving, het gevoel van satisfactie belangrijk is wordt in de volgende subparagraaf duidelijk.

2.1.2 Waarom satisfactie?

De inhoud van het HR beleid van een organisatie is in verscheidene onderzoeken in verband gebracht met de performance van een organisatie (bijvoorbeeld Becker & Gerhart, 1996). Er bestaat veel literatuur over wat nu een goed HR beleid is, en of er überhaupt wel gesproken kan worden over een goed HR beleid, want wat is nu eigenlijk goed? Is er één goed HR beleid of is wat voor de ene organisatie goed werkt niet per definitie ook goed voor de ander? Of belangrijker nog in het kader van dit onderzoek, wat de ene persoon goed vindt (tevreden mee is) hoeft niet door andere personen goed gevonden te worden. Veel debat over de link tussen HR beleid en organisatie performance is gebaseerd op het verschil in twee perspectieven, het zogenoemde 'best practice' en 'best fit' model. Het best practice perspectief komt van Pfeffer (1994; 1998) en volgt de gedachte dat een bepaalde set van HR praktijken in elke context, voor elke groep de performance van de organisatie zal verbeteren. Het perspectief van best fit pretendeert juist het tegenovergestelde; performance wordt alleen dan gemaximaliseerd wanneer er sprake is van een fit tussen

het HR beleid en de bedrijfsstrategie (Schuler & Jackson, 1987; Miles & Snow, 1984). Dit best fit perspectief combineert eigenlijk twee benaderingen van HRM onderzoek, de contingentie benadering en de configuratie benadering. De contingentie benadering is een open benadering waarin verschillende factoren van invloed zijn op het succes van HRM-praktijken (Mabey & Salaman, 1995). Volgens de configuratiebenadering hebben bepaalde combinaties van HRM praktijken meer effect op de productiviteit dan de som van het effect van de individuele (Verburg & Den Hartog 2001). Of er nu al dan niet één waarheid is betreffende deze perspectieven is hier niet direct relevant. De relevantie ten aanzien van deze perspectieven wordt aangedragen door Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton & Swart (2005). Ze attenderen op het feit dat beide perspectieven uitgaan van de assumptie dat het gevolgde HR beleid geïmplementeerd wordt zoals het bedoeld is en het hetzelfde effect zal hebben op alle werknemers in de organisatie. Maar maximaal resultaat is heel situationeel en niet eenduidig vast te stellen. Verscheidene auteurs hebben die aanname dan ook in twijfel getrokken op grond van het verschil in HR beleid en de ervaring van de werknemers met het HR beleid. Kinnie en collega's (2005) kwamen tot de onderstaande schematische weergave van de link tussen HR *policy* en *practice*, *employee experiences* en *responses* en *various outcomes*.



Figuur 2: Bron Kinnie et al.(2005, p.11)

Een studie van Kinicki, Carson, & Bohlander (1992) liet zien dat percepties van HR praktijken belangrijker waren dan de daadwerkelijke praktijken met betrekking tot de invloed ervan op employee commitment. Satisfactie gaat over tevredenheid, hoe vinden werknemers hetgeen voor hen geregeld is? De vele antecedenten van betrokkenheid van werknemers kennen één groot punt van consensus: Het gaat om een wederkerige relatie, de werkgever moet iets bieden wil hij er iets voor terug krijgen (Torka, van Riemsdijk, & Looise, 2007). Om exact die reden speelt de satisfactie een belangrijke rol.

Van origine verklaarde de *social exchange theory* (Blau, 1964; Homans, 1961) de motivatie achter de attitudes en gedragingen tussen individuen. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) vergrootten de toepassing van deze theorie door te veronderstellen (en in onderzoek steun te vinden) dat de theorie van social exchange en de norm van reciprociteit ook aspecten verklaren van de relatie tussen individu en organisatie. Werknemers vormen een algemeen beeld over de intenties en houdingen van de organisatie ten opzichte van henzelf door het beleid en procedures die het bedrijf uitdraagt middels individuen en agenten van de organisatie. Op die manier worden menselijke eigenschappen aan de werkgever toegekend op basis van de behandeling die ze krijgen (Levinson, 1965, in Whitener, 2001). In acht neming van deze neiging van werknemers om de abstracte organisatie te personificeren kan de social exchange theory op de relatie individu organisatie toegepast worden. Settoon, Bennet & Liden (1996, p.219) voorspelden dat: "...positive, beneficial actions directed at employees by the organization and/ or its representatives contribute to the establishment of high-quality ex-change relationships...that create obligations for employees to reciprocate in positive, beneficial ways." De werkgever kan een scala aan regelingen en voorzieningen bieden, al die regelingen en voorzieningen kunnen een plek vinden binnen de genoemde beleidsgebieden en hun vorm krijgen binnen de HR praktijken. Deze praktijken kunnen dus gezien worden als hetgeen de organisatie biedt aan de werknemer. In dit verband wordt gesproken van *organization's commitment to it's employees* (OCE). In onderzoek naar dit concept van onder andere Moorman, Blakely & Niehoff (1998) bleek dat de betrokkenheid van de organisatie een meer betrokken en verantwoordelijk team van medewerkers kan creëren. Ook Miller & Lee (2001) schreven over OCE, als zijnde de betrokkenheid die werknemers ervaren en wijzen daarbij expliciet naar het personeelsbeleid. Torka (2003) spreekt niet over OCE maar over werkgeversbetrokkenheid. Werkgeversbetrokkenheid kan dan aangeduid worden als een antecedent van commitment, de werkgever moet zich betrokken tonen bij de werknemer alvorens de werknemer zelf betrokken kan raken. De betrokkenheid van de werkgever kan getoond worden via de HR praktijken. Wanneer een werknemer deze praktijken als positief ervaart, met andere woorden er erg tevreden mee is, kan dit worden gezien als betrokkenheid van de werkgever waardoor de werknemer dus ook betrokken

kan raken. Het complete concept van werkgeversbetrokkenheid omvat meer dan hetgeen hier in het kort geschetst is en gaat te diep voor de focus van dit onderzoek maar speelt zijdelings zeker een belangrijke rol, immers de focus ligt hier op de HR praktijken, een manier betrokkenheid naar werknemers toe te tonen.

Belangrijk is nu te realiseren dat dus niet HR praktijken, of misschien beter gezegd HR beleid als zodanig belangrijk is als antecedent maar dat juist die perceptie van de werknemer, de satisfactie van de werknemer met het beleid essentieel is. Deze satisfactie wordt gevormd op basis van hoe een medewerker het beleid ontvangt en beleeft. Een belangrijke actor hierin is de (direct) leidinggevende die functioneert als concrete uitdrager van het beleid van de abstracte werkgever. Vaak is er binnen het beleid dat een organisatie heeft opgesteld ruimte voor de leidinggevende om zelf invulling te geven. Ook doet misschien de ene leidinggevende meer om bijvoorbeeld scholing te stimuleren en realiseren waardoor de tevredenheid hiermee verschillend beleefd kan worden. De *leader member exchange theorie* (LMX) (o.a. Graen, Novak & Sommerkamp, 1982) is een model van leiderschap dat vanuit theoretische gronden kijkt naar dergelijke verschillen. De theorie stelt dat relatie domeinen een belangrijke rol spelen binnen het werk, de relatie werknemer leidinggevende is er daar een van. In ruil voor bijvoorbeeld uitdagende projecten of privilege informatie committeert de medewerker zichzelf aan een hoger niveau van geïnvolveerdheid in het functioneren van de afdeling. Daarbij horen investeringen van meer tijd en moeite dan formeel gezien noodzakelijk is en acceptatie van grotere verantwoordelijkheid en een gevestigde interesse in het succes van de afdeling (o.a. Liden & Graen, 1980). LMX wordt gezien als een relatie gebaseerde benadering van leiderschap. Het centrale concept is dat effectief leiderschap ontstaat wanneer leidinggevend en medewerkers in staat zijn een volwassen relatie te ontwikkelen en daarmee toegang verkrijgen tot de vele voordelen die een dergelijke relatie oplevert (Graen & Uhl-Bien, 1991). De verschillen die er bestaan in de relaties van leidinggevende met medewerkers kunnen van invloed zijn op de perceptie en satisfactie van de HR praktijken. Twee extremen zijn de in-group versus de out-group members. De medewerkers behorende tot de in-group hebben een relatie van hoge kwaliteit met hun leidinggevende. Deze relatie wordt gekenmerkt door een hoge mate van wederzijds vertrouwen, respect en verplichting. De out-group medewerkers hebben een relatie van slechtere kwaliteit die gekarakteriseerd wordt door een lage mate van vertrouwen, respect en verplichting (Graen & Uhl-Bien, 1995). Uit onderzoek van Zalesny & Graen (1987) bleek dat de hoge kwaliteitsrelaties die met in-group members tot stand werden gebracht medewerkers vaak gunstig gedrag voor de organisatie lieten zien en voorbij gingen aan hun formele taken. Out-group members daarentegen functioneerden echt als “hired hands” en deden slechts wat nodig was volgens hun functiebeschrijving.

Naast de invloed van de leidinggevende spelen ook persoonlijke factoren een rol in de waardering van de HR praktijken, deze kunnen wel of niet werkgerelateerd zijn. Persoonlijke factoren kunnen als ‘reden’ gelden waarom mensen ergens wel of geen waarde aan hechten en zo ergens wel of niet tevreden mee kunnen zijn. Zo kan iemand die kinderen heeft ontevreden zijn met een regeling omdat die niet voldoet aan de behoefte waar iemand zonder kinderen tevreden kan zijn met dezelfde regeling die matig is. Een zelfde redenering kan gemaakt worden voor werkgerelateerde persoonlijke kenmerken zoals de tijd van het arbeidsverleden bij de organisatie. Dergelijke kenmerken dienen dan ook mee te worden genomen in het onderzoek om hiervoor te kunnen controleren. Daarnaast juist ook omdat er extra inzicht verkregen kan worden over bijvoorbeeld generaliseerbaarheid van relaties en voor de eventuele wenselijkheid van een diversificatie beleid.

2.2 Commitment

Betrokkenheid, ofwel commitment, heeft de afgelopen decennia aan terrein gewonnen als thema voor practici en onderzoekers op het gebied van de arbeids- en organisatiepsychologie en Human Resource Management. De interesse vanuit de academische wereld op dit gebied is breed. Onderzoek heeft zich gericht op wat betrokken medewerkers de organisatie opleveren maar ook begripsvorming en indicatie van antecedenten is nog altijd belangrijk (Mowday, Porter & Steers, 1982, p.19). In het eerder genoemde Harvard model (1984) staat het concept commitment centraal, naar het model wordt dan ook gerefereerd als zijnde het model van ‘*high commitment*’. De context waarin commitment is geplaatst binnen het model geeft nagenoeg precies de relevantie van het model voor dit onderzoek weer. Commitment wordt gezien als uitkomst van HR beleid en -praktijken, waarbij deze uitkomst zijn weerslag kan hebben op de

organisatie en het individu zelf. Als lange termijn consequentie van commitment (en andere uitkomsten) worden het welzijn van individuen, organisatie effectiviteit en sociaal welzijn genoemd. In deze paragraaf zal uitleg gegeven worden over wat betrokkenheid nu is, er worden verschillende definities bekeken. Daarnaast wordt er gekeken waarbij (de foci) men betrokken kan zijn en tot slot waarom mensen betrokken zijn of raken (de grondslagen).

2.2.1 Commitment gedefinieerd

De aandacht die commitment heeft gekregen als onderwerp van onderzoek heeft niet direct gezorgd voor consensus omtrent de betekenis ervan (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p.20; Meyer & Herscovitch, 2001). Een van de eerste en veel gebruikte definities kwam van Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), zij definiëren een betrokken medewerker als een medewerker die zich identificeert met, en geïnvolveerd is bij de organisatie. Drie factoren spelen daarbij een belangrijke rol:

- Een sterk geloof in, en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie.
- De bereidheid hard voor de organisatie te werken.
- Het verlangen bij de organisatie te blijven.

In deze definitie wordt commitment gezien als een attitude: een betrekkelijk stabiele houding ten opzichte van ideeën, voorwerpen of personen. Er wordt dan ook gesproken over '*attitudinal commitment*' (Mowday, Porter & Steers, 1982, p.43). De tegenhanger van deze zogenaamde attitudinal commitment is *behavioral commitment*. Mowday, Porter & Steers (1982, p.26) zien behavioral commitment als relaterend aan het proces waardoor individuen 'vast komen te zitten in een organisatie' en hoe ze omgaan met dit probleem. Meyer & Herscovitch (2001) beargumenteren dat het onderscheid tussen beide voornamelijk zijn weerga vindt in het proces dat ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van commitment. Hoewel de definitie van Porter et al. (1974) nog steeds met regelmaat gebruikt wordt is er veel kritiek op geweest evenals op het bij behorende meetinstrument; *the organizational commitment questionnaire* (OCQ). Benkhoff (1997) is een van deze critici en vindt haar rechtvaardiging voor kritiek middels statistische analyses. De drie factoren die Porter en collega's noemen zouden homogene resultaten op moeten leveren voor correlaties ervan, dit bleek uit het onderzoek van Benkhoff niet zo te zijn. Op grond hiervan concludeerde zij dat de hypothese dat de drie dimensies die de OCQ vertegenwoordigd aspecten zijn van een gelijk onderliggend concept verworpen dient te worden. De drie dimensies die ten grondslag liggen aan de OCQ zijn geïdentificeerd als separate factoren in lijn met de drie elementen van de door Porter et al. gegeven definitie (Benkhoff, 1997). De voorstelling van Porter et al. (1974) doet geen recht aan het concept van commitment, er dient dan ook een andere definitie gehanteerd te worden.

Meyer & Herscovitch (2001, p.3) hebben getracht verschillende definities en benaderingen van commitment naast elkaar te leggen en te vergelijken om zo de essentie van het construct commitment weer te geven, onafhankelijk van de context waarin het gebruikt of bestudeerd wordt. De overeenkomsten die worden gevonden laten zien dat alle definities aangeven dat commitment (a) een verbindende kracht is, die (b) richting geeft aan gedrag. Zelf komen ze met de definitie: "*Commitment is een kracht dat een individu bindt aan een gedrag relevant voor een of meerdere doelen*" (Meyer & Herscovitch, 2001, p.3).

Meyer & Allen (1991) gaan in hun *three component conceptualization of organizational commitment* voorbij aan de scheiding tussen attitudinal en behavioural commitment en beargumenteren dat commitment een psychologische staat is. Commitment op zich dient niet als gedrag aangemerkt te worden, het is een attitude, een betrekkelijk stabiele houding tegenover ideeën, voorwerpen of personen. Deze attitude kan gebruikt worden om gedragingen te kunnen verklaren en te voorspellen. Dit onderzoek volgt de definitie van Meyer & Allen (1991).

Betrokkenheid is een psychologisch stadium, een mind-set, dat het individu aan object bindt.

Deze benadering geeft de essentie weer van wat commitment nu is en biedt ruimte voor de verschillende objecten ten aanzien waarvan de psychologische staat kan bestaan en de verschillende grondslagen die eraan vooraf gaan. In de volgende paragraaf zullen respectievelijk deze foci en grondslagen nader bekeken worden.

2.2.2 Foci van commitment

Mensen kunnen betrokken zijn bij een grote verscheidenheid aan activiteiten, andere personen, organisaties en ideeën. Betrokkenheid reflecteert in een zekere mate een houding ten opzichte van een object. Wanneer men betrokken is bij een activiteit, persoon, organisatie of idee heeft de persoon in kwestie een bepaalde relatie met het object van zijn betrokkenheid. De belangrijkste consequentie van de betrokkenheid is dat men de relatie wil continueren (Meyer & Herscovitch, 2001). Dit onderzoek beperkt zich tot betrokkenheid bij werkgerelateerde objecten, immers het gaat hier om het continueren van de relatie met de organisatie. Van origine is het commitment concept vaak vereenzelvigd met de abstracte betrokkenheid bij de organisatie (o.a. Porter et al., 1974; Steers 1977). Latere literatuur suggereert echter dat de focus van betrokkenheid zowel een gedrag als een entiteit (iets dat wezenlijk bestaat) kan omvatten. Er is onderzoek naar betrokkenheid bij organisaties en beroepen (entiteiten) maar ook naar betrokkenheid ten opzichte van het werk, het behalen van doelen of implementeren van nieuw beleid (gedragingen) (Meyer & Herscovitch, 2001). Omdat een organisatie is samengesteld uit meerdere eenheden (afdeling, collega's, taken, etcetera), zou betrokkenheid derhalve ook kunnen bestaan bij dergelijke eenheden. Een individu kan dus betrokken zijn bij een deel van de organisatie. Empirische steun voor deze meer gedimensioneerde aanpak kan gevonden worden in onderzoek van onder meer Gallie & White (1993); weinig respondenten die een sterke betrokkenheid hebben bij hun functie hebben ook een sterke betrokkenheid bij de organisatie. Uit een onderzoek van Millward & Hopkins (1998) blijkt dat mensen meer bij hun werk betrokken zijn dan bij de organisatie. Ook bleek uit onderzoek van Becker & Billings, (1993) dat medewerkers eerder lokaal (bijvoorbeeld collega's) betrokken zijn dan globaal (de gehele organisatie). Daar waar bestaande literatuur voornamelijk aandacht heeft geschonken aan *organizational commitment*, wordt in dit onderzoek dan ook het belang van andere foci onderschreven. Collega's of de afdeling of de werkzaamheden maken deel uit van de organisatie. Daarom zal betrokkenheid bij een van deze delen ook kunnen resulteren in het blijven bij de organisatie. Immers, betrokkenheid bij de collega's impliceert de wens de relatie met de collega's voort te zetten, hiervoor dient de relatie met de organisatie voortgezet te worden. Er zijn dus 'verschillende betrokkenheden' mogelijk. Echter is er geen eenduidige indeling te maken waar iemand nou betrokken bij is, in paragraaf 2.5 (het onderzoeksmodel) zal hier op terug worden gekomen. Nu gaat eerst de aandacht naar waarom iemand betrokken is.

2.2.3 Grondslagen van commitment

In het verleden is veel onderzoek gedaan naar de multi-dimensionaliteit van commitment (o.a. Etzioni, 1961; Kanter 1968). Met andere woorden; er is onderzocht of mensen betrokken kunnen zijn om diverse redenen. Empirisch onderzoek heeft laten zien dat de veronderstellingen omtrent multi-dimensionaliteit worden gesteund (o.a. O'Reilly & Chatman, 1986). Hier zal het 'drie componenten model' van Meyer & Allen (1991) worden gevolgd. Dit model vormt een veelvuldig gehanteerd raamwerk. Voor de separate dimensies die in het model genoemd worden is ook empirische steun gevonden (Dunham, Grubeen & Castaneda, 1994; Meyer, Bobocel & Allen, 1991, Gilder, 1997).

De psychologische staat waar Meyer & Allen (1991) over spreken kent drie te onderscheiden componenten, deze componenten geven de gronden aan voor de betrokkenheid. Basis aan dit model ligt de opvatting dat, zoals gezegd, commitment een psychologische staat is die (a) de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert en (b) implicaties heeft voor de beslissingen om het lidmaatschap bij de organisatie al dan niet te continueren (Meyer & Allen, 1991). De drie componenten reflecteren *een verlangen* (affectieve component) *een noodzaak* (continuerende component) en *een verplichting* (normatieve component) om bij een organisatie te blijven. Werknemers met een sterke affectieve betrokkenheid blijven omdat ze dat graag willen. Er is een emotionele band tussen werknemer en organisatie evenals een identificatie met, en een betrokkenheid bij de organisatie. Continuerende commitment is het deel dat aanspraak maakt op de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Wanneer de primaire link op basis hiervan is blijven mensen omdat ze moeten. Een meer doeltreffende term voor continuerend is calculatief (Torka, 2003, p.34). Deze term reflecteert beter de inhoud omdat de mens hier wordt gezien als calculerende burger, het onderliggende motief wordt zo duidelijker. De calculatieve component kan nog verder opgedeeld worden in twee dimensies: '*low alternatives*' en '*high sacrifices*' (o.a. McGee & Ford, 1997). Lage alternatieven zorgen voor een voorzetting van de relatie omdat er eenvoudigweg geen, of geen goede alternatieven zijn. Hoge (persoonlijke) offers relateren aan alles wat het individu in de relatie met het object van zijn betrokkenheid heeft geïnvesteerd, dit kan geld zijn maar ook tijd. Wanneer de relatie verbroken wordt

verminderen deze offers in waarde of gaan ze verloren. Becker (1960) heeft dit aangemerkt als de '*side-bet theory*'. De normatieve component tot slot reflecteert een verplichting naar de organisatie toe om te blijven. Mensen waarbij deze component overheerst blijven omdat ze vinden dat, dat hetgeen is ze zouden moeten doen. Hoewel het model oorspronkelijk ontworpen (en getest) is voor betrokkenheid bij de gehele organisatie, is in onderzoek van Meyer, Allen & Smith (1993) de generaliseerbaarheid van het model voor andere foci aangetoond. Ook om deze reden is het model uitermate geschikt voor dit onderzoek. Affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid kan dus bij diverse foci, waarbij het respectievelijk gaat om een gevoel van verlangen, noodzaak of verplichting.

De drie genoemde componenten dienen niet gezien te worden als typen van commitment. Het is geen kwestie van *of* dit *of* dat, het kan juist heel goed *en* dit *en* dat zijn. Commitment is dus een '*state of mind*' waarbij de drie verschillende psychologische staten samen het geheel van het concept commitment vormen. De verschillende grondslagen kunnen elkaar ook (positief) beïnvloeden. Onderzoek van Meyer et al. (1993) laat een positieve relatie zien tussen de normatieve en calculatieve component. De achterliggende redenering is dat normatieve verwachtingen als een 'side bets' gezien kunnen worden omdat ze ervoor kunnen zorgen dat overtredingen worden gestraft. Steers & Porter (1994) suggereren een samenhang tussen de affectieve en calculatieve component. De redenering hier is dat een calculatieve betrokkenheid een affectieve betrokkenheid kan bewerkstelligen omdat men de relatie probeert te rationaliseren.

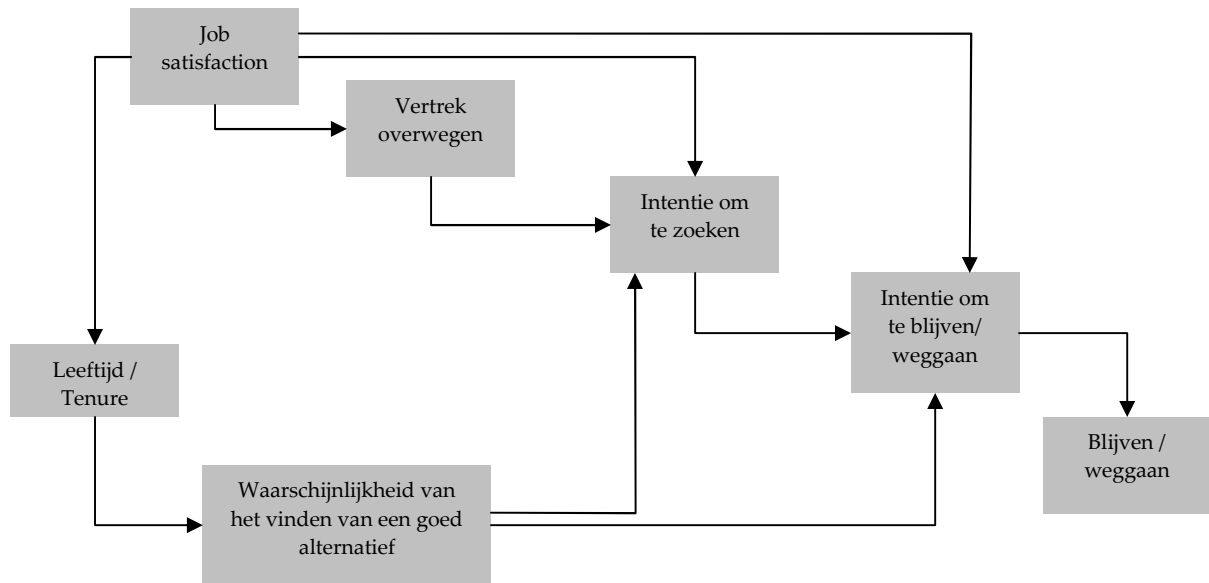
Er kan geconcludeerd worden dat mensen bij verschillende (werkgerelateerde) objecten en om verschillende redenen betrokken kunnen zijn. Die betrokkenheid kan leiden tot verschillende uitkomsten, dit kunnen organisatie relevante uitkomsten zijn of werknemer relevante uitkomsten (zie ook het Harvard model). In de volgende paragraaf zal kort gekeken worden naar de uitkomst variabele van dit onderzoek, turnover.

2.3 Turnover

Verloop blijft een van de meest onderzochte onderwerpen (Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffith, 1992). Veel studies hebben aandacht besteed aan het controleren en voorspellen van verloop. Griffith, Hom & Gartner (2000) hebben een grote meta-analyse uitgevoerd naar antecedenten van verloop. Als belangrijke voorspellers worden algehele job satisfactie, facet satisfactie, betrokkenheid bij de organisatie, het zoeken naar een andere baan, vergelijken van alternatieven en vertrek intenties genoemd. Gelijktijdig met onderzoek naar antecedenten hebben ook veel studies aandacht besteed aan het ontwikkelen en evalueren van uitgebreide theorieën (o.a. Farrel & Rusbult, 1981; Price & Mueller, 1981 en Mobley, 1977). Het conceptuele raamwerk van Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) is een van de modellen met de meeste onderzoeks aandacht als het gaat om turnover theorieën. Het model borduurt voort op het *employee turnover descion process* model van Mobley (1977). In de volgende subparagraaf zal dit model kort behandeld worden voor meer inzicht in het (psychologische) proces van vrijwillig vertrek en de onderliggende relaties. Uit dit model volgen enkele punten waar vanuit het doel van dit onderzoek ook aandacht aan zal worden besteed.

2.3.1 Turnover model

In 1977 stelde Mobley een theorie op over het veronderstelde proces dat leidt tot de beslissing om al dan niet een organisatie te verlaten. Hij stelt dat de relatie tussen job satisfaction en turnover wel is waar significant en consistent is maar niet bijzonder sterk. Er is dan ook meer inzicht nodig in het (psychologische) proces van het maken van de beslissing. Het heuristische model van Mobley (1977) wordt in vereenvoudigde vorm in 1978 door hem en collega's aan empirische studie onderworpen. Hieronder staat een schematische weergave van het beslissingsproces van verloop en de onderliggende relaties.



Figuur 3: Simplificatie werknemer terugtrekproces, bron: Mobley et al., 1978.

Dit sterk gesimplificeerde model is getest onder 203 ziekenhuis medewerkers. Voor de weergegeven relaties werd ook empirische steun gevonden (Mobley, et al., 1978). Mobley (1977) stelde voor dat een van de primaire consequenties van job dissatisfactie het stimuleren van gedachten om te stoppen is. Vervolgens leidt dit naar een evaluatie van het verwachte nut van de zoektocht, de intentie om te zoeken, daadwerkelijk zoeken, evaluatie van alternatieven, intentie om te stoppen en uiteindelijk de beslissing om te stoppen en het daadwerkelijke stoppen. De essentie van dit model is dat een variëteit van cognitieve en gedrag fenomenen elkaar opvolgen tussen de emotionele beleving van job dissatisfactie en het vrijwillig verlaten van de werkgever. De conclusie van het onderzoek van Mobley et al. (1978) ligt in lijn met het voorgestelde model echter is het model maar een simplistische weergave van hoe het proces in werkelijkheid vorm krijgt. De oversimplificatie kan deels verweten worden aan het gebrek van eerdere multivariate onderzoeken met betrekking tot mogelijke tussenliggende relaties in het terugtrekproces. Een andere bron van de oversimplificatie van het model is het niet rekening houden met wederkerige relaties. Een voorbeeld, wat is het effect van een onsuccesvolle zoektocht naar alternatieven op job satisfaction en intenties? Ook houdt het model geen rekening met de mogelijkheid van impulsief vertrek. Hoewel dit model dus ook zijn tekortkomingen kent voldoet het hier ter illustratie van het complexe proces dat zich afspeelt tussen het beleven van ontevredenheid en het daadwerkelijk vertrekken bij de organisatie.

Een van de punten die Mobley et al. (1978) aandragen is de invloed van alternatieven. Uit de inleiding bleek reeds dat de huidige krapte op arbeidsmarkt een aanleiding was voor dit onderzoek is. In het verleden zijn mogelijke alternatieven niet altijd inclus gesteld als een van invloed zijnde factor, tegenwoordig is het belang ervan alom bewezen. In 1972 vonden Armknecht & Early dat vrijwillig vertrek sterk gerelateerd is aan economische condities. Schneider (1976) demonstreerde dat een inclus van gepercipieerde alternatieven de voorspelling van verloop en het begrip van het proces vergrooten. Dansereau, Cashman & Grean (1974) lieten zien dat de verwachting van het vinden van een vergelijkbare baan modererend werkt op de relatie job attitudes en turnover. Griffith, Steel, Allen & Brian (2005) hebben een onderzoek geweid aan het ontwikkelen van een multidimensionaal meetinstrument van arbeidsmarkt percepties. Alternatieven worden niet enkel bepaald door het werkloosheidspercentage. Ze ontwikkelden de EOI (employment opportunity index) die 5 dimensies kent (eenvoud van vertrek, gewenstheid van vertrek, netwerken, kristallisatie van alternatieven en mobiliteit) voor het in kaart brengen van alternatieven. Ook Trevor (2001) wijst erop dat een werkloosheidspercentage te eenvoudig is voor het in kaart brengen van 'het gemak' waarmee naar een andere baan kan worden gegaan en praat over de invloed van *movement capital* op de relatie tussen feitelijke alternatieven en vrijwillig vertrek. Met *movement capital* verwijst hij naar een individu's eigenschappen die (de mogelijkheid voor) mobiliteit vergroten. Uit het onderzoek bleek

dat opleiding, cognitief vermogen en beroepsspecifieke training een modererende invloed hebben op de relatie tussen alternatieven en vrijwillig verloop en job satisfaction en vrijwillig verloop. Het movement capital waar Trevor over spreekt is door veranderingen van de laatste jaren iets geworden waar bedrijven bewust in zijn gaan investeren. Sinds de jaren negentig hebben alle fusies, herstructureringen en inkrimpingen gezorgd voor onzekere tijden voor werknemers. Die situatie heeft tot problemen geleid voor bedrijven omdat het de traditionele werknemer-werkgever relatie, waarin werknemers betrokkenheid en loyaliteit retourneren voor beloftes van life-time employment, onder druk zet (Benson, 2006). Omdat deze implicite belofte niet langer gemaakt kan worden moeten bedrijven nieuwe manieren vinden om werknemers te behouden en betrokkenheid onder hen te inspireren. Employability zou de tegenhanger van life-time employment zijn, en de basis voor een nieuwe wederzijdse betrokkenheid (o.a. Fagiano, 1993). Bedrijven die geen lange termijn baan zekerheid kunnen bieden zouden door middel van meer investeringen in werknemer ontwikkeling kunnen zorgen dat de vaardigheden up to date zijn en daarmee goed in de markt liggen. De aanname is dat als een bedrijf de onzekerheid van het vinden van nieuwe baan, mocht het nodig zijn, kan verkleinen, werknemers zich eerdere gecommitteerd zouden voelen en willen blijven bij de organisatie (Galunic & Anderson, 2000). Onderzoek heeft echter laten zien dat HR praktijken die de marktwaarde van werknemers vergroten (opleiding, training) ook een negatieve bijwerking kunnen hebben, hun vertrek intentie wordt groter. Uit onderzoek van Benson (2006) bleek dat het bekostigen van opleidingen door bedrijven positief gerelateerd was met vertrek intenties. De vertrek intentie werd echter weer kleiner als na het behalen van het diploma de medewerker een promotie kreeg.

Het boeien van mensen met bijvoorbeeld scholing heeft dus niet zonder meer een positief effect op de binding van deze mensen aan de organisatie waarmee het behoud van personeel wederom een complex probleem blijkt te zijn. In de volgende paragraaf zullen de onderlinge relaties tussen de variabelen tevredenheid met HR praktijken, betrokkenheid en vrijwillig verloop nader worden bekeken.

2.4 Satisfactie HR praktijken, commitment en turnover: de relaties

In deze paragraaf staat de relatie tussen de drie concepten centraal. Reeds is duidelijk geworden dat satisfactie met HR praktijken gezien kan worden als een invloed uitoefenende factor op betrokkenheid, het kan betrokkenheid bewerkstelligen en kan derhalve als antecedent van betrokkenheid aangemerkt worden. Als uitkomst variabele staat in dit onderzoek vrijwillig verloop centraal. Betrokkenheid kent naast verloop nog tal van andere consequenties die verdeeld kunnen worden in organisatie relevante uitkomsten en werknemer relevante uitkomsten, verloop blijft tot op heden echter de meest onderzochte consequentie (Meyer & Allen, 1991). De gehypotiseerde negatieve relatie tussen betrokkenheid en verloop is gevonden in studies met betrekking tot affectieve commitment (o.a. Angle & Perry, 1981; Lee & Mowday, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), normatieve commitment (Wiener & Vardi, 1980; Meyer et al., 2002), en calculatieve commitment (o.a. Parasuraman & Alutto, 1984; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Uit de meta-analyse van Meyer et al. (2002) bleek dat de commitment turnover relatie het sterkst was voor affectieve betrokkenheid gevolgd door normatief en calculatief. Door de attitudinale en emotionele band met de organisatie wordt gedacht dat de affectieve component de beste voorspeller is binnen de drie componenten (Meyer et al., 2002; Loi Ngo & Foley, 2006; Meyer & Herscovitch 2001). Chang, Chi & Miao (2007) wezen in deze context op de invloed van culturele verschillen. Ze hypotheeserden dat de affectieve component een belangrijke rol speelt en eerder (verder) ontwikkeld wordt in individualistische culturen. In een cultuur die gekenmerkt wordt door collectivisme zou juist eerder de normatieve component de belangrijkste rol spelen. Dit omdat in een dergelijke cultuur gedrag volgens algemeen geaccepteerde normen en verplichtingen ontworpen om sociale harmonie te behouden binnen in-group members (bijvoorbeeld familie of vrienden) veel meer bemoedigd wordt (Hofstede, 1997). Ze vonden empirische steun voor hun hypothese bij respondenten uit ziekenhuizen in Taiwan. Meyer et al. (2002) beargumenteren dat de sterkte van de correlaties tussen de componenten van betrokkenheid en gedraguitskomsten (waaronder verloop) wel eens het werkelijke effect zouden kunnen onderschatten. De achterliggende gedachte is dat als, vanwege de multidimensionaliteit van commitment, elke component een onafhankelijke invloed uitoefent op een specifieke mogelijke gedraguitskomst, dan de correlatie tussen elke alleenstaande component van commitment en de meting van de uitkomst variabele gemodereerd zal worden door de andere componenten (Meyer et al. 2002). Vertaald naar de praktijk kan het dus zo zijn dat werknemers met

een calculatieve commitment bij de organisatie blijven (vanwege hoge opofferingen of lage alternatieven) ongeacht de levels van affectieve en normatieve betrokkenheid. Met andere woorden, elke vorm van commitment kan voldoende zijn om bij de organisatie te willen blijven. Het omgekeerde gaat echter niet per definitie op; lage calculatieve betrokkenheid leidt niet tot vertrek, tenzij ook de affectieve en normatieve betrokkenheid laag zijn.

De volgende subparagrafen gaan respectievelijk dieper in op hoe de drie concepten zich in totaliteit tot elkaar verhouden middels een verkenning van bestaande literatuur en op het verschil tussen satisfactie met een compleet HR systeem versus facetten van een systeem, anders gezegd individuele praktijken.

2.4.1 Verkenning bestaande literatuur

In de inleiding kwam al kort onderzoek van Tett & Meyer (1993) en Clugston (2000) aan de orde. In beide onderzoeken is gekeken naar de relatie tussen job satisfaction, commitment en turnover. In het onderzoek van Tett en Meyer is alleen de affectieve component van commitment meegenomen, waar in het onderzoek van Clugston het drie componenten model van Meyer & Allen (1991) wordt gebruikt. Tett & Meyer veronderstellen drie mogelijke relaties tussen job satisfaction, affectieve commitment en (vrijwillige) turnover. Het eerste model gaat uit van de veronderstelling dat commitment naar de organisatie toe zich ontwikkelt vanuit job satisfaction, zodat commitment een moderator wordt voor het effect van satisfactie op de turnover variabele. Ze noemen dit het *satisfaction- to –commitment mediation model*. Dit model reflecteert de claim van Porter en collega's (1974) dat de ontwikkeling van commitment langer duurt en stabiel is dan satisfactie. Voor die opvatting is ook empirische steun gevonden (o.a. Marsh & Manari, 1977; Porter et al. 1982; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986). Het tweede voorgestelde model gaat uit van de omgekeerde relatie zoals boven beschreven. Dit *commitment- to –satisfaction mediation model* stelt voor dat een positieve houding voortkomt uit de betrokkenheid bij de organisatie, mogelijk door een rationalisatie process (Salancik & Pfeffer, 1978), mensen blijven of verlaten de organisatie op basis van hun houding ten aanzien van de baan. Dit model ondersteunt de gedachte dat veranderingen in betrokkenheid slechts indirect effect hebben op turnover. Er is zowel empirische steun voor (o.a. Dosset & Suszko, 1989) als tegen (o.a. Meyer & Allen, 1988) dit model. In het derde model wordt verondersteld dat zowel het concept van satisfactie als het concept van commitment onafhankelijk bijdragen aan het process van turnover. Naar dit model verwijzen Tett en Meyer als zijnde het *independent- effect model*. Het model volgt de ideeën van Porter et al. dat satisfactie en commitment gerelateerde maar verschillende constructen zijn. Dit impliceert geen specifieke causaliteit tussen de twee attitudes, maar houdt de optie van wederzijdse invloed tussen beide constructen open.

Clugston (2000) heeft ook drie modellen geformuleerd. Hij onderscheidt een *fully mediated multidimensional commitment model*, een *partially mediated multidimensional commitment model* en een *non mediated multidimensional commitment model*. Het volledig modererende model zegt dat job satisfactie leidt tot commitment en dit vervolgens tot de intentie te vertrekken. Voor het gedeeltelijk modererende model geldt dat job satisfactie zowel via commitment tot minder turnover leidt als wel het dit ook direct doet. Het laatste model stelt dat alleen satisfactie direct leidt tot de intentie te vertrekken en dat de drie vormen van commitment hierop niet van invloed zijn.

In al zijn modellen gaat Clugston (2000) eigenlijk uit van het eerste of laatste model van Tett & Meyer (1993), namelijk dat commitment een intervenierende variabele is tussen de relatie van satisfactie en turnover of dat het geen effect heeft. In het onderzoek van Tett en Meyer werd de meeste steun gevonden voor hun derde model, het independent effect model. Juist voor het *satisfaction- to –commitment mediation model* vonden ze geen steun. Het schoot voorbij aan het doel van het onderzoek de vraag te beantwoorden waarom die steun hier niet werd gevonden waar dat in het verleden veelvuldig wel werd gedaan (al werd er wel over gespeculeerd). Een voorbeeld van een dergelijk onderzoek is het onderzoek van Trimble (2006). In zijn onderzoek gehouden onder missionarissen bleek hij steun te vinden voor het model van Tett en Meyer (1993) waarin job satisfactie als voorspeller kan worden gezien voor affectieve organizational commitment, wat vervolgens weer turnover intention kan verklaren.

In het onderzoek van Clugston (2000) werd de meeste steun gevonden voor het *partially mediated model*. De resultaten van beide onderzoeken schetsen hiermee geen eenduidig beeld. Hoewel niet direct duidelijk is

waarom deze verschillen bestaan is het belangrijk het verschil in conceptualisatie van de begrippen aan te geven. Clugston (2000) gebruikte in zijn onderzoek het drie componenten model met de bijbehorende meetschalen. Tett & Meyer keken alleen naar affectieve commitment en gebruikten een nu vaak bekritiseerde schaal van Mowday, Porter en Steers (1982). Toch geven beide onderzoeken waardevolle inzichten voor het doel van dit onderzoek. Hoewel job satisfaction misschien niet exact hetzelfde is als satisfactie met HR praktijken ligt het zeer zeker wel dicht bij elkaar. Zowel job satisfaction als satisfactie met HR praktijken kan gezien worden als satisfactie met een compleet systeem of juist met elementen ervan, satisfactie met de facetten. De volgende subparagraaf geeft een beeld van bestaande literatuur omtrent het verschil van systemen versus facetten in de context van dit onderzoek. Het behandelt daarmee de vraag of een systeem van HR praktijken meer kan bereiken op het gebied van commitment dan individuele praktijken.

2.4.2 Facet versus systeem benadering

In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen twee typen HR systemen. Enerzijds het systeem van 'control' en anderzijds het systeem van 'high commitment'. De onderliggende gedachte voor de indeling in deze typologieën is de veronderstelling dat organisaties verschillen in hun basis benadering of doel van het managen van de *human assets*. De doelen komen vaak voort uit de doelen van de gehele organisatie en zijn vaak geformuleerd in termen van werknemer karakteristieken, attitudes en gedragingen (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992). Control en commitment geven twee verschillende benaderingen weer over de vorming van gedrag en attitudes op het werk. Het doel van control systemen is het reduceren van directe arbeidskosten, of het verbeteren van de efficiency, vaak door het opleggen van gespecificeerde regels en procedures en het belonen van werknemers op basis van enig meetbare output criteria (Eisenhardt, 1985; Walton, 1985). In contrast hiermee worden commitment systemen juist gebruikt om gewenst gedrag te verkrijgen door het smeden van psychologische links tussen de doelen van de organisatie en de doelen van de werknemers. Anders gezegd is de focus op het ontwikkelen van gecommitteerde werknemers die men kan vertrouwen op het gebruiken van hun discretie voor het uitdragen van taken op een dusdanige manier dat ze consistent zijn met organisatie doelen (Organ, 1988). Whitener (2001) heeft onderzoek gedaan naar het effect van high commitment systemen op employee commitment. Eerder is al aangehaald dat organisatie uitkomsten gegenereerd worden door de vorming van werknemers gedragingen en attitudes (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood & de Menezes, 1998). Meer specifiek zouden systemen van 'high commitment' de organisatie effectiviteit vergroten door het creëren van condities waarbij werknemers een grote mate geïnvolveerd raken in de organisatie en hard willen werken om organisatie doelen te behalen (Arthur, 1994; Wood & de Menezes, 1998). Whitener (2001) merkt op dat het ironisch is dat deze onderzoeken schattingen hebben kunnen maken van de kracht van de relatie tussen high commitment HR praktijken en metingen van organisatie effectiviteit, zonder de relatie te onderzoeken tussen HR praktijken en werknemer commitment. De praktijken die representatief zijn voor een 'high commitment' strategie omvatten sets van organisatie brede human resource policies en procedures die invloed hebben op employee commitment en motivatie. Praktijken die Whitener (2001) daarbij aanduidt zijn *selective staffing*, *development appraisal*, *competitive and equitable compensation*, en *comprehensive training and development activities* (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997; MacDuffie, 1995; Snell & Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996). Een review van Delery (1998) liet zien dat vroegere studies van HR praktijken zochten naar de universele *best conduct* van elke onafhankelijke praktijk. Recent hebben ook studies laten zien dat high commitment practices ook met synergie kunnen werken. De resultaten van het onderzoek van Whitener (2001) konden het dilemma of HR praktijken individueel gezien juist bijdragen aan organisatie effectiviteit of juist als systemen van high commitment versus control niet oplossen. In het onderzoek van Whitener (2001) werden specifieke praktijken in verband gebracht met specifieke werknemers uitkomsten. In voorgaande studies zijn systemen en losse praktijken juist vaak geassocieerd met meer algemene uitkomsten zoals financiële performance. De resultaten van Whitener's onderzoek (2001) bieden daarmee wel enige steun voor de vindingen van Delery (1998) dat de relatie tussen HR praktijken en uitkomsten afhankelijk is van de fit tussen practices en uitkomsten maar dat er nog meer onderzoek nodig is hier duidelijk iets over te zeggen. Met andere woorden het lijkt of specifieke, losstaande praktijken voor specifieke uitkomsten kunnen zorgen. Gould-Williams (2004) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van high commitment HR praktijken op employee attitudes voor werknemers in de publieke sector. Individuele percepties van HR praktijken werden gemeten. De resultaten lieten een verband zien tussen de high

commitment praktijken en attitudes behalve voor de praktijken selectie en en job security. Organizational commitment van de werknemers werd in verband gebracht met de praktijken team working, training, status and communication.

Buck & Watson (2002) hebben onderzoek gedaan naar het behouden van staf werknemers via de relatie tussen HR strategieën en organisatie commitment. De focus van het onderzoek is de potentiële invloed van HR strategieën op levels van commitment, het doel van het onderzoek is te kijken of gerealiseerde HR strategieën een effect kunnen hebben op de organisatie commitment van staf werknemers bij publieke (overheids-) instituten van hoger onderwijs in Groot-Brittannië. Commitment werd hier gemeten over de drie dimensies en de bijbehorende (enigszins aangepaste) schalen. Gerealiseerde HR strategieën werden gedefinieerd als *“the manner in which the institution handles generic aspects of the relationship between the employer and employee”* (Buck & Watson, 2002). De meting hiervoor werd gedaan door acht unieke variabelen te meten die kunnen contribueren bij het begrijpen van een instituut's gerealiseerde HR strategie te weten *benefits, due process, employee participation, employee skill level, general training, job enrichment, social interaction* en *wages*. Hoewel er geen significante relaties werden gevonden wanneer HRM strategieën werden geanalyseerd vanuit een systeem perspectief, werden ook hier er wel statistisch significante relaties gevonden tussen individuele HRM strategie voorspellers en zowel affectieve als normatieve betrokkenheid. Voor affectieve betrokkenheid was dit met *wages* en voor normatieve betrokkenheid met *general training* en *job enrichment*. Voor calculatieve betrokkenheid werd een dergelijke relatie niet gevonden. Op dit onderzoek is aan te merken dat de HR strategie die gemeten is vrij beperkt is (8 items), de auteurs geven zelf ook aan dat; *“Despite the fact that a substantial amount of research has been dedicated to the development of a universally accepted typology for HRM strategy, currently one does not exist. It is possible that the method used in this study to measure and define an HRM system is not the most appropriate or complete”*. Bovendien is de gerealiseerde strategie hier gemeten aan de hand van opinies van HR medewerkers. De strategie die zij zien als gerealiseerd kan voor werknemers heel anders overkomen. Wel is het interessant te zien dat ook hier niet het systeem als dusdanig invloed uitoefent op betrokkenheid maar juist de losse aspecten van belang lijken te zijn. Wel gaat het hier om een specifieke groep werknemers, de generaliseerbaarheid staat daarmee ook ter discussie. De hier gepresenteerde onderzoeken laten zien dat praktijken individueel een bijdrage kunnen leveren aan commitment in plaats van als een geheel systeem. Een speculatie die dan gedaan kan worden is dat dit verband heeft met individuele wensen van (groepen) werknemers. Zo zou iemand iets dusdanig belangrijk kunnen vinden dat een verbetering slechts op een gebied een grotere bijdrage zou kunnen leveren voor de ontwikkeling van commitment dan verbeteringen op verscheidene andere gebieden.

In het verlengde hiervan kan verwezen worden naar het onderzoek van Kinnie en collega's (2005). De titel van dit onderzoek luidt: *‘Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all’*. In dit onderzoek wordt de aandacht gevestigd op de verschillen tussen diverse groepen werknemers, te weten *professionals, line managers* en *workers*. Het onderzoek gaat in op de relatie tussen de satisfactie met HR praktijken en de betrokkenheid bij de organisatie en kent zowel een kwalitatief als kwantitatief deel. De commitment in dit onderzoek refereert puur naar de affectieve vorm. De resultaten lieten positieve relaties zien voor satisfactie met alle (18) gemeten HR praktijken en affectieve commitment, met correlaties variërend van 0.118 voor teamwork tot 0.439 voor communicatie. Hoewel dit een grote range is waren alle correlaties significant anders dan nul. Die relaties zijn interessant maar zouden ook het resultaat van een interactie kunnen zijn tussen verschillende variabelen, in plaats van een indicatie van een direct effect van satisfactie met een bepaalde HR praktijk op commitment (Kinnie et al., 2005). Wanneer er gecontroleerd wordt voor interveniërende variabelen, is satisfactie met een bepaalde set van HR praktijken effectief voor het verklaren van commitment en die set blijkt te variëren over drie onderzochte groepen. De drie onderzochte groepen werden geformuleerd op basis van drie criteria: (1) De mate waarin formele kwalificaties nodig waren voor het doen van de taken behorende bij de baan, (2) de verantwoordelijkheid voor het managen van hulpbronnen, met name menselijke, (3) de aard van de baan, specifiek de mate waarin herhaling aanwezig was en de hoeveelheid vrijheid men had. Professionals zijn de werknemers die een formele kwalificatie nodig hebben, normaal gesproken tamelijk hoge levels van vrijheid kennen en om moeten gaan met ambigue problemen. Voor deze groep bleek satisfactie met *performance appraisal, rewards and recognition, involvement, communication, openness* en *work-life balance* van belang te zijn voor commitment. De groep van de managers wordt gezien als werknemers die een verantwoordelijkheid hadden voor een

afgebakend terrein van werk waarbij ook verantwoordelijkheid van werknemers in dat afgebakende terrein hoort. De HR praktijken die voor deze groep relevant bleken zijn *career opportunities, rewards and recognition, involvement, communication* en *work-life balance*. Tot de laatste groep, de workers wordt iedereen gerekend die niet onder de andere twee groepen geplaatst kon worden. Vaak waren dit mensen met lage vrijheidsbanen waarvoor vaak geen formele kwalificaties voor nodig waren. De HR praktijken die hiervoor het belangrijkste waren *rewards and recognition, communication, openness* en *worklife balance*. Hieruit volgt de conclusie dat commitment levels in de drie verschillende werknemer groepen een link hebben met satisfactie met verschillende (combinaties van) HR praktijken. Praktijken zoals *training* en *performance related pay* lieten geen link zien met organizational commitment. Voor de algehele populatie in het onderzoek van Kinnie et al. (2005) lijkt commitment van werknemers gerelateerd te zijn aan praktijken die te maken hebben met interne eerlijkheid: openheid, communicatie, erkenning voor prestaties en niet gepushed worden om grote opofferingen te maken op persoonlijk gebied. De auteurs wijzen op de niet generaliseerbaarheid van de resultaten (met uitzondering van de kleine kennisintensieve bedrijven) verder dan de analyse eenheden hier gebruikt. De bevindingen zijn dus eerder indicatief dan concluderend.

Dit brengt het belang van dit onderzoek weer op de voorgrond. De hier eerder genoemde onderzoeken hebben vaak geen onderzoek gedaan waarbij het complete HR gebied werd afgedekt. Des te belangrijker is dat om dat hier wel te doen. Dit onderzoek dient naar boven te brengen welke aspecten van HR praktijken nu van belang zijn voor de medewerkers bij Tauw. Alvorens in het volgende hoofdstuk in wordt gegaan op hoe dit onderzocht kan worden zal in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk op basis van de theorie een onderzoeksmodel gegenereerd worden.

2.5 Het onderzoeksmodel

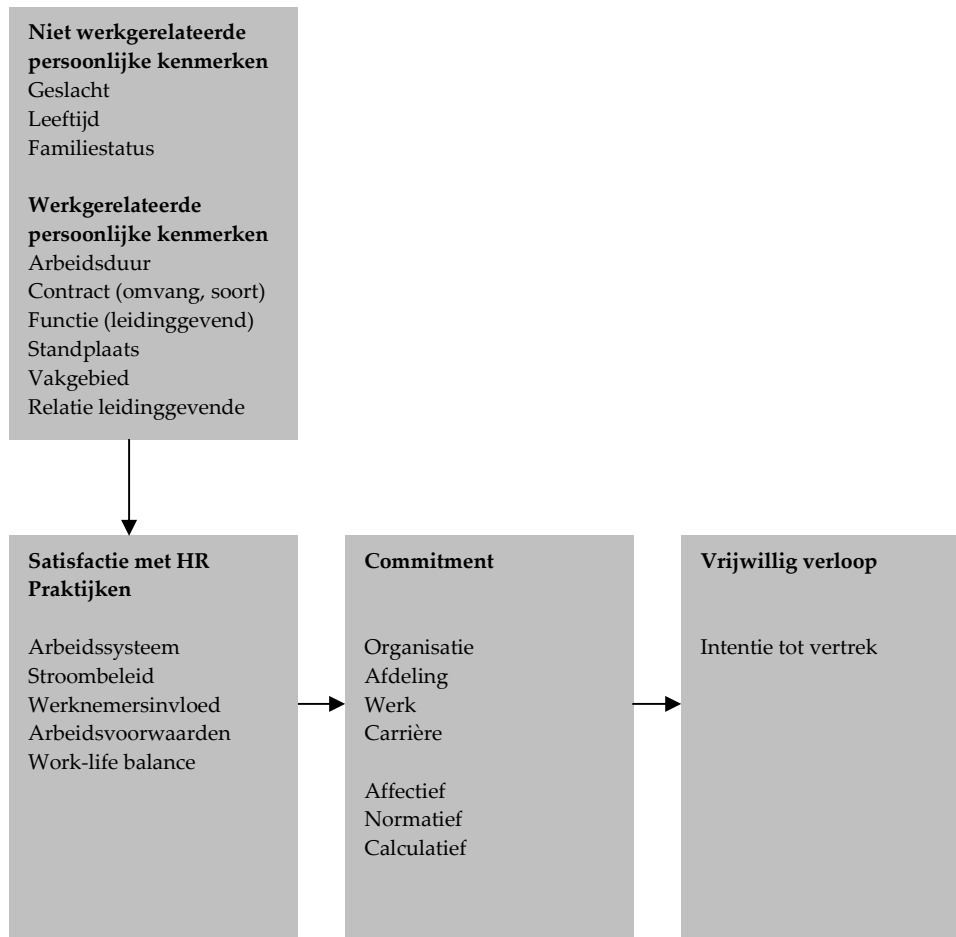
In dit tweede hoofdstuk is relevante theorie beschreven die zijn plaats kan vinden binnen de probleemstelling zoals geformuleerd in de inleiding (*Wat is de invloed van satisfactie met HR praktijken op de betrokkenheid van de medewerkers bij Tauw en hoe kan dit het vrijwillige verloop beïnvloeden?*). Aan het eind gekomen van dit hoofdstuk is er meer inzicht verkregen in de constructen die verbonden zijn aan dit onderzoek en hun onderlinge relaties. Vanuit hier kan dan ook het onderzoeksmodel opgesteld worden, echter voor het zover is behoeft er nog enige aanvulling plaats te vinden.

Een eerste aanvulling behoeft de afbakening van betrokkenheid. Mensen kunnen betrokken zijn bij verschillende objecten, dat is met empirische steun onderlegd. Welke objecten spelen nu een belangrijke rol voor de groep respondenten in dit onderzoek? Onderzoek van Torka & Van Riemsdijk (2001) liet zien dat de objecten slechts van relatief belang zijn. Niet iedere medewerker of iedere functiegroep kent een zelfde mix van relevante objecten. Onderzoek van Becker & Billings, (1993) liet zien dat medewerkers eerder lokaal (bijvoorbeeld collega's) betrokken zijn dan globaal (de gehele organisatie). De kwantitatieve insteek van dit onderzoek biedt geen mogelijkheid om aan iedereen individueel te vragen welke objecten een rol spelen. Om pragmatische redenen is een afbakening dan ook noodzakelijk. Deze afbakening geschiedt hier deels door aangetoond belang van objecten in eerder onderzoek en deels middels een logische redenering. Eerder onderzoek heeft zich gericht op objecten als collega's, carrière, het werk, of de afdeling (o.a. Van den Heuvel Ellemers & Seghers, 1998; Torka, 2003). De populatie van dit onderzoek betreft HBO/ WO geschoolde medewerkers, doorgaans zijn deze medewerkers carrière gericht dan lager geschoolde medewerkers, betrokkenheid bij de carrière wordt dan verondersteld een belangrijke rol in te nemen. Daarnaast zijn het technici van wie de veronderstelling bestaat dat ze grote affiniteit hebben met het werk wat ze doen. Ook de maatschappelijke invloed die de werkzaamheden bij Tauw heeft kan doen verwachten dat betrokkenheid bij de inhoud van het werk een grote rol speelt. Daarnaast zal gekeken worden naar de organisatie betrokkenheid en betrokkenheid bij de afdeling. Beide zijn reeds veel onderzochte foci en kunnen ook bij Tauw een belangrijke rol spelen. Op grond van onderzoek van Becker & Billings (1993) is ook de lagere betrokkenheid van de organisatie meegenomen in de vorm van betrokkenheid bij de afdeling.

Naast de objecten dienen ook de dimensies om pragmatische redenen te worden afgebakend. Zowel antecedenten als consequenties van betrokkenheid correleren niet op een even sterke manier over de verschillende dimensies. Eerder onderzoek heeft laten zien dat relaties vaak sterker zijn voor affectieve en

normatieve betrokkenheid. Om die reden is gekozen de diverse foci te meten over deze dimensies. Voor betrokkenheid bij de organisatie zullen wel alle dimensies worden gemeten.

Het geschetste theoretische raamwerk, met aanvulling van variabelen (persoonlijke kenmerken, werk gerelateerd en niet werk gerelateerd) en afbakeningen van foci en dimensies kan in het volgende onderzoeksmodel worden weergegeven:



Figuur 4: Onderzoeksmodel

Hiermee volgt dit model grotendeels onderzoek van Clugston (2000). De pijl tussen satisfactie HR praktijken en commitment geeft de relatie weer die centraal staat in dit onderzoek. Het onderzoeksmodel kan aangeduid worden als een moderator model; de satisfactie met HR praktijken kan onder invloed van commitment leiden tot minder turnover, waarbij commitment beïnvloed wordt door de satisfactie met de HR praktijken.

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Onderzoeksontwerp

Voor het vinden van een betrouwbaar en valide antwoord op een vraag dient een gedegen onderzoeksontwerp te worden opgesteld. In dit hoofdstuk wordt beschreven via welke methoden van onderzoek een antwoord, valide en betrouwbaar, gegenereerd kan worden. Er zullen vanuit verschillende onderzoekstradities technieken worden gekozen. Alvorens op deze technieken in te gaan zal er eerst kort aandacht worden besteed aan de twee onderzoeksparadigma's die als kapstok fungeren voor de methoden. Het kwalitatieve versus het kwantitatieve onderzoek.

Kwalitatief en kwantitatief onderzoek kunnen gezien worden als twee paradigma's van onderzoek. Paradigma's in de sociale wetenschappen helpen om diverse fenomenen te begrijpen. Ze brengen aannames naar voren over de sociale wereld, hoe wetenschap uitgevoerd dient te worden en hoe legitieme problemen, oplossingen en criteria voor "bewijs" worden gevormd (o.a. Gioia & Pitre, 1990). In deze hoedanigheid bevatten paradigma's zowel theorieën als methoden. De kwantitatieve insteek wordt gezien als het traditionele paradigma, ook wel genaamd het positivistische, experimentele of empiristische paradigma. Het kwantitatieve denken komt van een empirische traditie die zijn ontstaansgeschiedenis kent door auteurs als Durkheim en Comte (Smith, 1983). Een kwantitatieve studie, consistent met het kwantitatieve paradigma, is een onderzoek naar een sociaal of menselijk probleem, gebaseerd op het testen van theorie gevormd door variabelen, gemeten met nummers en geanalyseerd met statistische procedures, om er achter te komen of de voorspelde generalisaties en uitkomsten van de theorie stand houden (Creswell, 1994, p.1).

Naar het kwalitatieve paradigma wordt ook wel verwezen als de constructivistische benadering, de naturalistische benadering (Lincoln & Guba, 1985) of het postpositivisme (Quantz, 1992). Een kwalitatieve studie consistent met het kwalitatieve paradigma wordt door Creswell (1994, pp. 1-2) gedefinieerd als een onderzoeksproces van het begrijpen van sociale of menselijke problemen gebaseerd op het bouwen van een complex, holistisch beeld, gevormd door woorden die een gedetailleerd beeld van informanten, gerealiseerd in een natuurlijke setting, rapporteren.

Beide paradigma's kennen hun eigen aannames. Om deze te begrijpen zijn de paradigma's op bepaalde dimensies door verschillende auteurs gecontrasteerd (o.a. Guba & Lincoln, 1988; McCracken, 1988). Vanuit deze dimensies, is de methodologie ontstaan, het gehele proces van een studie. Een kwantitatieve methodologie wordt benaderd vanuit een deductieve vorm van redeneren, theorieën en hypothesen worden getest vanuit een oorzaak gevolg relatie. Gevolgtrekkingen worden afgeleid vanuit het algemene naar het bijzondere. Het doel van het onderzoek is generalisaties te ontwikkelen die bijdragen aan de theorie en die bewerkstelligen dat in de toekomst betere voorspellingen kunnen worden gedaan, verklaringen kunnen worden gegeven, en meer begrip en inzicht in bepaalde fenomenen kan worden verkregen (Creswell, 1994).

In een kwalitatieve methodologie prevaleert inductieve logica. Categorieën ontstaan eerder door respons van informanten dan dat ze a-priori door de onderzoeker zijn geïdentificeerd. Het ontstaan hiervan verschaft rijke context gebonden informatie leidend naar patronen of theorieën die een fenomeen helpen te verklaren (Creswell, 1994). De redenering is dan van specifiek naar algemeen.

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van beide paradigma's. De reden hiervoor is meervoudig. Kwalitatief onderzoek heeft het kenmerk gegevens als belevingen, betekenissen en ervaringen te kunnen interpreteren, waar kwantitatief onderzoek zich bij uitstek leent voor het onderzoeken van relaties middels statistische analyses. Een combinatie van technieken passend in de diverse paradigma's kan een completer beeld schetsen. Middels een eerste kwalitatieve insteek kan getracht worden naar voren te brengen hoe het HR beleid bij Tauw zijn vorm krijgt en een indruk verkregen worden hoe mensen hier tegenaan kijken, het doel is heel exploratief. De kwantitatieve analyse kan vervolgens nader ingaan op relaties en de invloed van bepaalde aspecten van het beleid.

3.2 Kwalitatieve onderzoekstechnieken

Het eerste deel van het onderzoek krijgt vorm binnen de kwalitatieve traditie middels het houden van interviews en daaraan voorafgaand een document studie. Deze behelst het formele HR beleid van Tauw over de HR beleidsgebieden. De documentstudie dient als verkenning van bestaand (formeel) beleid en schetst tevens een kader voor het houden van de interviews. Vragen kunnen hiermee gericht en meer geïnformeerd gesteld worden. Het doel van de interviews is een eerste verkenning voor het boven brengen van onderliggende informatie over de werking, uitvoering en uitwerking van dit HR beleid in de praktijk. Hiermee is dit bereik groter dan het puur feitelijk beschrijven van de HR praktijken wat volstaat middels de documentstudie.

Kwalitatief onderzoek wordt gekenmerkt door het niet numeriek onderzoeken van interpretaties of observaties, met als doel onderliggende betekenissen en patronen in relaties te ontdekken (Babbie, 2004, p.370). Middels de interviews wordt dan ook inzicht verkregen in de 'waarheid' zoals die in de praktijk bestaat door de beleving van de respondenten, en niet de 'waarheid' zoals deze op papier is weergegeven. Voor het op een explorerende wijze in kaart brengen van de HR praktijken zoals die leven onder de medewerkers is gekozen dit te doen middels semi-gestructureerde mondelinge interviews. Het interview in kwalitatieve vorm kan op vele manieren vorm worden gegeven. Het gaat verder dan het simpelweg verzamelen van feiten en tracht *"to construct meaning and interpretation in the context of conversation"* (Kvale, 1996 in: Cisneros-Puebla, Faux & Mey, 2004). Bij het semi-gestructureerde interview wordt door een protocol gewaarborgd dat alle onderwerpen van belang de revue passeren. De volgorde waarin is echter flexibel en ook het type vragen zorgt voor meer flexibiliteit (Minichiello, Aroni, Timwell, Alexander, 1996, p.65 in: Al Saggaf & Williamson, 2004). Het zijn open vragen waarbij mensen uitgenodigd worden hun ervaring betreffende een onderwerp te delen. Er is dus ruimte voor subjectiviteit en een waarde oordeel. Het semi-gestructureerde interview kan aangemerkt worden als een diepte interview, een techniek die steeds vaker wordt gebruikt voor het vergaren van diepe, waardevolle percepties van individuen over hun leven (Kumar, 1996; Fontana & Frey, 200 in Al-Saggaf & Williamson, 2004).

De interviews vinden plaats aan de hand van een interview protocol (bijlage 1). Dit protocol is vanuit het theoretisch kader opgesteld en dekt de besproken onderwerpen in zijn volledigheid af. Voor de analyse en interpretatie van de interviews wordt gebruik gemaakt van een analyse kader. Deze volgt de vier beleidsgebieden van Beer en collega's (1984) met een aanvulling van de dimensie work-life balance. Binnen de gebieden kunnen verschillende delen worden onderscheiden die tevens verder gespecificeerd kunnen worden. In het theoretisch kader zijn de verscheidene onderdelen van de beleidsgebieden uiteen gezet. De schematische weergave in tabel 2 dient als leidraad voor het kaderen van de resultaten om tot een overzichtelijk geheel te komen. Alle onderwerpen genoemd onder specificatie zullen behandeld worden in de beschrijving van de HR praktijken.

De interviews zullen afgenomen worden onder 9 respondenten opgebouwd uit verschillende hiërarchische lagen van de organisatie; de HR manager, 2 afdelingshoofden, 2 groepshoofden, 4 medewerkers. De opbouw uit verschillende lagen is van belang voor een completere beeldvorming van het beleid. De respondenten worden aselekt gekozen. Een kanttekening die gemaakt dient te worden is dat 8 respondenten niet direct een representatieve steekproef vormen voor een populatie van 468 mensen. Interviews dienen dan ook als verkenning en kunnen gebruikt worden voor meer inzicht bij het interpreteren van kwantitatieve uitkomsten.

Naast de documentstudie over het HR beleid en de interviews zullen ook exit interviews geanalyseerd worden. Binnen Tauw is het gebruikelijk om met werknemers die Tauw verlaten een exit interview te houden. Deze exit interviews worden gedaan door de P&O adviseurs aan de hand van een standaard formulier. Een belangrijk onderdeel hiervan is reden tot vertrek. Medewerkers kunnen kiezen uit 12 opties. De exit interviews zullen kwantitatief geanalyseerd worden op dit punt door de antwoorden vanaf 2001 in frequentie te tellen, meerdere antwoorden per interview zijn mogelijk. De genoemde antwoorden zullen tevens uitgesplitst worden naar arbeidsduur. Schematisch zijn de antwoordmogelijkheden hieronder in het analyse kader van de exit interviews weergegeven.

Beleidsgebied	Onderdeel gebied	Specificatie
Arbeidssysteem	<i>Taakkenmerken</i>	Skill variety Task identity Task significance Autonomy Feedback Persoon-taak fit Rol ambiguïteit Uitdaging
	<i>Sociale werkomstandigheden</i>	Contact collega's Contact Leidinggevende Werksfeer
Arbeidsverhoudingen		Informatie communicatie Inspraak Medezeggenschap
Arbeidsvoorwaarden	<i>Primaire voorwaarden</i>	Salaris
	<i>Secundaire voorwaarden</i>	Reiskosten vergoeding Kinderopvang Etcetera
Stromingsbeleid	<i>Instroom</i>	Inwerkperiode
	<i>Doorstroom</i>	Learning on the job Scholing en trainingsmogelijkheden Horizontale doorstroom Verticale doorstroom Managen talent en competenties
	<i>Uitstroom</i>	Intentie tot vertrek
Work-life balance		Beleid dat hieraan bijdraagt

Tabel 2: Schematische weergave analysekader interviews

Arbeidsduur	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-10	>10
Reden tot vertrek							
Ontplooiingsmogelijkheden	-	-	-	-	-	-	-
Loopbaanperspectieven	-	-	-	-	-	-	-
Reisafstand huis/ werk	-	-	-	-	-	-	-
Directe chef	-	-	-	-	-	-	-
Werksfeer	-	-	-	-	-	-	-
Arbeidsvoorwaarden	-	-	-	-	-	-	-
Promotie	-	-	-	-	-	-	-
Opleidingsmogelijkheden	-	-	-	-	-	-	-
Studie	-	-	-	-	-	-	-
Medische klachten	-	-	-	-	-	-	-
Huisvesting	-	-	-	-	-	-	-
Overig	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 3: Analyse kader exit interviews

3.3 Kwantitatieve onderzoekstechnieken

Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek wordt gevormd door het uitzetten van een enquête. Een vragenlijst kan zowel mondeling als schriftelijk worden afgenomen, hier is gekozen voor een schriftelijke, online vragenlijst. Een van de voordelen hiervan is dat een grote groep mensen tegelijkertijd kan worden bereikt. Een kanttekening is dat de vragen zeer duidelijk en niet multi-interpreteerbaar gesteld dienen te worden. Omdat de vragenlijst online afgenomen wordt is het uiteraard belangrijk dat respondenten bekend zijn met een computer en toegang hebben tot internet. Het onderzoek vindt plaats onder medewerkers binnen de diverse vestigingen en afdelingen bij Tauw BV met minimaal een HBO opleiding die werkzaam zijn in de lijn. Hiermee beperkt het onderzoek zich tot de populatie die zich bezig houdt met de 'core business' van Tauw, staffuncties (bijvoorbeeld, receptie, secretariaat, marketing, p&o) zijn uitgesloten van het onderzoek. Niet alleen is de eerder beschreven problematiek van hoog verloop niet van toepassing op deze functies, het buiten beschouwing laten van deze groep maakt de populatie ook homogener wat de statistische validiteit (of de conclusie over de af- of aanwezigheid van een verband juist is) ten goede kan komen (Shadish Cook & Campbell, 2002). Normaliter dient hiervoor een homogene steekproef te worden getrokken. Door de efficiëntie van een online vragenlijst kan echter iedereen bereikt worden, een steekproef is derhalve overbodig. De totale populatie telt 468 medewerkers.

Verspreiding van de vragenlijst geschiedt via een email waarin een begeleidende tekst staat over het doel van het onderzoek, tijd van het invullen en waarborging van de anonimiteit. Na deze eerste email wordt na een week een herinneringsmail gestuurd. De vragenlijst blijft twee en een halve week online. Voor de laatste dag wordt nogmaals een herinneringsmail gestuurd. Aan het invullen van de vragenlijst zit een presentje verbonden om de respons zo hoog mogelijk te krijgen. Deze kan men ontvangen middels het versturen van een email naar een adres dat gevonden kan worden aan het eind van de enquête. Tevens zijn leidinggevend en alvorens de vragenlijst uitgezet werd op de hoogte gebracht, dit om draagvlak te creëren voor het nut van het onderzoek zodat ook leidinggevend en medewerkers zullen aansporen tot medewerking. Het doel van de enquête is gegevens te verzamelen over de variabelen (hier satisfactie met HR praktijken, betrokkenheid en intentie tot vertrek). Deze variabelen dienen derhalve geoperationaliseerd te worden, met andere woorden ze dienen meetbaar te worden gemaakt. Voor de variabelen in dit onderzoek is dit reeds gedaan door diverse auteurs, volgens tabel 4 op pagina 37. Per variabele bestaan er vragenlijsten opgebouwd uit diverse items die gezamenlijk een construct kunnen meten. Het meten van een construct over diverse items kan de interne betrouwbaarheid vergroten, dat wil zeggen in welke mate hetzelfde wordt gemeten door de diverse items. Een maat voor interne betrouwbaarheid is de Cronbach's Alpha. De vuistregel zegt dat er een redelijk consistente schaal is bij een alpha van minimaal 0,6 en een goede consistentie bij een alpha van 0,8 of groter. Een alpha onder de 0,6 houdt een slechte schaal in en dient niet te worden gebruikt (De Heus, van der Leeden & Gazendam, 1995). Hoewel dit voor de gebruikte vragen door eerdere auteurs reeds gedaan is zal dit in het belang van de betrouwbaarheid nogmaals nagekeken worden. Een onvoldoende score tast de interne betrouwbaarheid aan, de betreffende vragenlijst moet derhalve niet gebruikt worden voor verdere analyses.

Voor het analyseren van de verzamelde data wordt gebruik gemaakt van statistische analyse methodes. Deze methodes zijn enerzijds afhankelijk van wat we willen weten, de onderzoeksvraag, en anderzijds van het meetniveau. Het meetniveau kan ordinaal, numeriek, interval of ratio zijn. De variabelen tevredenheid met HR praktijken, betrokkenheid en intentie tot vertrek worden allen gemeten op (5 punt) Likert schalen. De schalen geven de mate van tevredenheid, of de mate waarin iemand het eens is met een stelling aan. Uiteindelijk (na omvorming van negatieve vraagstellingen naar positieve) geeft één aan dat iemand erg ontevreden of oneens is en vijf een grote mate van tevredenheid of dat iemand het eens is met een stelling. Anders verwoord houdt een waarde van één in dat iemand niet tevreden is met de betreffende HR praktijk, een lage mate van betrokkenheid kent of een lage intentie tot vertrek heeft waar vijf aangeeft dat iemand erg tevreden is met een HR praktijk, een hoge mate van betrokkenheid kent en een hoge intentie tot vertrek heeft. Een score van drie is aan te merken als neutraal, een goede score begint dan ook pas bij drieëneenhalf. Variabelen met Likert schalen kennen een quasi-interval meetniveau wat inhoudt dat toetsen behorende bij een interval meetniveau kunnen worden gebruikt (De Heus et. al., 1995, p.37). De persoonlijke gegevens kennen ook nominale schalen. Een nominale schaal wordt gebruikt als een eigenschap slechts identificeerbaar is, dus niet meetbaar. Een voorbeeld hiervan is geslacht of de vestiging

waar iemand werkt. Aan een bepaalde identificatie wordt dan een getal verbonden. Welke toetsen gebruikt mogen worden is niet alleen afhankelijk van het meetniveau, vaak moeten nog aan bepaalde voorwaarden worden voldaan, zoals een normale verdeling van de variabele. Voor het toetsen van hypothesen dienen juiste analyse methodes te worden gebruikt. De keuze van de methodes zal toegelicht worden na behandeling van de hypothesen.

Schalen	Voorbeeld item	Aantal items	Bron
HR beleidsgebieden			
Tevredenheid met arbeidsverhoudingen	Hoe tevreden bent u over de mate waarin u daadwerkelijk invloed heeft op (veranderingen in) uw afdeling?	9	Torka, 2007
Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden	Ik ben tevreden met mijn salaris	14	Van den Heuvel, 1995
Stroombeleid	Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden voor het volgen van scholing (o.a. cursussen)?	5	Torka, 2007
Arbeidssysteem	Hoe tevreden bent u over de afwisseling die uw functie biedt?	8	Torka, 2007
Work-life balance	Tauw draagt bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé	3	Gebaseerd op Dex & Bond, 2005
Betrokkenheid			
Werk affectief	Ik ben trots op het werk dat ik doe	4	Torka, 2003
Werk normatief	Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk doe	7	Torka, 2003
Afdeling affectief	De afdeling ligt me nauw aan het hart	4	Torka, 2003
Afdeling normatief	Als er iets mis gaat op mijn afdeling, dan trek ik mij dat aan	7	Torka, 2003
Carrière affectief	Mijn carrière is belangrijk voor mijn imago	6	Meyer, Allen & Smith, 1993
Carrière normatief	Mensen die voor een bepaalde carrière hebben gekozen, moeten dit ook voortzetten	6	Meyer, Allen & Smith, 1993
Organisatie affectief	Ik ben er trots op dat ik bij Tauw werk	6	Torka, 2003
Organisatie normatief	Als er iets mis gaat bij Tauw, dan trek ik mij dat aan	8	Torka, 2003
Organisatie calculatief <i>Low alternatives</i>	Ik heb voldoende mogelijkheden op de arbeidsmarkt	4	Torka, 2003
Organisatie calculatief <i>High sacrifices</i>	Bij Tauw kan ik meer verdienen dan bij een ander bedrijf	5	Torka, 2003
Relatie leidinggevende			
	Mijn directe leidinggevende zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen	12	Lyden & Maslyn, 1998 vertaald door Schyns,
Intentie tot vertrek			
	Als het aan mij ligt zal ik over twee jaar nog bij Tauw werken	4	Sanders, 2002

Tabel 4: Brongegevens vragenlijst

3.3.1 Hypotheses

Een eerste veronderstelling, die op basis van eerder onderzoek gedaan kan worden (o.a. Kinnie et al., 1995) is dat er een samenhang bestaat tussen satisfaction met HR praktijken en betrokkenheid. De literatuur wees op het belang van satisfaction met de HR praktijken omdat medewerkers pas betrokken zouden raken als een werkgever zich betrokken toont (middels HR praktijken die werknemers goed waarderen). Daarmee wordt eigenlijk een causaliteitsrelatie beschreven, betrokkenheid ontstaat (ondermeer) door satisfactie met HR praktijken. De veronderstelling is dus dat er een positieve relatie bestaat tussen satisfactie met HR praktijken en betrokkenheid, met andere woorden naarmate mensen meer tevreden zijn met de HR praktijken zullen ze ook meer betrokken zijn. Dit is natuurlijk een hele grove schets, er zijn immers tal van praktijken evenals er een scala aan objecten van betrokkenheid zijn die ook nog eens verschillende dimensies kennen. In totaal zijn hier 19 HR praktijken gemeten. De foci van betrokkenheid hier gemeten zijn werk (affectief, normatief), afdeling (affectief, normatief), carrière (affectief, normatief), organisatie (affectief, normatief, calculatief). Voor alle mogelijke combinaties is het interessant te kijken naar de eventuele samenhang die er bestaat en naar de sterkte ervan. Zo is bijvoorbeeld te beredeneren dat satisfactie met het arbeidssysteem een grotere samenhang heeft met betrokkenheid bij het werk dan met betrokkenheid bij de gehele organisatie, dit omdat het arbeidssysteem direct invloed heeft op de inhoud en vormgeving van het werk en zo de betrokkenheid bij het werk eerder zou kunnen vergroten dan de betrokkenheid bij de organisatie. Verschillende onderzoeken bevestigen dit idee, zo hebben Becker et al. (1995) wel een positieve relatie gevonden tussen performance en betrokkenheid bij de leidinggevende maar Mathieu en Zajac (1990) niet voor performance en betrokkenheid bij de organisatie. Shore & Martin (1989) wijzen erop dat specifieke houdingen ten opzichte van het werk zelf meer geassocieerd moeten worden met taakgerelateerde uitkomsten en dat organisatie gerelateerde uitkomsten zoals intentie tot vertrek meer geassocieerd moeten worden met houdingen ten opzichte van de organisatie als geheel. Een andere veronderstelling is dat voor elke mogelijke combinatie de samenhang op de affectieve component sterker zal zijn dan de normatieve. In het verleden is vaak gebleken dat de affectieve component een sterkere samenhang toont met tal van antecedenten van betrokkenheid dan de normatieve of de calculatieve component (o.a. Allen & Meyer, 1990). Of deze veronderstellingen kloppen moet echter blijken uit het testen van de onderstaande hypothese en het vergelijken van de uitkomsten ervan.

Hypothese 1

Er bestaat een positieve relatie voor alle mogelijke combinaties van de gemeten HR praktijken met de diverse foci van betrokkenheid gemeten over de verschillende dimensies waarbij de verwachting bestaat dat deze relatie verschillend in sterkte zal zijn voor de diverse combinaties maar altijd sterker voor de affectieve dimensie dan voor de normatieve dimensie (of calculatieve waar van toepassing) binnen een gelijke combinatie.

Omdat er causaliteit verondersteld wordt zal er ook een (multivariate en univariate) regressie analyse uitgevoerd worden. Hoewel dit onderzoek niet longitudinaal is en causaliteit dan ook niet met zekerheid vastgesteld kan worden is het wel geoorloofd dit te doen omdat deze relatie reeds in eerder onderzoek werd ondersteund. Waar correlatie coëfficiënten de mate laten zien waarin een variabele verandert als de andere variabele veranderd laten determinatiecoëfficiënten zien welke invloed de onafhankelijke variabele heeft op de afhankelijke variabele. Met andere woorden, een regressieanalyse laat zien welk deel van de variantie van de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabele.

Naast de samenhang tussen satisfactie met HR praktijken en betrokkenheid beslaat een belangrijk deel van de theorie de samenhang tussen de drie variabelen. Uit eerder onderzoeken bleek dat job satisfaction van invloed is op de intentie tot vertrek (o.a. Carsten & Spector, 1987 en Tett & Meyer, 1990). Een logische redenering is dat wanneer iemand een lage satisfactie heeft met HR praktijken de intentie tot vertrek hoger zal worden (negatieve relatie). Een dergelijke relatie is ook meermalen gevonden voor betrokkenheid en intentie tot vertrek (o.a. Benson, 2006). Omdat de nummer één consequentie van betrokkenheid het willen continueren van de relatie met het object van betrokkenheid is (Meyer & Herscovitch, 2001) wordt ook hier een negatief verband verwacht, naarmate de betrokkenheid groter wordt zal de intentie tot vertrek kleiner worden. Naast deze twee relaties dient ook het geheel getoetst te worden, immers het voorspellen van vertrek intenties zou niet alleen direct kunnen maar ook via het concept van betrokkenheid omdat betrokkenheid een betere voorspeller zou zijn en derhalve de relatie tussen satisfaction met HR praktijken

en intentie tot vertrek kan beïnvloeden (Clugston, 2001). Betrokkenheid kan dan bestempeld worden als een interveniërende variabele. Door te kijken naar directe en indirecte relaties kan waardevolle informatie worden verkregen over de rollen van de variabelen. De onderstaande hypothesen dienen hiervoor te worden getest. Voor hypothesen 2 en 3 zullen naast correlatie analyses ook univariate en multivariate regressieanalyses worden uitgevoerd.

Hypothese 2

Er bestaat een negatief verband tussen de tevredenheid met de verschillende HR beleidsgebieden en intentie tot vertrek.

Hypothese 3

Er bestaat een negatief verband tussen de verschillende foci van betrokkenheid gemeten over de verschillende dimensies en intentie tot vertrek.

Hypothese 4

Een deel van de relatie tussen tevredenheid met HR praktijken en intentie tot vertrek bestaat indirect en loopt via betrokkenheid.

Het gepresenteerde onderzoeksmodel toont ook verschillende persoonskenmerken die van invloed zouden kunnen zijn op de tevredenheid die men beleeft ten aanzien van de HR praktijken. Een voorbeeld zou kunnen zijn dat mensen die kinderen hebben minder tevreden zijn met de HR praktijken die Tauw biedt voor het vinden van een balans tussen werk en privé dan mensen die geen kinderen hebben. Dit zou een indicatie kunnen zijn voor gebrek aan mogelijkheden die gezinnen nodig hebben (kinderopvang, thuis werken bij ziekte et cetera). Ook de relatie met de leidinggevende is aangegeven als een belangrijke invloedsfactor op de satisfactie met HR praktijken. Niet alleen is het waardevol om een correlatieanalyse uit te voeren maar ook is het nuttig te kijken of mensen met bepaalde kenmerken significant meer of minder tevreden zijn met bepaalde praktijken, en met welke praktijken dit dan zijn. Uit eerdere onderzoeken bleken heel diverse praktijken te correleren. Hypothesen zijn dan ook niet opgesteld voor specifieke praktijken maar zijn exploratief opgesteld om te onderzoeken welke praktijken dit zijn. Naast de koppeling van de persoonskenmerken aan de tevredenheid is het ook interessant te kijken naar eventuele verschillen ten aanzien van de intentie tot vertrek, dit zou een bepaalde 'risicogroep' aan het licht kunnen brengen. De onderstaande hypothesen zijn steeds gepaard per persoonskenmerk, een hypothese voor tevredenheid met de praktijken en een hypothese voor intentie tot vertrek.

Hypothese 5 (geslacht)

Redenering noch eerder onderzoek doet verwachten dat er significante verschillen zullen zijn tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de satisfactie van de diverse HR praktijken en intentie tot vertrek. Hieruit volgen hypothesen A en B

- A. Mannen en vrouwen verschillen niet significant in hun tevredenheid met de diverse HR praktijken ten opzichte van elkaar.
- B. Mannen en vrouwen verschillen niet significant in hun intentie tot vertrek ten opzichte van elkaar.

Hypothese 6 (leeftijd)

In onderzoek naar job satisfaction en intentie tot vertrek speelt leeftijd altijd een centrale rol. De exacte relatie tussen job satisfaction en leeftijd blijft echter nog altijd wat ongrijpbaar. Sommige studies hebben überhaupt geen relatie gevonden (bijvoorbeeld Bilgic, 1998) terwijl andere studies suggereren dat de relatie U-vormig zou zijn (o.a. Clark, Oswald & Warr, 1996), zodat jonge en oudere werknemers dus meer tevreden zouden zijn. De U-vormige relatie kan beargumenteerd worden vanuit het idee dat jonge mensen net starten en nog niet weten wat er te koop is en bovendien zichzelf nog willen bewijzen. Oudere mensen daarentegen hebben tijd gehad zich te profileren in de organisatie en kunnen derhalve een betere positie hebben verworven evenals aanzien en respect wat hen meer tevreden kan maken. Voor intentie tot vertrek kan dan beargumenteerd worden dat oudere mensen meer geïnvesteerd hebben en derhalve ook liever willen blijven. Daarbij zijn oudere mensen minder aantrekkelijk op de arbeidsmarkt waardoor ze ook eerder bij een organisatie blijven. Voor jongeren kan gezegd worden dat ze eerst werkervaring op willen doen om hun waarde op de arbeidsmarkt te vergroten. De cijfers bij Tauw laten zien dat verloop het

grootste probleem is rond de leeftijd 30. Wanneer medewerkers wat ouder zijn kan de intentie tot vertrek vergroten om bijvoorbeeld carrière mogelijkheden. In onderzoek van Werbel en Bedeian (1989) werd ook een negatieve correlatie gevonden tussen leeftijd en intentie tot vertrek. De verwachting is dus dat in de verschillende leeftijdscategorieën een significant verschil zit ten opzichte van satisfaction met HR praktijken en intentie tot vertrek. De onderstaande hypothesen dienen deze verwachtingen te testen.

- A. De leeftijdscategorie 25-<35 heeft een significant lagere tevredenheid met de HR praktijken ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën.
- B. De leeftijdscategorieën 25-<35 heeft een significant hogere intentie tot vertrekt ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën.

Hypothese 7 (opleiding)

De populatie in dit onderzoek bestaat uit HBO en WO geschoolde medewerkers. Omdat het niveau verschil tussen beide opleidingen relatief klein is doet dit onderscheid niet verwachten significante verschillen te vinden van de ene groep ten opzichte van de andere groep voor zowel tevredenheid met de HR praktijken als voor intentie tot vertrek. Deze verwachtingen geven weerslag in de onderstaande hypothesen.

- A. HBO-ers en WO-ers verschillen niet significant in hun tevredenheid met de diverse HR praktijken ten opzichte van elkaar.
- B. HBO-ers en WO-ers verschillen niet significant in hun intentie tot vertrek ten opzichte van elkaar.

Hypothese 8 (familiestatus)

Het persoonskenmerk familiestatus kent vier categorieën verdeeld over twee dimensies, wel of geen kinderen en samen of alleenstaand. In onderzoek van Boselie en van der Wiele (versie 3, 2001) vonden ze dat werknemer-tevredenheid significant groter was bij mensen met kinderen dan bij mensen zonder kinderen. Mensen met kinderen hebben daarbij ook een significant lagere intentie tot vertrek. Boselie en van der Wiele keken tevens naar het verschil in het al dan niet hebben van een werkende partner. Dit bleek echter niet significant te zijn. Op basis van deze uitkomsten worden hier de volgende veronderstellingen gedaan.

- A. Mensen met kinderen hebben een significante hogere tevredenheid met de diverse HR praktijken ten opzichte van mensen zonder kinderen waarbij het geen verschil maakt of deze mensen al dan niet alleenstaand zijn.
- B. Mensen met kinderen hebben een significante lagere intentie tot vertrek ten opzichte van mensen zonder kinderen waarbij het geen verschil maakt of deze mensen al dan niet alleenstaand zijn.

Hypothese 9 (organisatieanciënniteit)

Organisatieanciënniteit vertelt iets over hoe lang iemand al werkzaam is binnen de organisatie. In dit onderzoek kent deze variabele een 5 tal categorieën (0-<2, 2-<5, 5-<10, 10-<20 en ≥20). In onderzoek van Kinnie et al. (2005) zijn bivariate correlatie analyses uitgevoerd voor het aantal jaren dat iemand werkt in de organisatie en de verschillende HR praktijken waarvoor satisfactie is gemeten. Hoewel kritiek kan worden gegeven op de onvolledigheid van HR praktijken die meegenomen zijn in het onderzoek dienen bepaalde bevindingen toch de aandacht bij het opstellen van hypothesen. Zo werden er significante negatieve relaties gevonden voor organisatieanciënniteit en tevredenheid met work-life balance, en tevredenheid met involvement. Dit doet verwachten dat er significante verschillen kunnen zijn tussen mensen die lang bij de organisatie werken en kort. Omdat de gevonden correlatie negatief is, is de verwachting dat naarmate iemand langer in de organisatie werkt de tevredenheid zal dalen. Voor work-life balance en arbeidsinvloed. Kinnie et al. (2005) vonden alleen verschillen voor work-life balance en arbeidsinvloed. Of er ook verschillen bestaan op andere gebieden moet het testen van de hypothese uitwijzen. In onderzoek van Hellman (1997) werd gevonden dat er significante verschillende correlaties bestaan tussen de relatie job satisfaction en intention to leave voor mensen die langer dan 10 jaar in de organisatie werken en korter dan 10 jaar. Mensen die langer dan 10 jaar in een organisatie werken hebben een lagere (negatieve) correlatie tussen job satisfaction en intent to leave. Met andere woorden, voor mensen die langer dan 10 jaar in een organisatie werken is satisfaction van minder belang op de beslissing om een organisatie te verlaten. Dit zegt echter niet of de intentie tot vertrek groter of kleiner zal zijn. Omdat organisatieanciënniteit evenals leeftijd een chronologische tijd kent (en samenhangt met elkaar) zal hier verondersteld worden in

navolging van hypothese 7 dat een hogere organisatieanciënniteit tot een lagere intentie tot vertrek leidt. Dit alles brengt de volgende hypothesen tot stand.

- A. Er bestaan significante verschillen ten aanzien van de tevredenheid van bepaalde HR praktijken tussen de verschillende categorieën organisatieanciënniteit, waarbij mensen die lager bij de organisatie werken significant meer tevreden zijn.
- B. Er bestaan significante verschillen ten aanzien van de intentie tot vertrek tussen de verschillende categorieën organisatieanciënniteit, waarbij mensen die langer bij de organisatie werken een lagere vertrek intentie zullen hebben.

Hypothese 10 (contractvorm)

Contractvorm kan gescheiden worden in mensen met een tijdelijk contract (contract voor bepaalde tijd) en mensen met een contract voor onbepaalde tijd. In onderzoek van Torka (2003) bleek dat ten aanzien van de tevredenheid over de HR beleidsgebieden er geen significante verschillen bestaan tussen mensen met een tijdelijk of vast contract, mits het bedrijf vaste en tijdelijke medewerkers gelijk behandelt. Of de contractvorm invloed heeft op de intentie tot vertrek zal uit de analyse moeten blijken. Vooralsnog is de verwachting geen significante verschillen te ontdekken tussen beide groepen.

- A. Er bestaat geen significant verschil tussen mensen met een contract voor bepaalde tijd en mensen met een contract voor onbepaalde tijd ten opzichte van de tevredenheid met de diverse HR praktijken
- B. Er bestaat geen significant verschil tussen mensen met een contract voor bepaalde tijd en mensen met een contract voor onbepaalde tijd ten aanzien van hun intentie tot vertrek.

Hypothese 11 (contractomvang)

In het onderzoek van Kinnie et al (2005) werd een negatieve correlatie gevonden voor fulltime werken en work-life balance. Deze correlatie was hoewel significant niet bijzonder hoog (0,106). Dit doet echter wel vermoeden dat mensen met een fulltime contract zullen verschillen van mensen die minder werken ten aanzien van de tevredenheid met ten minste het HR beleidsgebied work-life balance. Voor de andere beleidsgebieden zijn door Kinnie et al. (2005) geen significante relaties gevonden. In een onderzoek van Peters, Jackofsky & Salter (1981) werd er op een significantie niveau van $p < 0,10$ een significant verschil gevonden tussen de relatie turnover en intention to leave voor parttime werknemers ten opzichte van fulltime werknemers, waarbij de relatie voor parttime werknemers significant kleiner is. Anders gezegd houdt dit in dat parttime werknemers minder snel stoppen op het moment dat ze denken over stoppen dan dat fulltime werknemers dit doen. De gemiddelde score voor intentie tot vertrek was bij fulltime medewerkers 6.80 en bij parttime medewerkers 6.29. Het verschil lijkt klein maar of het ook als niet significant aangemerkt dient te worden is niet getest. Tegen de achtergrond van het voorgaande kunnen nu de volgende hypothese op worden gesteld met betrekking tot contractomvang.

- A. Mensen in fulltime dienstverband zijn significant minder tevreden met bepaalde HR praktijken ten opzichte van parttime medewerkers.
- B. Mensen in fulltime dienstverband hebben een significant hogere intentie tot vertrek ten opzichte van parttime medewerkers .

Hypothese 12 (werkplaats)

Hoewel alle vestigingen 'onderworpen' zijn aan een centraal HR beleid is in het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek (zoals te lezen in hoofdstuk 4) aangegeven dat vestigingen toch soms een andere sfeer hebben of een ander kijk op dingen. Zo bleken vestigingen vaak wat sceptisch ten opzichte van Deventer te staan. De verwachting is niet dat deze verschillen een significant verschil met de tevredenheid op de diverse HR beleidsgebieden zullen laten zien tussen vestigingen maar voor uitsluiting dient dit wel getest te worden. De verschillende vestigingen kennen verschillende verloopcijfers. Of deze verschillen significant zijn is echter nooit bekeken ook daarom dient hier getest te worden of dit zo is. De verwachting is als volgt:

- A. Er bestaan geen significante verschillen tussen de diverse vestigingen ten aanzien van de tevredenheid met de diverse HR praktijken.

-
- B. Er bestaan geen significante verschillen tussen de diverse vestigingen ten aanzien van de intentie tot vertrek.

Hypothese 13 (werkgebied)

Bij Tauw zijn mensen werkzaam op verschillende gebieden. Deze scheiding is niet altijd even duidelijk en veel taken op verschillende werkgebieden overlappen elkaar. Er is geen reden aan te nemen dat er significante verschillen zullen worden gevonden tussen de diverse werkgebieden voor zowel de tevredenheid met het HR beleid als de intentie tot vertrek.

- A. Er bestaan geen significante verschillen tussen medewerkers werkzaam in de diverse werkgebieden ten aanzien van de tevredenheid met de diverse HR praktijken.
- B. Er bestaan geen significante verschillen tussen de medewerkers werkzaam in de diverse werkgebieden ten aanzien van de intentie tot vertrek.

Hypothese 14 (leidinggevende functie)

Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek heeft zowel plaats gevonden onder leidinggevend en als niet leidinggevend. De resultaten (verwerkt in hoofdstuk 4) hebben geen verschillen aan het licht gebracht ten aanzien van tevredenheid met HR beleid of intentie tot vertrek. Op grond hiervan wordt verondersteld dat er geen significante verschillen tussen beide zijn en dienen de onderstaande hypothesen te worden getest.

- A. Er bestaan geen significante verschillen tussen mensen met een leidinggevende functie en mensen zonder leidinggevende functie ten aanzien van de tevredenheid met de diverse HR praktijken.
- B. Er bestaan geen significante verschillen tussen mensen met een leidinggevende functie en mensen zonder een leidinggevende functie ten aanzien van de intentie tot vertrek.

Hypothese 15 (relatie leidinggevende)

In paragraaf 2.2.2 is reeds uitgelegd dat de relatie met de leidinggevende van invloed kan zijn op de tevredenheid met de HR praktijken. De veronderstelling is dat mensen die de relatie met hun leidinggevende als goed markeren meer tevreden zijn over de HR praktijken dan mensen die een slechte relatie hebben. De relatie met de leidinggevende is gemeten op een vijfpunt schaal waarbij 1 de minst goede relatie aangeeft en 5 de beste relatie. Onder goede relatie zal voor het testen van de hypothese hier een score van 3,5 of hoger gelden. In onderzoek van Vecchio (1985) en in onderzoek van Ferris (1985) is tussen LMX en turnover geen significante relatie gevonden. Toch is hier de veronderstelling wel verschillen te vinden. Als een goede relatie met je leidinggevende kan zorgen voor meer tevredenheid zou die tevredenheid ook kunnen zorgen voor een lagere vertrek intentie. Bovendien kan een slechte relatie de sfeer beïnvloeden. De veronderstellingen brengen de onderstaande hypothesen tot stand.

- A. Mensen met een goede relatie met hun leidinggevende zullen significant meer tevreden zijn met de diverse HR praktijken dan mensen met een slechte relatie met hun leidinggevende.
- B. Mensen met een goede relatie met hun leidinggevende zullen een significant lagere intentie tot vertrek hebben dan mensen met een slechte relatie met hun leidinggevende.

3.3.2 Analysetechnieken

Er werd reeds gewezen op het belang van het meetniveau voor de selectie van de analysetechniek. Daarnaast werd ook kort het belang van andere voorwaarden aangestipt. In deze paragraaf zal bekeken worden welke voorwaarden dit zijn zodat in hoofdstuk 5 deze voorwaarden getest kunnen worden. De hypothesen die getest dienen te worden kunnen verdeeld worden in drie groepen; hypothesen die twee onafhankelijke groepen met elkaar vergelijken (5, 7, 10, 14) hypothesen die meer dan twee onafhankelijke groepen met elkaar vergelijken (6, 8, 9, 11, 12, 13, 15) en hypothesen voor het bepalen van de samenhang (en invloed) tussen twee (of meer) variabelen (1, 2, 3, 4).

Als eerste de hypothesen over de samenhang tussen variabelen. Alle variabelen in de bijbehorende hypothesen kennen een quasi-interval meetniveau, derhalve zou correlatie analyse (Pearson correlatiecoëfficiënt) de meest geschikte toets zijn. Deze toets kent drie aannames: 1) het meetniveau is interval/ratio, 2) de steekproef is afkomstig uit een bivariate normale verdeling, 3) er bestaat een lineair verband tussen x en y, (Huizingh, 2004). Dit zijn echter aannames en geen voorwaarden, derhalve hoeft het

niet gecontroleerd te worden (De Heus et al., 1995, p.130), met andere woorden de Pearson correlatiecoëfficiënt kan gebruikt worden. Bivariate correlatie analyses kunnen uitgevoerd worden wanneer het gaat om de samenhang tussen twee variabelen. Ook een reeks univariate determinatiecoëfficiënten geven inzicht in de samenhang en sterkte van de relatie. Omdat het onderzoeksmodel hier meerdere onafhankelijke variabelen aanwijst voor het verklaren van intentie tot vertrek (en ook voor het verklaren van de verschillende betrokkenheden) is het noodzakelijk ook een multivariate regressieanalyse te doen. De uitkomsten van de univariate analyse zijn vertroebeld door de onderlinge correlaties en geven daarmee een vertekend beeld van de invloed van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele omdat hier ook het effect van andere onafhankelijke variabele inzit. Het unieke effect dat een multivariate regressieanalyse laat zien door middel van de gestandaardiseerde bèta coëfficiënt geeft weer welk deel alleen door die variabele verklaard kan worden (De Heus et al., 1995 p.242). Om te kijken naar directe en indirecte effecten van de HR praktijken op intentie tot vertrek (hypothese 4), wordt gebruik gemaakt van structural equation modeling. Dit kan met behulp van Lisrel (versie 8.3). Voor deze analyse is het noodzakelijk het aantal variabelen te reduceren. Dit niet alleen voor een overzichtelijker geheel maar ook in verband met het aantal respondenten (des te meer variabelen des te meer respondenten nodig zijn). Voor het reduceren van het aantal variabelen zal er een factoranalyse (PCA) uitgevoerd worden.

Om later gefundeerde uitspraken te kunnen doen is het tevens belangrijk te kijken naar de correlaties van de persoonskenmerken met de diverse variabelen. Sterke correlaties met persoonskenmerken zouden van invloed kunnen zijn op onderlinge relaties tussen variabelen, het is belangrijk hier rekening mee te houden. Hoewel persoonskenmerken veelal nominaal zijn werd reeds duidelijk dat toch de Pearson correlatie mag worden gebruikt. Echter zegt de richting (positief of negatief) in dit verband niet veel, immers een positieve correlatie tussen bijvoorbeeld werkplek en arbeidsvoorwaarden houdt niet in dat “meer werkplek” samenhangt met meer tevredenheid, het geeft slechts aan dat werkplek van invloed kan zijn op de tevredenheid.

De hypothesen die vergelijking tussen twee onafhankelijke groepen betreffen bestaan uit nominale variabelen. Dit zou betekenen dat de Chi-kwadraat toets de juiste keuze zou zijn. Echter is het zo dat alle nominale variabelen dichotoom zijn (of dichotoom gemaakt zijn in de hypothese). Dichotome variabelen hebben de bijzondere eigenschap te kunnen worden behandeld als interval variabelen. Dit maakt het gebruik van de t-toets mogelijk. Voor de t- toets moet echter wel voldaan worden aan de assumptie van een normale verdeling. Voor het toetsen van de normale verdeling kan de Kolmogorov-Smirnov toets worden gebruikt (Huizing, 2004, p.317). Deze zal dan ook eerst gedaan moeten worden. Voor variabelen die niet normaal verdeeld blijken te zijn dient een andere toets te worden toegepast, de niet parametrische Kruskal-Wallis toets. Voor de groep hypothese die meer dan twee onafhankelijke groepen met elkaar vergelijken is variantieanalyse de eerste keus. Echter dient ook bij variantieanalyse voldaan te worden aan de assumptie van normale verdeling. Waar dat niet het geval is kan worden uitgeweken naar de Kruskal-Wallis toets. Variantieanalyse geeft inzicht of groepen significant verschillen over een bepaald kenmerk, echter kan niet gelijk op worden gemaakt welke groepen dan verschillen. Hiervoor kent SPSS een zogenaamde post-hoc test. Welke post-hoc test gedaan kan worden hangt af of gelijke varianties verondersteld worden, dit kan getest worden met de Levene test (Huizing, 2004, p.275). Als gelijke varianties verondersteld worden zal hier gekozen worden voor de Scheffé test, dit is de meest conservatieve van alle meervoudige vergelijkingstoetsen. Dit houdt in dat deze toets het grootste verschil tussen twee gemiddelden vereist voordat het verschil als significant kan aan worden gemerkt. Wanneer de assumptie van gelijke varianties niet opgaat, zal uitgeweken worden naar de Tamhane's T2 test. Voor variabelen die geen normale verdeling kennen en waarvoor de Kruskal-Wallis toets gebruikt moet worden kent SPSS geen post-hoc test. Om meer inzicht te krijgen in welke groepen verschillen en hoe ze verschillen zal hiervoor naar de gemiddelden van de groepen worden gekeken.

Hoofdstuk 4 HR Praktijken bij Tauw²

4.1 Algemeen

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de HR praktijken zoals ze vorm worden gegeven bij Tauw. Het is noodzakelijk, zij het kort en bondig, deze praktijken te beschrijven om inzicht te krijgen in welke praktijken er zijn en hoe Tauw er concreet invulling aan geeft. Een dergelijke beschrijving kan meer inzichtelijke en tevens inhoudelijk diepere conclusies en aanbevelingen bewerkstelligen. De beschrijving van de HR praktijken reikt hier verder dan formeel beleid vastgelegd in documentatie. Dit omdat reeds bleek dat formeel beleid niet altijd het beleid is dat daadwerkelijk wordt uitgedragen (Kinnie et al., 2005). Immers, het meten van satisfactie met HR praktijken gaat over de tevredenheid met de praktijken zoals ze dagelijks voorgeschoteld worden aan de medewerkers en niet om het beleid hoe het op papier staat. Dit hoofdstuk beschrijft het beleid dan ook aan de hand van formele documentatie al dan niet aangevuld of verbeterd met informatie uit de interviews. Op deze manier dient dit hoofdstuk tevens als input voor de afbakening van de kwantitatieve vragenlijst. Een kanttekening die gemaakt dient te worden: hoewel de respondenten aselekt gekozen zijn is de steekproef tamelijk klein en dienen de resultaten met betrekking tot de veronderstelde tevredenheid slechts als verkenning gezien te worden en niet als representatieve meningen van de gehele populatie per se. De opbouw van het hoofdstuk volgt na de vier beleidsgebieden van Beer en collega's (1984) in navolging van het analyse kader aangevuld met de work-life balance concept.

In totaal hebben een negental interviews plaatsgevonden. De respondenten bestonden uit de HR manager, twee afdelingshoofden, twee groepshoofden en vier medewerkers uit diverse afdelingen en vestigingen binnen Tauw. De respondenten waren allen man, variërend in leeftijd van 36 tot 59 en kenden een arbeidsverleden bij Tauw van minimaal tien maanden tot maximaal 27 jaar. De interviews hebben allen onder vier ogen plaatsgevonden en waren open gesprekken. Opvallend was hoe vaak antwoorden neigden in de richting van 'alles kan maar je moet wel zelf het initiatief nemen'. Tauw lijkt hiermee een organisatie met veel mogelijkheden, een open organisatie maar één met een cultuur waarin initiatief verwacht wordt en mensen zich actief en assertief moeten opstellen. Groepshoofden spelen een centrale rol in het HR beleid van Tauw en dan met name bij het functioneringsmanagement. De ondersteuning die groepsleiders van afdelingshoofden en P&O krijgen wordt als positief en goed ervaren. Ook afdelingshoofden zijn tevreden met de steun vanuit P&O. Als verbeter punt werd meerdere malen gewezen op de enigszins passieve rol die P&O nu speelt, deze zou actiever kunnen worden. Dit kan op het gebied van het signaleren van mogelijkheden en problemen en dit door te spelen naar leidinggevenden. Hieronder zijn de interviews verwerkt tot een specifieke analyse per beleidsgebied.

4.2 Het Arbeidssysteem

Taakkenmerken

Tauw werkt met een functieboek. In dit boek staan formele generieke functiebeschrijvingen. Dit zijn karakteristieken van een functie. De beschrijving geeft aan waar en hoe een functie in de organisatie staat, plus een indicatie van de inhoud en het niveau van de functie. Die inhoud van de functie hoort bij taakkenmerken en beschrijft de verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verantwoordelijkheden geven verwachtingen aan en zijn vaak aangevuld met kenmerkende taken. Bevoegdheden geven de mate van vrijheid of de ruimte aan die de functionaris heeft om aan zijn functie invulling te geven. De functie zijn onderverdeeld in groepen naar het soort werk; inspectie & meten, toezicht, ontwerp, specialisatie, studie & advies en functioneel leidinggeven. De laatste drie genoemde groepen beslaan het gros van de medewerkers. Binnen de groepen is een hiërarchische lijn in functies aangegeven. Elke groep kent een zogenaamde basis functie die globaal aangeeft wat kerntaken zijn van aanverwante, afgeleide functies in dezelfde functiegroep.

² Alle informatie in dit hoofdstuk is verkregen uit de interviews, Tauw documentatie of Tauw intranet.

De basisfunctie voor inspectie & meten is technicus en omvat een combinatie van toezichthoudende en uitvoerende taken. De technicus is voor een deel van zijn tijd fysiek aanwezig bij de uitvoering van projecten. Voor de functiekolom toezicht is als basisfunctie toezichthouder aangegeven. De toezichthouder houdt (fysiek) toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden binnen een project en communiceert hierover met alle relevante partijen. Ontwerper is de basisfunctie voor de groep ontwerp. De taak van de ontwerper is het maken en uitwerken van ontwerpen, berekeningen en bestekken. Het kan daarbij gaan om civieltechnische-, milieukundige en bouwkundige werken of elektrotechnische, werktuigbouwkundige en meet- en regeltechnische installaties. Voor specialisatie is specialist de basis functie, dit is een verzamelnaam voor een aantal verschillende functies die zich kenmerken door een hoge mate van specialisatie. De specialist draagt in teamverband bij aan de uitvoering van projecten. De basisfunctie adviseur (van de groep studie & advies) lijkt enigszins op de functie van specialist. Het onderscheidt zich doordat de verantwoordelijkheid van een specialist bij de vakinhoudelijke inbreng binnen het projectteam ligt. De adviseur verzorgt intern of extern adviezen betreffende zijn vakgebied. Intern gaat het meestal om advisering binnen een projectteam. Externe advisering kan een opdracht op zich vormen, de adviseur kan dan alleen of in teamverband rechtstreeks de klant adviseren. Tot slot is er de basis functie eerste project medewerker voor de groep functioneel leidinggeven. De eerste projectmedewerker draagt in teamverband bij aan de uitvoering van projecten onder leiding van de projectleider. Deze groep kent nog een basis functie; projectleider, deze geeft functioneel leiding aan de bij het project betrokken medewerkers en is verantwoordelijk voor de realisatie van projecten. De projectleider is het aanspreekpunt voor de klant met betrekking tot het project. Wanneer de projectleider niet belast is met het management van een project, fungeert hij als adviseur of specialist. Naast onderscheid in functies kan er ook onderscheid gemaakt worden in werkgebieden. Dit onderscheid is meer vakinhoudelijk bijvoorbeeld water of ruimte en ondergrond.

Tauw is op het beleidsgebied arbeidssysteem ook actief middels een risico inventarisatie onderzoek dat bij elke vestiging eens in de vier jaar wordt gehouden (er is een wettelijke verplichting bij drastische wijziging van omstandigheden). Dit onderzoek kijkt naar hoe mensen bijvoorbeeld hun taakvariëteit beleven, de inhoud van het werk, maar ook de fysieke omstandigheden. Resultaten van dit onderzoek kunnen aanleiding zijn om met vestigingsmanagers om de tafel te gaan zitten en eventueel in te grijpen. Tot op heden is dit echter nog nooit gebeurd en zijn er geen opvallende dingen uitgekomen. In navolging van de indeling van Hackman en Oldman (1976) zullen de verschillende taakkenmerken toegelicht worden met resultaten uit de interviews, een weergave van de praktijk.

Variëteit van de taak: Medewerkers bij Tauw kennen een grote variëteit aan taken, dit geldt nagenoeg voor iedereen ondanks verschil tussen groepen. Voor een deel is deze variëteit vastgelegd, (functieboek) echter is er ook ruimte om zelf de mate van variëteit te bepalen. Zo kunnen mensen taken die hem of haar goed liggen vanuit interesse gebied of competenties naar zich toe trekken en andere taken meer afstoten:

“Mensen kunnen zoveel variëteit krijgen als ze maar willen”.

“...als je een duidelijk argument hebt kun je gaan praten met de leidinggevende en kun je ook andere dingen doen wanneer je dat wil”.

Taak identiteit: Er wordt veelal gestreefd naar betrokkenheid van medewerkers van begin tot eind bij bepaalde taken. Omdat veel werk op basis van projecten is lukt dit ook vaak. Echter is het zo dat door werkdruk dit niet altijd mogelijk is omdat er taken afgestoten moeten worden of iemand in een gedeelte van het proces een helpende hand moet bieden. Ook komt het voor dat mensen even in moeten springen op projecten omdat voor een deel van het project kennis van een speciaal vakgebied gewenst is of dat door iemand anders een project wordt binnen gehaald. Een groepshoofd gaf aan dat betrokkenheid van begin tot eind wel wenselijk is:

“Ik denk dat het merendeel bij Tauw, zo’n 60 % de dingen wel echt afmaakt. Bij ons op de afdeling probeer ik het wel altijd zo te doen, dat iemand bij het werk betrokken kan zijn van begin tot eind, dat werkt gewoon prettiger. Ook zijn er dan minder overdrachtskosten, is er minder communicatie nodig.. ..Soms moet je een beetje schuiven maar dat is niet anders”.

Een medewerker gaf aan dat die deelname van begin tot eind niet belangrijk gevonden werd voor hem/haar persoonlijk:

“Sommige mensen willen iets alleen maar van begin tot eind doen, ik heb daar geen last van. Ik kan prima leven met even ergens een zetje geven en dan weer iets anders doen, ik heb daar geen moeite mee”.

Belangrijkheid van de taak: Het werk dat bij Tauw gedaan wordt heeft grote impact op de leefomgeving van mensen. Werknemers kunnen die impact duidelijk waarnemen. Niet alle functies bij Tauw hebben in gelijke mate impact op het werk van anderen. In de functies die dicht bij de uitvoering liggen speelt samenwerken vaak een belangrijke rol waarbij er afhankelijkheid van elkaar ontstaat. Er zijn echter ook meer solistische functies waarbij het effect op het werk van anderen minimaal is. Een voorbeeld is (eerste) projectmedewerker. Een belangrijk onderdeel van de functie is het schrijven van milieueffectrapportages, iets wat zelfstandig gedaan kan worden. Ook specialisten kunnen heel zelfstandig advies geven. Een ontwerper staat aan het begin van een project; bestekken moeten beschreven worden, berekeningen moeten worden gemaakt en er moet overleg gepleegd worden over de inhoud hiervan.

Autonomie: Binnen Tauw is er veel ruimte voor eigen inbreng. Medewerkers hebben een grote mate van verantwoordelijkheid al vrij snel in het begin:

“Autonomie is vrij groot. Je krijgt heel veel ruimte bij Tauw om zaken zelf in te vullen. Dat vind ik erg prettig, zeker op dit moment, er is ook een tijd geweest dat ik dat erg moeilijk vond, omdat je dan teveel autonomie hebt, of teveel dingen naar je toe trekt. Ik houd ervan om toch een keer in de week met een groepshoofd zaken terug te koppelen”

Autonomie is niet alleen iets wat mensen kunnen krijgen bij Tauw maar is ook iets wat in vrij hoge mate verwacht wordt of waarop gestuurd wordt, omdat hierin een gevaar herkend wordt van ‘het verdrinken van mensen’ wordt er wel belang gehecht om dit zeker bij nieuwe mensen te monitoren en de mate aan te passen op het type mens:

“Mensen kunnen hier ruim voldoende autonomie krijgen maar niet iedereen maakt daar altijd gebruik van. Sommige mensen vinden het prettig om te horen wat ze moeten doen en anderen hebben daar moeite mee.”

“Dat vind ik heel fijn, ik wil niet in bepaalde kaders werken, en dat hoeft hier ook niet. Je ziet wel dat niet iedereen hiermee overweg kan. Het scheidt zich veelal in twee groepen, vooral de nieuwe mensen; mensen die assertiever zijn, mondiger kunnen er wel mee overweg en anderen niet, en die verdwijnen later vaak.”

Feedback: Er zijn een aantal vaste momenten beleidsmatig ingebouwd, zoals een functioneringsgesprek, hierin krijgen medewerkers feedback op hun functioneren over langere periode (het functioneringsgesprek is onderdeel van het functioneringsmanagement en zal uitgebreider behandeld worden bij het stromingsbeleid).

“Feedback probeer ik te geven tijdens het hele proces, ik probeer er altijd voor hen te zijn. Het gebeurt tijdens alle gesprekken waarvan sommige afgesproken zijn. Je hebt bijvoorbeeld beoordeling- en afspraken gesprekken die probeer ik toch wel minimaal 2/3 keer per jaar met iemand te voeren”.

Ook ‘korte termijn’ feedback is belangrijk. De mate waarin medewerkers feedback krijgen en van wie verschilt nogal. Zo kan feedback gekregen worden vanuit het werk zelf, de opdrachtgever of leidinggevende. Er wordt aangegeven vanuit medewerkers en leidinggevende dat hier zelf om gevraagd moet worden en dat dit niet altijd als prettig wordt ervaren. Ook is feedback in sommige functies lastig omdat er niet altijd direct een inhoudelijke sparring partner is. Deze eerste verkenning indiceert dat hier een verbeterpunt kan liggen. Ook de HR manager geeft aan dat dit een aandachtspunt zou kunnen zijn:

“Vanuit de organisatie is de feedback magertjes, dat zou ik wel meer willen zien, zeker bij deze vestiging is het mager... Als je net begint krijg je van je leidinggevende feedback maar als je wat verder bent...”

“Ik denk dat dit gemiddeld beter kan... Ik denk dat we wel feedback geven op mensen als iets niet goed is gedaan. Vooral ook op harde fouten als een analyse niet goed bijvoorbeeld niet goed is uitgevoerd. Weinig feedback op gedrag en weinig positieve feedback, complimentjes dus... maar ook meer ontwikkel gerichte feedback is niet altijd even sterk. Het

is vaak makkelijk om te zeggen dit heb je fout gedaan maar het is vaak moeilijker een stap verder te kijken van goh, hoe komt dat nu en wat kunnen we daar aan doen?"

Persoon-taak-fit: Er wordt aandacht besteed om mensen op de juiste plek te zetten gezien hun kennis en kunde. Binnen het functieboek zijn functies gekoppeld aan bepaalde competenties. In een functioneringsgesprek wordt duidelijk of iemand de juiste competenties heeft voor de functie. In de praktijk wordt hier ook op gestuurd. Mensen die zelf niet het idee hebben op de juiste plek te zitten kunnen dit aankaarten bij hun leidinggevende waarna stappen kunnen worden ondernomen (zie ook horizontale doorstroom). Het algemene beeld van de HR manager is dat ongeveer 90 procent op de juiste plek zit.

Rolambiguiteit: Ondanks de verantwoordelijkheden beschreven in het functieboek is het niet altijd duidelijk wat er van mensen verwacht wordt. Dit zou kunnen komen door de vrijheid in bevoegdheden en autonomie. Niet iedereen weet zich hier even goed raad mee.

"De taken en verantwoordelijkheden staan heel ruim gemeten in het functieboek. Dit kun je echt breed interpreteren en per persoon een beetje aanpassen. Ik probeer dan ook als ik projecten draai aan te geven wat ik wel en niet van iemand verlang".

"Als je junior of medior bent dan constateer ik wel dat soms niet helemaal duidelijk is wat er verwacht wordt. Sommige wel hoor die weten van dit moet gedaan worden zoveel tijd staat er voor maar anderen hebben dat minder in de smiezen. Hoe duidelijker wat ze moeten doen hoe beter het is. Als mensen ontevreden zijn is vaak niet duidelijk wat er van hun verwacht wordt en willen ze duidelijkheid hebben, aan de andere kant willen mensen zich ontwikkelen en die ruimte nemen en niet dit moet je doen en voor de rest moet je je mond houden. Maar zulk type werk is ook maar beperkt aanwezig."

Uitdaging: De vrijheid die mensen hebben resulteert in genoeg ruimte voor het creëren van (nieuwe) uitdagingen mocht daar behoefte aan zijn. Ook de grote mate van variëteit aan taken wordt gezien als uitdaging. Daarbij is het ook voorgekomen dat iemand promotie maakte en daarmee eigenlijk meer uitdaging in zijn werk vond dan dat er behoefte was.

"De promotie die ik had gekregen maakte mij niet gelukkiger in mijn werk, ik was blijer met mijn oude functie, gelukkig kon ik die terug krijgen".

"Ik kan genoeg uitdaging vinden in mijn werk, dat vind ik prettig. Wanneer je een nieuwe uitdaging wil is er ook altijd de mogelijkheid hierna te kijken, bij ons op de afdeling kan heel veel".

"Ik ben tevreden met de mate van uitdaging in mijn werk. Als het werk goed loopt en aan het einde van de rit is iedereen tevreden vind ik het goed. Ik ben geen ontdekker of ontwikkelaar, daar hoef ik verder geen uitdaging in. Ik ben iemand van rechttoe rechtaan, daar houd ik van en daar kan ik mijn tevredenheid geheel in vinden".

Sociale werkomstandigheden

Op organisatie breed niveau is er sprake van een informele, laagdrempelige cultuur. Tauw biedt voor vele medewerkers een prettig werkklimaat echter is dit niet voor alle afdelingen en vestigingen gelijk. Voor een deel is dit afhankelijk van hun leidinggevende, zij zetten trend in cultuur, ook medewerkers zelf hebben een aanzienlijke rol in het creëren van een prettige sfeer. De respondenten uit de steekproef gaven aan goed contact met hun leidinggevers en collega's te hebben. Binnen Tauw worden regelmatig verschillende activiteiten georganiseerd waar men zich voor in kan schrijven. Dergelijke activiteiten vinden zowel plaats voor Tauw als geheel, als per vestiging als per afdeling, dit is echter wel aan henzelf om te organiseren. Er is ook een personeelsvereniging en speciaal voor jongeren Jong@Tauw. Ter illustratie enkele citaten:

"We hebben een hele fijne afdeling waar een hele fijne sfeer is, dat is zo gegroeid door de jaren. Ik heb ook op andere afdelingen gewerkt en de afdeling waar ik in het begin van mijn carrière zat vond ik echt minder... er is gewoon verschil tussen de sfeer, de cultuur tussen de vestigingen en verschillende bedrijfsonderdelen bij Tauw".

"Er is hier een enorm goed klimaat, hele goede sfeer, mensen letten ook op elkaar. Verlies en problemen worden gedeeld maar ook goede dingen worden gevierd.. in april hadden we wel goede resultaten ondanks dat er veel mensen afwezig waren geweest, nou dan gaan we 's middags met zijn allen aan de overkant een biertje drinken.. Ik zit zelf in een

intervisie groepje met andere leidinggevende.. ..maar daar was ook iemand die een keer zei een borrel drinken met elkaar daar ben ik nog nooit op gekomen”.

4.3 Arbeidsverhoudingen

Er is een grote informatiestroom binnen Tauw. Iedereen krijgt via een automatische mailing informatie over zaken die op beleidsniveau spelen, zaken ten aanzien van het management. De interne mail (met postmasters) wordt ook voor het verstrekken van andere informatie gebruikt, bijvoorbeeld korting voor kaartjes op de schouwburg. De informatie die via de email verspreid wordt is in rubrieken ingedeeld waarbij mensen zelf aan kunnen geven aan welke informatie ze behoefte hebben. Het intranet speelt een grote rol wanneer het gaat om gedocumenteerd beleid. Alle informatie met betrekking tot het HR beleid is hierop te vinden. Zo staat bijvoorbeeld het functieboek online en de arbeidsvoorwaarden. Ook vakinhoudelijke informatie is hier te vinden en actuele zaken met betrekking tot Tauw. Koffiepraatjes van de directeur vormen tevens een bron van informatie evenals het personeelsblad (hoewel deze laatste door geen van de respondenten genoemd werd). Op lager niveau, per afdeling spelen vergaderingen en de leidinggevende een belangrijke rol in het verstrekken van informatie. Per afdeling zijn er vaste momenten ingebouwd voor informatie verstrekking middels deze vergaderingen:

“We hebben elke week een planningsoverleg, dat gaat in principe over problemen in de planning maar we houden ook altijd een rondvraag, dan komen alle andere zaken ook even kort aan bod”.

De informatiestroom die naar de werknemers toekomt wordt in grote lijnen in kwantiteit als ruimschoots voldoende ervaren. De kwaliteit en de relevantie van de informatie wordt door mensen echter verschillend gewaardeerd:

“We krijgen veel informatie. Ik ben zelf nieuwsgierig dus ik vind dat ook leuk”

“Belangrijke dingen komen thuis of via intranet, via de interne mail. Daar kun je dan passief of actief mee omgaan, je duikt er wel of niet diep in. De belangrijkste informatie over werk of beleid komt altijd gewoon naar je toe, ook via leidinggevende. Het ligt wel duidelijk aan jezelf hoe je er mee om wilt gaan, maar er zijn mogelijkheden te over”.

“Ik denk dat de mensen vroeger beter geïnformeerd werden, ondanks dat ze denken dat het niet zo is. Informatie wordt nu heel makkelijk via postmasters gestuurd of op intranet gezet. Het eerste wat iedereen doet is postmaster deleten want de mailbox zit al zo vol en intranet kijkt niemand naar. Ik vind dat er nog maar heel weinig persoonlijke uitleg plaatsvindt.. ...Het lijkt of er beter en meer is maar door de massa leest niemand het, de kwantiteit is toegenomen maar de kwaliteit is afgenomen”.

“De fout die Tauw maakt is dat een groot deel van de mensen niet op kantoor zit. Op mijn afdeling is dat relatief veel en die mensen hebben dan dus geen informatie, die hebben geen intranet. Vroeger kreeg je een directie praatje of er werd informatie naar huis gestuurd. Ik denk dat we bewuster moeten zijn dat er ook mensen zijn die niet op kantoor zijn”.

Arbeidsverhoudingen gaan niet alleen over informatiestromen maar ook over invloed. Op individueel niveau kunnen werknemers invloed uitoefenen op de inhoud van hun functie, dit komt ondermeer door de grote mate van autonomie die de werknemers binnen Tauw krijgen. Er wordt aangegeven dat eigenlijk alles bespreekbaar is als je zelf maar assertief genoeg bent om dingen ter tafel te brengen. Kanalen die hiervoor gebruikt worden zijn functioneringsgesprekken en de leidinggevende. Invloed op het niveau van de groep of de afdeling is ook mogelijk. Hiervoor zijn de kanalen veelal vergaderingen maar ook de open deur politiek zorgt ervoor dat er direct op mensen afgestapt kan worden:

“...Verder staan de deuren open dus als iemand ergens iets over wil zeggen of over mee wil praten kan dat gewoon in de wandelgangen. Die zaken worden wel meegenomen. Vaak nemen we dan dingen mee in vergaderingen.”

Er kan dus direct door medewerkers geparticipeerd worden over zaken betreffende afdeling of een lager niveau. Hiervoor hoeven geen formele procedures in werking te worden gesteld. De leidinggevende is altijd een goed aanspreekpunt wanneer er klachten of op en aanmerkingen zijn. Wanneer deze

opmerkingen/ klachten zaken betreffen die buiten directe macht van de leidinggevende liggen kunnen ze doorgespeeld worden naar een hoger hiërarchisch niveau.

Invloed op het beleid van de gehele organisatie is ook mogelijk. Een belangrijk orgaan hierin is de ondernemingsraad. Deze wordt binnen Tauw gezien als een serieuze gesprekspartner van de directie. De wettelijke rol van de ondernemingsraad is uitgebreid met goedkeuring die zij moeten verlenen voor elke verandering die er aangebracht wordt binnen de arbeidsvoorwaarden. Werknemers lijken niet altijd even sterk vertrouwen te hebben in de invloed die ze uit kunnen oefenen via de OR en staan er soms wat sceptisch tegenover, echter zijn er ook sterke verschillen in de behoefte om invloed uit te kunnen oefenen op een dusdanig niveau. Wel werd meerdere malen gezegd dat wanneer iemand iets echt belangrijk vindt de deur van de directeur ook open staat. Met de invloed die mensen kunnen uitoefenen (op alle niveaus) lijken ze tevreden te zijn. Dit wordt gezien als een groot voordeel van Tauw, de laagdrempelige cultuur zorgt ervoor dat mensen over het algemeen geen moeite hebben met het aankaarten van dingen die men anders zou willen zien.

4.4 Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in het arbeidsvoorwaarden boek, wat elke werknemer bij indiensttreding ontvangt. Tauw werkt niet met een CAO maar heeft, zoals reeds vermeld, wel de goedkeuring van de ondernemingsraad voor wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden. Bij indiensttreding wordt individueel middels een arbeidsvoorwaardengesprek primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden vastgelegd. Hoewel er dus een richtlijn is kan individueel binnen een vastgestelde bandbreedte worden afgeweken. Het salaris wordt middels een algemeen bekende schaal vastgesteld op basis van functie en prestatie. Binnen een functie is een boven en een ondergrens. Wanneer een medewerker positief geëvalueerd wordt in een functioneringsgesprek kan dit leiden tot een verhoging richting de bovengrens. Tauw pretendeert dusdanige primaire arbeidsvoorwaarden te hebben dat deze in lijn liggen met de conculega's. *"We lopen niet voorop maar blijven ook zeker niet achter"* staat te lezen in het arbeidsvoorwaarden boek. Hoe werknemers dit ervaren lijkt nogal te verschillen. Het wordt zowel onder gemiddeld, gemiddeld en boven gemiddeld gewaardeerd (ten opzichte van conculega's). De tevredenheid van de medewerkers met de hoogte van het salaris wordt heel divers door leidinggevende ingeschat en ook werknemers kijken er anders tegenaan.

"Ik hoor daar nooit gemopper over. Ik hoor niet van mensen die vertrekken dat ze dat doen omdat ze dan betere arbeidsvoorwaarden krijgen of zo, of dat het salaris veel hoger is."

"Ja ik ben tevreden maar ik maak daar zelf nog wel een keuze in wat ik doe voor de zaak, het ligt niet een op een dat ik meer doe als ik meer verdien. Het is ook van jezelf als individu waar haal je waardering uit. Is dat intrinsiek of extrinsiek. Salaris is als ik naar mijn relatie met mijn werkgever kijk heel zakelijk, mijn enige beloning is salaris. Maar ik haal meer voldoening uit mijn werk dan alleen salaris krijgen."

"Ik zeg altijd ik kan ze alles bieden, leuk werk, leuke projecten maar er zit altijd een addertje onder het gras en dat is salaris. Veel mensen vallen daarover, 60 tot 75 procent is daar niet tevreden over denk ik. Van die mensen klaagt 75 procent en ik denk dat zo'n 10 procent ook echt actie onderneemt en uitkijkt naar een andere baan."

"Of het in lijn ligt met de branche zou ik niet weten, daar maak ik me niet druk om, niet meer. Ik heb wel eens vergeleken maar ben er nooit erg mee bezig geweest... ..Het is wel belangrijk maar plezier in het werk, je vrij voelen, ruimte hebben, vind ik veel belangrijker".

Over de secundaire arbeidsvoorwaarden lijkt een eenduidigere mening te bestaan, deze worden door alle respondenten aangemerkt als in lijn liggende met de branche. Medewerkers geven een grote tevredenheid ten opzichte van deze voorwaarden aan evenals een volledigheid ervan, ze zouden het niet anders willen zien. Een deel van de secundaire arbeidsvoorwaarden worden ook a la carte aangeboden. Een voorbeeld hiervan is financiële participatie middels het kopen van gecertificeerde Tauw aandelen. Ook het kopen van extra verlof dagen of mee doen aan een fietsplan is mogelijk. Over de a la carte mogelijkheden lijkt ook een grote mate van tevredenheid te bestaan. Met name het kopen van extra verlof dagen en de mogelijkheid

parttime te werken of vier dagen 9 uur lijken erg te worden gewaardeerd, 45 procent van de mensen bij Tauw werkt dan ook parttime (onder parttime wordt alles verstaan van 90 procent of minder).

4.5 Stroombeleid

Instroom

Voor nieuwe medewerkers bij Tauw zijn er formeel gezien een aantal zaken vastgelegd. Zo wordt er door P&O een introductie middag georganiseerd. Ze krijgen ook een map waar een inwerklijst in zit die men kan volgen om thuis te raken in de organisatie. De bedoeling is dat er bij binnenkomst een inwerkbegeleider wordt aangewezen, deze persoon helpt bij het afwerken van de inwerklijst en is tevens een eerste aanspreekpunt voor vragen met betrekking tot de organisatie. In de praktijk blijkt het inwerken niet altijd volgens dit beleid te gaan. Afdelingshoofden en groepshoofden geven vaak een eigen invulling aan het inwerken van iemand en gaven te kennen dat dit niet altijd even goed gebeurt. Naast een begeleider omtrent organisatorische zaken wordt soms ook een vakinhoudelijke mentor of coach aangewezen die directe begeleiding kan geven bij de dagelijkse werkzaamheden. Hoe mensen ingewerkt worden is enerzijds afhankelijk van de leidinggevende en anderzijds speelt drukte op de afdeling ook een grote rol. Wanneer er bijvoorbeeld grote werkdruk is gaat dit doorgaans ten koste van het inwerken van nieuwe werknemers. Enkele citaten om deze punten te illustreren:

“Als er nu nieuwe werknemers komen, ja die worden wel goed aangestuurd. Al denk ik dat door de druk die nu op de productie ligt dat ook nog wel eens tussen de wal en het schip dreigt te vallen.”

“Wat ik op de afdeling zie ... dat ze allemaal een mooi boek krijgen, en ze worden door verschillende mensen bijgepraat en meegenomen zeg maar. Nadeel van projecten en wisselen van teams is dat je steeds met anderen samenwerkt, en iedereen ziet je prestatie puur op een project. Er wordt wel eens vergeten mensen over projecten heen op te voeden en op te leiden. Ik betwijfel of dat bedrijfsbreed overal even goed verzorgd is door bijvoorbeeld een groepshoofd of afdelingshoofd.”

“Je krijgt een soort van mentor toegewezen die jouw begeleid in de eerste stappen in de grote wereld van Tauw. Vaak speelt je kamergenoot ook een cruciale rol al heeft hij die functie niet toegewezen gekregen. Tauw is een hele mondige cultuur, als je niet bang bent dingen te vragen kom je hier heel ver en kun je ook relatief snel je weg wel vinden. De mentor is ook vaak inhoudelijk van aard, heeft veel kennis. Maar ook daarbij is je eigenstelling heel belangrijk als je er tijd in moeite insteekt en niet bang bent vragen te stellen gaat het relatief snel, als je dat niet doet loop je vast en zit je soms lang in een cirkeltje.”

Met betrekking tot het inwerken van nieuwe mensen is ook meerdere malen geopperd om te kijken naar de mogelijkheid van het opzetten van een soort traineeship. De afdeling P&O heeft ook reeds meerdere malen vergaderd over de mogelijkheid hiertoe.

“Ik denk dat Tauw zo druk is dat we onvoldoende bezig zijn met wat is dit nu voor een type mens en welke kant, gaat, kan en wil iemand op. De begeleiding is nu veel meer product gericht terwijl het misschien veel meer op een traineeachtige manier moet. Het is veel interessanter te kijken of mensen de eerste twee jaar een heel proces kunnen meemaken en dat iemand dan zegt, verrek ik wist helemaal niet dat het zo leuk was om ... te doen.”

Doorstroom

De doorstroom binnen Tauw wordt begeleid vanuit het bestaande functioneringsmanagement. Dit functioneringsmanagement kent aan de basis het functieboek met beschrijvingen van taken en bijbehorende competenties. Een standaard formulier is ontwikkeld om het afsprakengesprek, voortgangsgesprek(ken) en beoordelingsgesprek in goede banen te leiden. In een afsprakengesprek worden afspraken gemaakt over werkprestaties (wat voor resultaten worden verwacht) en competenties (hoe moet de medewerker zijn werkzaamheden verrichten en welke competenties dienen te worden ontwikkeld om beter te kunnen functioneren en verder te kunnen groeien). Tijdens het voortgangsgesprek wordt de voortgang op de afspraken besproken en bijgestuurd indien nodig. Formeel vinden deze voortgangsgesprekken plaats op initiatief van de medewerker al naar gelang er behoefte aan is, omdat deze er immers verantwoordelijk is voor het realiseren van de afspraken. Het beoordelingsgesprek vindt plaats na afloop van de afgesproken periode. Hierin wordt vastgesteld welke resultaten de medewerker heeft geboekt en de wijze waarop hij/ zij

deze resultaten heeft bereikt. De beoordeling is de basis voor besluiten omtrent beloningen. Dit kan een salarisverhoging zijn maar ook verdere mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Het houden van functioneringsgesprekken wordt door leidinggevers als belangrijkste HR taak aangegeven. In de praktijk wordt het formulier gebruikt. Doorstroom zowel verticaal als horizontaal kan plaatsvinden naar aanleiding van deze gesprekken. Hoewel bij Tauw er soms beleefd wordt dat verticale doorstroom, in de vorm van promotie, tamelijk lang duurt wordt ook gewezen op het feit dat er wel genoeg aandacht aanbesteedt wordt. De mogelijkheid tot horizontale doorstroom bestaat zonder meer maar komt niet altijd even goed onder de aandacht. Bij Tauw wordt veel initiatief van medewerkers verwacht, alles is mogelijk en bespreekbaar maar je moet het wel zelf aangeven. Geluiden uit de praktijk doen vermoeden dat dit soms een drempel vormt, niet alleen heeft iedereen de kennis dat alles mogelijk en bespreekbaar is, men heeft ook niet altijd een goed overzicht van wat de mogelijkheden zijn.

"...ik vind de verticale doorstroom wel goed. Horizontaal kan denk ik beter, ik denk dat die behoefte bij jonge mensen er ook is. Ze willen wat meer integrale projecten doen, waar verschillende disciplines een rol spelen en ze meer als spin in het web een regisseur kunnen zijn. Daar besteden we niet altijd evenveel aandacht aan en ik denk dat het ook best wel eens een reden is dat mensen weggaan."

"Er wordt absoluut genoeg aandacht gegeven aan doorstroom. Als jij vindt dat je iets anders leuker vindt, of beter kunt en je kan dat goed aangeven dan kun je dat bespreekbaar maken, dan wordt er altijd gezocht om je die kans te geven. Dat vind ik een van de beste kant van Tauw, dat je altijd een kans kan worden gegeven je waar te maken."

"Verticaal denk ik dat het wel goed is maar horizontaal kan denk ik wel verbeterd worden. Ik heb die mogelijkheid gehad, ik heb veel afdelingen gezien. Er was toen een leidinggevende die mij in het vizier had en zag dat ik het niet helemaal naar mijn zin had. Als je dat kenbaar maakt... Het werd bij mij steeds opgepakt en dan kwam er een nieuwe mogelijkheid. Die roulatie is wel aan te bevelen voor een aantal mensen om zo dus langer verbonden te blijven aan Tauw."

Een ander belangrijk aspect van het stromingsbeleid is het leertraject. Voor het learning on the job is geen strak beleid. P&O adviseert wel een mentor of coach aan te stellen maar dat is niet altijd en overal de praktijk. Mensen geven wel aan dat er genoeg mogelijkheden zijn voor learning on the job waarbij vooral het learning by doing een grote rol speelt. Sinds begin 2006 zijn trainingen en scholingsmogelijkheden bij Tauw in de vorm gegoten van Tauw University. Hierin staan een groot aantal mogelijke trainingen en opleidingen die mensen kunnen volgen. Een aantal trainingen zijn voor bepaalde functies verplicht maar er is ook een groot optioneel deel. De verplichte trainingen worden geheel door Tauw vergoed. Daarnaast wordt ongeveer 98 procent van de andere opleidingen volledig betaald. Van de overige 2 procent betaald Tauw ook een deel. Daar gaat het vaak om individuele opleidingen zoals bijvoorbeeld een MBA. De indicatie is dat medewerkers erg tevreden zijn over de mogelijkheden tot opleiding en scholing. Hierbij wordt het positief gewaardeerd dat mensen niet beperkt zijn tot de opleidingen van Tauw University maar dat mensen zelf ook kunnen zoeken en specifieke dingen aan kunnen geven.

"Training en opleidingsmogelijkheden zijn wel maximaal denk ik. Dat Tauw University is wel heel positief. Het gevaar is als er een verplichting komt dat je alleen die cursussen mag doen die daar instaan. Nu is het een soort vrij systeem die een soort sturing geeft en dat is goed. Mensen kunnen nu eigenlijk alles doen als ze maar kunnen uitleggen waarom."

"Ik wil momenteel vooral vaardigheidstrainingen volgen en dergelijke trainingen wil ik gewoonweg niet via Tauw University met collega's doen - omdat dat met collega's niet werkt, het gaat te diep, wordt te persoonlijk. Daarom kies ik mijn eigen weg daarin..... Ik vind het heel fijn dat die ruimte er voor mij is en de trainingen die ik voorstel mag doen."

Tauw besteedt ook aandacht aan talent management. Door respondenten is dit eigenlijk niet genoemd, dit omdat het niet iets is waar Tauw mee te koop loopt. Er bestaat wel een lijst van zogenaamde young potentials en high potentials. Die mensen dienen extra aandacht te krijgen om het meeste uit ze te halen. Mensen weten zelf niet dat ze op een dergelijke lijst staan.

Loopbaanmanagement bij Tauw is niet bekend onder die term. Respondenten geven aan dat er het functioneringsmanagement is dat helpt koers te zetten voor de loopbaan. Lange termijn plannen worden echter niet uitgestippeld. De HR manager verwijst zelf ook naar het functioneringsmanagement en de korte termijn insteek die dit heeft. Dit kan dan ook een aandachtspunt zijn.

Uitstroom

Verscheidene respondenten gaven aan wel eens de intentie tot vertrek te hebben gehad. In sommige gevallen heeft Tauw ervoor gezorgd (door individueel en persoonsgericht te handelen) dat de intentie tot vertrek niet om werd gezet in daadwerkelijk vertrek. De meningen over redenen waarom mensen vertrekken bij Tauw lopen sterk uiteen. Zo wordt er gedacht dat salaris een grote rol speelt waar anderen denk dat in vele gevallen vertrek niet te verhelpen is omdat mensen dingen (vakinhoudelijk) willen die binnen Tauw niet gerealiseerd kunnen worden. In paragraaf 4.7 (analyse exit interviews) zal dieper in worden gegaan op de redenen waarom mensen in het verleden weg zijn gegaan.

4.6 Work-life balance

Voor het vinden van een goede balans tussen werk en privé werkt het soepele beleid van Tauw met betrekking tot het maken van de uren als een pre. Medewerkers en leidinggevende geven te kennen dat mensen weliswaar hun uren moeten maken maar wanneer en waar dit gebeurt is van ondergeschikte rol. Door het urendeclaratie systeem zijn mensen zelf erg bewust van hun tijd. Hoewel er geen centraal beleid is op de mogelijkheid tot thuiswerken geven de respondenten aan dat dit geen probleem is, als je thuis wilt werken is dit mogelijk. Wel wordt gewezen op de beperkte mogelijkheden die thuiswerken faciliteren zoals de beschikking van intranet, webmail en andere ICT toepassingen. Aanvullend beleid om een goede balans te vinden is niet nodig in de ogen van de respondenten, noch zou men weten hoe dit vorm zou kunnen krijgen. De verantwoordelijkheid voor het vinden van een dergelijke balans ligt dan ook volgens respondenten niet centraal bij Tauw maar bij het individu en de leidinggevende. Een leidinggevende moet zaken als werkdruk in de gaten houden en een actieve rol innemen bij het signaleren van mogelijke problemen. Daarnaast moeten mensen zelf hun grenzen kennen en assertief optreden wanneer men bijvoorbeeld wenst thuis te werken om privé redenen. Meerdere malen werd het hebben van een maatschappelijk werkster binnen Tauw als positief punt genoemd.

4.7 Analyse exit interviews

In deze paragraaf wordt naar het verleden gekeken om redenen te vinden waarom mensen zijn vertrokken bij Tauw. Deze resultaten kunnen informatie bieden over de tevredenheid met HR praktijken en kunnen waardevol zijn voor bepaling van de inhoud van de vragenlijst. Het is belangrijk alvorens naar de resultaten te kijken een aantal kanttekeningen te plaatsen. De resultaten die hier weergegeven zijn hebben alleen betrekking op hoog opgeleiden, echter niet elke hoogopgeleide in deze periode heeft een exit interview gehad. De interviews zijn door verschillende P&O adviseurs afgenomen waardoor de redenen niet altijd exact dezelfde inhoud hebben gekregen, hiermee zijn niet alle antwoorden even valide omdat er verschillende betekenissen aan worden gegeven. Daarbij liggen sommige antwoordmogelijkheden dicht bij elkaar en is het onderscheid niet altijd duidelijk. Desalniettemin kunnen de antwoorden belangrijke informatie op leveren over het soort reden, zij het niet de exacte. In totaal zijn 208 interviews geanalyseerd over een periode van begin 2001 tot eind 2006. Per interview zijn vaak meerdere redenen tot vertrek aangegeven. In 2007 is een nieuw exit formulier ingevoerd. De reden hiervoor was omdat men beter inzicht wilde krijgen in de mogelijkheid of Tauw het vertrek had kunnen voorkomen. In de oude vorm werd slechts gevraagd waarom iemand vertrok, niet of daar iets aangedaan kon worden. Hieronder zijn de antwoordfrequenties schematisch weergegeven.

Arbeidsduur	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-10	>10	totaal
Reden tot vertrek								
Ontplooingsmogelijkheden	12	16	14	24	14	26	14	120
Loopbaanperspectieven	5	15	7	20	13	25	8	93
Reisafstand huis/ werk	4	11	12	14	4	9	4	58
Directe chef	3	5	2	1	4	6	2	23
Werksfeer	2	3	2	5	5	-	3	17
Arbeidsvoorwaarden	1	6	4	6	4	6	4	31
Promotie	1	6	7	2	2	8	3	29
Opleidingsmogelijkheden	1	1	1	3	-	1	-	7
Studie	2	1	1	1	1	2	-	8
Medische klachten	-	2	-	-	-	-	-	2
Huisvesting	-	1	1	1	2	1	-	6
Overig	3	9	9	7	3	14	10	55

Tabel 5: Analyse exit interviews

Een duidelijke top ligt bij ontplooingsmogelijkheden gevolgd door loopbaanperspectieven. Dit wijst in de richting van het stromingsbeleid. Ook promotie die tamelijk vaak genoemd is wijst in deze richting. Als beleidsgebied is stromingsbeleid oorzaak nummer een van vertrek in het verleden gevolgd door arbeidsvoorwaarden. Dit kan als vrij opmerkelijk worden gezien omdat het beeld uit de interviews positief was. Een mogelijke verklaring kan zijn de relatief nieuwe invoering van Tauw University. De start hiervoor werd gemaakt in januari 2006. Het opleiding en cursus aanbod is op dat moment aanzienlijk vergroot. Belangrijker misschien nog is ook de eenvoudiger toegang tot het aanbod dat hiermee gepaard gaat. Tauw University is een online project en kan door elke medewerker op intranet worden bezocht. Voorheen stond er per afdeling een map waarin het aanbod schriftelijk gepresenteerd werd. Door de opzet van Tauw University is opleiding en scholing binnen Tauw weer meer gaan leven. Mensen worden actiever gewezen op de mogelijkheden die er zijn. Deze mogelijke verklaring zou kunnen worden bevestigd door een daling in 2006 in de analyse van exit interviews voor ontplooingsmogelijkheden en loopbaanperspectieven. Uit de onderstaande tabel blijkt dit echter niet.

Jaar	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ontplooingsmogelijkheden	40	21	16	11	16	16
Loopbaanperspectieven	23	16	7	16	14	17
Totaal aantal interviews	68	46	16	21	25	32
Percentage ontplooingsmogelijkheden t.o.v totaal	58,8%	45,7%	100,0%	52,4%	64,0%	50,0%
Percentage loopbaanperspectieven t.o.v totaal	33,8%	34,8%	43,0%	76,2%	56,0%	53,1%

Tabel 6: Analyse exitinterviews naar jaar

Een reden zou kunnen zijn dat afname pas later te zien zou zijn omdat mensen misschien het ingevoerde Tauw University nog niet helemaal kennen. Ook zou het mogelijk kunnen zijn dat de eis van mensen in de loop der jaren hoger is komen te liggen waardoor de waardering hetzelfde blijft. Een andere verklaring voor het verschil van de interviews met de exit interviews kan zijn de kleine aselecte steekproef zijn. De jongste geïnterviewde was 36 jaar. Het zou kunnen zijn dat vooral jonge mensen ontevreden zijn over loopbaanperspectieven en ontplooingsmogelijkheden. De analyse naar arbeidsduur onderschrijft dit echter niet.

Naast zaken ten opzichte van het stroombeleid heeft reisafstand ook een aanzienlijk totaal, maar werd echter bijna nooit als enige reden opgegeven. Onder de categorie overig werd vaak de inhoud van het werk genoemd, men wilde iets wat niet binnen Tauw mogelijk was. Ook de drang om eens iets anders te doen, een ander bedrijf te zien kwam hier frequent voor.

Hoofdstuk 5 Resultaten

5.1 Algemene resultaten

Dit hoofdstuk zal de verslaglegging van kwantitatieve gegevens behelsen. Eerst zal de aandacht zich hier richten op algemene resultaten zoals respons en een schets van het algehele beeld. De tweede paragraaf besteedt in de kern aandacht aan de uitkomsten van de geteste hypothesen.

In totaal zijn 468 mensen benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Van deze 468 mensen zijn 16 mensen niet in de mogelijkheid geweest de vragenlijst in te vullen vanwege afwezigheid. Nog eens 46 mensen hadden een beperkter tijdsbestek voor het invullen vanwege gedeeltelijke afwezigheid. Van de 452 mensen die de vragenlijst in konden vullen zijn 304 enquêtes teruggekomen, een respons van 67,3%. Van de 304 enquêtes bleken 260 enquêtes voldoende ingevuld te zijn om de analyses mee uit te voeren. De overige 44 enquêtes misten teveel antwoorden. Voor dit tamelijk grote aantal zijn geen opvallendheden gevonden in het type vragen waarvan de antwoorden misten. Hoogst waarschijnlijk heeft het te maken met de technische mogelijkheden van de online vragenlijst. De lijst was ingedeeld in delen waarbij het niet mogelijk was terug te gaan naar een vorig deel als eenmaal verder was geklikt. Respondenten die de lengte van de vragenlijst wilden zien konden daardoor geen goed ingevulde lijst meer leveren. In bijlage 3 kan een overzicht gevonden worden van de persoonlijke gegevens. Door beperkte celvulling in enkele gevallen (te kleine N) dienen sommige van de opgestelde hypothesen enigszins aangepast te worden om voor onderscheid in persoonlijke variabelen toch voldoende celvulling te hebben, dit zal worden aangegeven bij de betreffende hypothesen. De groep respondenten (N= 260) kan gezien worden als een representatieve steekproef voor de gehele populatie (N=468).

Voor het uitvoeren van verdere analyses is het van belang een goede interne betrouwbaarheid te hebben. De resultaten hiervoor kunnen gevonden worden in tabel 7 op de volgende pagina. De interne betrouwbaarheid blijkt aan de hand van de vuistregel (zie hoofdstuk 3) voor alle schalen met uitzondering van calculatieve betrokkenheid bij de organisatie (high sacrifices) goed te zijn. Deze schaal is dermate laag dat resultaten niet voldoende betrouwbaar zijn. Uitsluiting van items uit de schaal levert geen voldoende alpha op, bijgevolg wordt deze schaal uitgesloten van verdere analyses. Voor de andere schalen is ook nagegaan of verwijdering van een item een beduidend betere alpha opleverde. Dit bleek niet het geval, verdere analyses worden dan ook met behoud van alle items uitgevoerd.

In tabel 8 op pagina 57 kunnen centrum en spreidings- data gevonden worden voor alle gevraagde onderwerpen. De 5 puntschaal waarop antwoorden gegeven zijn weerspiegelt voor tevredenheid met HR praktijken een stijgende lijn van 1 naar 5. Een waardering van 1 betekent dat mensen geheel ontevreden zijn, bij een score van 5 zijn mensen geheel tevreden. Een score van 3 kan gezien worden als een 'neutrale score', mensen zijn noch tevreden noch ontevreden. Een goede score begint dan ook pas boven de 3,5. Gekeken naar de 19 gemeten praktijken blijken slechts 8 praktijken boven deze grens te scoren. 7 Van deze praktijken behoren tot het beleidsgebied arbeidssysteem wat betekend dat mensen bij Tauw in het bijzonder tevreden zijn over de inhoud van hun werk. Ook scholing heeft een goede waardering. Uit de interviews kwamen reeds positieve geluiden naar voren over de invoering van Tauw University, deze cijfers bevestigen dit. De overige gebieden scoren met uitzondering van twee heel matig, mensen zijn noch tevreden noch ontevreden. De twee uitzonderingen zijn salaris en begeleiding bij de instroom (socialisatie). Beide scores onder de 3 waarmee aangetoond wordt dat gemiddeld genomen mensen hier ontevreden over zijn. De lage score over het salaris is vrij consistent met de uitkomst van het interview. De lage waardering voor begeleiding tijdens de instroom blijkt de grootste standaardafwijking te hebben waarmee wordt aangetoond dat mensen dit erg divers waarderen. Ook dit is terug te vinden in de resultaten van de interviews. Begeleiding varieert nog al eens per afdeling en per situatie. Hierbij dient aangemerkt te worden dat er gevraagd wordt naar hoe begeleiding voor die persoon de eerste zes maanden is verlopen. Daarmee is dit een vraag die voor sommige medewerkers ver terug gaat in de tijd waarbij de overige vragen in het hier en nu spelen. Om een beter beeld te krijgen van het huidige inwerk proces is daarom ook het gemiddelde berekend voor mensen die 0-2 jaar werkzaam zijn in de organisatie. Dit cijfer blijkt op 2,67 te liggen en geeft aan dat hier een belangrijk verbeter punt ligt.

Schalen	Voorbeeld item	Aantal items	Cronbach's Alpha
HR beleidsgebieden			
Arbeidsverhoudingen			
<i>Communicatie</i>	Hoe tevreden bent u over informatie omtrent (veranderingen van) uw taken?	3	0,719
<i>Inspraak</i>	Hoe tevreden bent u over de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd t.a.v (veranderingen in) uw functie?	3	0,728
<i>Medezeggenschap</i>	Hoe tevreden bent u over de mate waarin u daadwerkelijk invloed heeft op (veranderingen in) uw afdeling?	3	0,745
Arbeidsvoorwaarden			
<i>Primair</i>	Ik ben tevreden met mijn salaris	9	0,953
<i>Secundair</i>	Ik ben tevreden over de waarde van mijn secundaire arbeidsvoorwaarden	5	0,902
Stroombeleid	Hoe tevreden bent u over de mogelijkheden voor het volgen van scholing (o.a. cursussen)?	5	0,687
Arbeidssysteem	Hoe tevreden bent u over de afwisseling die uw functie biedt?	8	0,842
Work-life balance	Tauw draagt bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé	3	0,737
Betrokkenheid			
Werk affectief	Ik ben trots op het werk dat ik doe	4	0,826
Werk normatief	Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk doe	7	0,900
Afdeling affectief	De afdeling ligt me nauw aan het hart	4	0,855
Afdeling normatief	Als er iets mis gaat op mijn afdeling, dan trek ik mij dat aan	7	0,921
Carrière affectief	Mijn carrière is belangrijk voor mijn imago	6	0,714
Carrière normatief	Mensen die voor een bepaalde carrière hebben gekozen, moeten dit ook voortzetten	6	0,723
Organisatie affectief	Ik ben er trots op dat ik bij Tauw werk	6	0,843
Organisatie normatief	Als er iets mis gaat bij Tauw, dan trek ik mij dat aan	8	0,882
Organisatie calculatief	Ik heb voldoende mogelijkheden op de arbeidsmarkt	4	0,825
<i>Low alternatives</i>			
Organisatie calculatief	Bij Tauw kan ik meer verdienen dan bij een ander bedrijf	5	0,488
<i>High sacrifices</i>			
Relatie leidinggevende	Mijn directe leidinggevende zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen	12	0,878
Intentie tot vertrek	Als het aan mij ligt zal ik over twee jaar nog bij Tauw werken	4	0,799

Tabel 7: Interne betrouwbaarheid

	Gemiddelde	Mediaan	Modus	Standaardafwijking
HR- beleidsgebieden				
Arbeidsverhoudingen				
<i>Communicatie</i>	3,35	3,33	4,00	0,62
<i>Inspiraak</i>	3,16	3,00	3,00	0,73
<i>Medezeggenschap</i>	3,12	3,00	3,33	0,69
Arbeidsvoorwaarden				
<i>Primair (salaris)</i>	2,91	3,00	3,78	0,79
<i>Secundair</i>	3,20	3,20	3,00	0,73
Arbeidssysteem				
<i>Afwisseling</i>	3,98	4,00	4,00	0,77
<i>Uitdaging</i>	3,92	4,00	4,00	0,82
<i>Autonomie</i>	4,26	4,00	4,00	0,75
<i>Rol ambiguïteit</i>	3,67	4,00	4,00	0,84
<i>Feedback</i>	3,40	4,00	4,00	0,89
<i>Persoon-taak fit</i>	3,59	4,00	4,00	0,86
<i>Task signifigance</i>	3,83	4,00	4,00	0,68
<i>Complexiteit</i>	3,72	4,00	4,00	0,74
Stroombeleid				
<i>Begeleiding instroom</i>	2,76	3,00	3,00	1,00
<i>Training on the job</i>	3,02	3,00	3,00	0,92
<i>Scholing</i>	3,92	4,00	4,00	0,78
<i>Horizontale doorstroom</i>	3,29	3,00	3,00	0,77
<i>Verticale doorstroom</i>	3,17	3,00	3,00	0,82
Work-life balance	3,15	3,00	3,67	0,80
Tevredenheid huidige baan (10-punt schaal)	7,19	8,00	8,00	1,53
Betrokkenheid				
ABW	3,67	3,75	3,75	0,72
NBW	4,43	4,43	5,00	0,47
ABA	3,72	3,75	4,00	0,73
NBA	3,62	3,71	4,00	0,70
ABC	3,74	3,67	4,00	0,57
NBC	2,70	2,67	2,67	0,63
ABO	3,22	3,33	3,50	0,61
NBO	3,13	3,13	2,88	0,63
CBOLA	1,94	2,00	1,00	0,74
Relatie leidinggevende	3,37	3,42	3,67	0,58
Intentie tot vertrek	2,65	2,50	2,50	0,86

Tabel 8: Centrum en spreidingsdata

Voor betrokkenheid blijkt dat betrokkenheden op een lager abstractie niveau meer aanwezig zijn dan betrokkenheid bij de organisatie. Alle gemeten dimensies voor betrokkenheid bij de organisatie scoren onder de 3,5 en daarmee eigenlijk onvoldoende. De lage calculatieve betrokkenheid (1,94) suggereert dat Tauw medewerkers genoeg andere baan mogelijkheden zien indien men Tauw zou willen verlaten. Naast betrokkenheden bij de organisatie scoort ook normatieve betrokkenheid bij de carrière tamelijk laag. De

overige betrokkenheden scoren boven de 3,5 en daarmee voldoende, ze zijn in redelijk hoge mate aanwezig. Normatieve betrokkenheid bij het werk (4,43) scoort goed.

De intentie tot vertrek scoort onder de 3 (2,65) en geeft daarmee aan dat mensen liever willen blijven dan vertrekken al speelt de gedachte wel zo nu en dan. De score voor waardering van de relatie met de leidinggevende valt ook binnen het neutrale gebied en is daarmee noch als goed, noch als slecht aan te merken. De gemiddelde scores van de verschillende thema's zijn niet alleen waardevol voor een algehele indruk maar helpen ook een kader te schetsen voor latere conclusies, aanbevelingen en interpretaties van andere resultaten.

5.2 Uitkomsten hypotheses

In deze paragraaf zullen de resultaten van de hypotheses uiteen worden gezet. Alvorens hiermee te beginnen dient getest te worden of variabelen normaal verdeeld zijn voor het selecteren van de juiste toetsingsmethode. Uitvoering van de Kolmogorov-Smirnov toets (zie bijlage 4) leert dat alleen primaire arbeidsvoorwaarden en intentie tot vertrek normaal verdeeld zijn. Dit houdt in dat voor deze variabelen de t-toets of variantie analyses kan worden gebruikt maar voor alle andere variabelen uitgeweken moet worden naar de non-parametrische variant, de Kruskal-Wallis toets.

Hypothese 1

Op de volgende pagina is tabel 9 afgebeeld waarin de significante correlatiecoëfficiënten (R) van de HR praktijken met de diverse foci van betrokkenheid over de verschillende dimensies staan weergegeven. Eveneens is een tabel met determinatiecoëfficiënten (R^2 , univariate regressieanalyse) en een tabel met gestandaardiseerde Beta's (multivariate regressieanalyse) weergegeven om redenen eerder beschreven (Paragraaf 3.3.2). Noot: In de tabellen zijn ook cijfers weergegeven voor de relaties intentie tot vertrek met de HR praktijken en met de betrokkenheden, deze horen bij hypothese 2 en 3.

Zoals verwacht blijken een groot aantal HR gebieden positief te correleren met betrokkenheden, met andere woorden als de tevredenheid veranderd veranderen veel van de betrokkenheden in dezelfde richting mee. Hiermee is nog niet gezegd dat tevredenheid met de HR praktijken betrokkenheden ook verklaren. De adjusted r squares (multivariate regressieanalyse) laten zien welk deel van de variantie verklaard wordt door de praktijken. De determinatiecoëfficiënten in de univariate analyses geven niet het unieke effect weer maar weerspiegelen het effect van meerdere praktijken. Verbetering van een praktijk met een hoge determinatiecoëfficiënt zorgt dan ook niet voor een effect gelijk aan die coëfficiënt. Meerdere praktijken dienen aangewend te worden om dit effect te verkrijgen. De multivariate analyse laat wel het unieke effect van een praktijk zien, het deel dat niet te herleiden is tot een andere praktijk. Hierin ligt ook het belang van de multivariate analyse.

Kijkend naar de sterktes lopen correlaties uiteen. De sterkste correlaties bestaan voor affectieve betrokkenheid bij het werk en verschillende aspecten van het arbeidssysteem. Relatief worden de hoogste correlaties gevonden voor combinaties die gevoelsmatig ook dicht bij elkaar liggen, zoals het arbeidssysteem en betrokkenheid bij het werk of affectieve betrokkenheid bij de organisatie en arbeidsverhoudingen. Deze bevinding wijzen in de richting van het belang tussen een 'fit' van de praktijken met de foci voor de mate van het effect dat tevredenheid met een specifieke HR praktijk kan hebben op een specifiek object van betrokkenheid. De unieke effecten van de praktijken ondersteunen dit idee. Het idee dat mensen pas betrokken kunnen raken bij een object als het object betrokkenheid naar hen toe heeft getoond vertaald zich hier naar het belang van die fit. Toch zijn er voor elk object en elke grondslag van betrokkenheid slechts een beperkt aantal praktijken met een significant uniek effect. Dit laat zien dat het belangrijk is aandacht te besteden aan een geheel HRM beleid. Om meer context te krijgen voor de relaties tussen HR gebieden (en betrokkenheden) zijn ook correlaties uitgevoerd voor relaties tussen de HR gebieden onderling en tussen betrokkenheden onderling. Tabellen hiervoor kunnen gevonden worden in bijlage 5 en 6. Nagenoeg alle HR praktijken blijken significant positief met elkaar samen te hangen. Tevredenheid met een gebied kan daarmee ook een soort 'spill over effect' hebben naar andere gebieden.

Correlaties	ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO	CBOLA	Intentie tot vertrek
Arbeidsverhoudingen										
<i>Communicatie</i>	0,265**	n.s.	0,276**	0,229**	0,127**	n.s.	0,320**	0,174**	n.s.	-0,330**
<i>Inspraak</i>	0,316**	n.s.	0,330**	0,376**	0,138**	0,171**	0,356**	0,306**	n.s.	-0,349**
<i>Medezeggenschap</i>	0,352**	n.s.	0,318**	0,330**	0,179**	0,180**	0,353**	0,222**	-0,149**	-0,377**
Arbeidsvoorwaarden										
<i>Primair (salaris)</i>	0,188**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,201**	0,108*	n.s.	-0,270**
<i>Secundair</i>	0,239**	n.s.	n.s.	0,114*	0,121*	0,213**	0,293**	0,217**	n.s.	-0,228**
Arbeidssysteem										
<i>Afwisseling</i>	0,564**	0,132*	0,263**	0,203**	0,270**	0,103*	0,399**	0,170**	n.s.	-0,415**
<i>Uitdaging</i>	0,635**	0,123*	0,280**	0,222**	0,243**	n.s.	0,371**	0,169**	n.s.	-0,448**
<i>Autonomie</i>	0,322**	0,115*	0,231**	0,130*	0,170**	n.s.	0,323**	n.s.	-0,226**	-0,258**
<i>Rol ambiguïteit</i>	0,189**	0,148**	0,207**	0,174**	0,186**	n.s.	0,178**	n.s.	-0,128*	-0,132*
<i>Feedback</i>	0,249**	0,125*	0,321**	0,168**	0,251**	0,177**	0,275**	0,127*	-0,147**	-0,347**
<i>Persoon-taak fit</i>	0,483**	n.s.	0,290**	0,177**	0,323**	n.s.	0,311**	0,122*	n.s.	-0,376**
<i>Task signifiigance</i>	0,420**	0,281**	0,240**	0,190**	0,279**	n.s.	0,240**	0,117*	-0,164**	-0,240**
<i>Complexiteit</i>	0,510**	0,173**	0,208**	0,158**	0,307**	n.s.	0,343**	0,201**	n.s.	-0,310**
Stroombeleid										
<i>Begeleiding instroom</i>	0,130*	n.s.	0,197**	0,201**	n.s.	0,141*	0,170**	0,127*	n.s.	-0,171**
<i>Training on the job</i>	0,248**	n.s.	0,231**	0,196**	0,175**	n.s.	0,314**	0,178**	n.s.	-0,269**
<i>Scholing</i>	0,234**	0,199**	0,250**	0,229**	0,200**	n.s.	0,245**	0,122*	n.s.	-0,240**
<i>Horizontale doorstroom</i>	0,198**	n.s.	0,209**	0,229**	0,218**	0,199**	0,290**	0,209**	n.s.	-0,196**
<i>Verticale doorstroom</i>	0,289**	n.s.	0,225**	0,252**	0,302**	0,275**	0,310**	0,219**	n.s.	-0,367**
Work-life balance										
	0,151**	n.s.	0,197**	0,221**	0,129*	0,179**	0,217**	0,217**	n.s.	-0,242**
Intentie tot vertrek	-0,497**	n.s.	-0,404**	-0,263**	-0,281**	-0,243**	-0,526**	-0,298**	-0,131*	

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant (1-tailed)

Tabel 9: Correlatieanalyse tevredenheid HR praktijken - betrokkenheden

Regressies (R ²)	ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO	CBOLA	Intentie tot vertrek
Arbeidsverhoudingen										
<i>Communicatie</i>	0,070**	n.s.	0,076**	0,052**	0,016*	n.s.	0,102**	0,030*	n.s.	-0,109**
<i>Inspraak</i>	0,100**	n.s.	0,109**	0,141**	0,019*	0,029*	0,127**	0,094**	n.s.	-0,122**
<i>Medezeggenschap</i>	0,124**	n.s.	0,101**	0,109**	0,032*	0,032*	0,125**	0,049**	-0,022	-0,142**
Arbeidsvoorwaarden										
<i>Primair (salaris)</i>	0,035*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,040*	n.s.	n.s.	-0,073**
<i>Secundair</i>	0,057**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,046*	0,086**	0,047**	n.s.	-0,052**
Arbeidssysteem										
<i>Afwisseling</i>	0,318**	0,017*	0,069**	0,041*	0,073**	0,017*	0,159**	0,029*	n.s.	-0,172**
<i>Uitdaging</i>	0,403**	0,015*	0,078**	0,049**	0,059**	n.s.	0,138**	0,029*	n.s.	-0,201**
<i>Autonomie</i>	0,104**	n.s.	0,053**	0,017*	0,029*	n.s.	0,104**	n.s.	-0,051**	-0,067**
<i>Rol ambiguïteit</i>	0,036*	0,023*	0,043*	0,030*	0,035*	n.s.	0,032*	n.s.	-0,160*	-0,017*
<i>Feedback</i>	0,062**	0,016*	0,103**	0,028*	0,063**	0,031*	0,076**	0,016*	-0,021*	-0,120**
<i>Persoon-taak fit</i>	0,233**	n.s.	0,084**	0,031*	0,104**	n.s.	0,097**	0,015*	n.s.	-0,141**
<i>Task significance</i>	0,176**	0,079**	0,058**	0,036*	0,078**	n.s.	0,058**	n.s.	-0,027*	-0,058**
<i>Complexiteit</i>	0,260**	0,030*	0,043*	0,025*	0,094**	n.s.	0,118**	0,040*	n.s.	-0,096**
Stroombeleid										
<i>Begeleiding instroom</i>	0,017*	n.s.	0,039*	0,040*	n.s.	0,020*	0,029*	0,016*	n.s.	-0,029*
<i>Training on the job</i>	0,062**	n.s.	0,053**	0,038*	0,031*	n.s.	0,099**	0,032*	n.s.	-0,072**
<i>Scholing</i>	0,055**	0,040*	0,063**	0,052**	0,040*	n.s.	0,060**	n.s.	n.s.	-0,057**
<i>Horizontale doorstroom</i>	0,039*	n.s.	0,044*	0,052**	0,048**	0,040*	0,084**	0,044*	n.s.	-0,039*
<i>Verticale doorstroom</i>	0,084**	n.s.	0,051**	0,064**	0,091**	0,077**	0,096**	0,048**	n.s.	-0,134**
Work-life balance										
	0,023**	n.s.	0,039**	0,049**	0,017*	0,032**	0,047**	0,047**	n.s.	-0,059**
Intentie tot vertrek										
	-0,247**	n.s.	-0,163**	-0,069**	-0,079**	0,059**	-0,277**	-0,089**	-0,017*	

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant

Tabel 10: Univariate regressieanalyse tevredenheid HR praktijken - betrokkenheden

Gestandaardiseerde Beta coëfficiënten	ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO	CBOLA	Intentie tot vertrek
<i>Adjusted R²</i>	0,459	0,067	0,205	0,157	0,154	0,116	0,270	0,117	0,092	
Arbeidsverhoudingen										
<i>Communicatie</i>	-0,009	0,041	0,059	-0,023	-0,006	-0,078	0,095	-0,001	0,127	-0,089
<i>Inspiraak</i>	0,021	0,001	0,108	0,244 *	-0,080	0,019	0,083	0,287 **	0,046	0,022
<i>Medezeggenschap</i>	0,044	-0,087	0,011	0,034	-0,010	0,049	-0,010	-0,113	-0,216 *	-0,051
Arbeidsvoorwaarden										
<i>Primair (salaris)</i>	0,008	-0,078	-0,232 **	-0,138 *	-0,064	-0,056	-0,008	-0,040	0,147 *	-0,064
<i>Secundair</i>	0,088	0,053	-0,004	-0,022	0,042	0,112	0,117	0,095	0,096	-0,039
Arbeidssysteem										
<i>Afwisseling</i>	0,130	0,066	0,082	0,081	0,175	0,108	0,198 *	0,095	-0,008	-0,179 *
<i>Uitdaging</i>	0,344 **	-0,052	0,066	0,051	-0,129	0,019	-0,011	0,005	0,076	-0,199 *
<i>Autonomie</i>	-0,011	-0,019	0,013	-0,080	-0,032	-0,170 *	0,123	-0,144	-0,192 *	-0,007
<i>Rol ambiguïteit</i>	-0,112	0,076	-0,034	0,042	0,010	-0,108	-0,120	-0,092	-0,062	0,157 *
<i>Feedback</i>	0,021	0,076	0,198 **	0,018	0,114	0,185 *	0,076	0,023	-0,137	-0,173 **
<i>Persoon-taak fit</i>	0,100	-0,056	0,062	-0,059	0,114	-0,076	-0,009	-0,034	0,005	-0,019
<i>Task signifiçance</i>	0,136 *	0,223 **	0,061	0,067	0,141	0,072	0,023	0,020	-0,094	-0,025
<i>Complexiteit</i>	0,094	0,054	-0,069	-0,007	0,083	-0,031	0,078	0,132	0,088	0,036
Stroombeleid										
<i>Begeleiding instroom</i>	-0,004	0,003	0,123	0,138	-0,045	0,114	0,010	0,047	-0,044	-0,014
<i>Training on the job</i>	0,090	-0,096	0,023	-0,034	0,004	-0,025	0,135	0,058	0,136	-0,095
<i>Scholing</i>	-0,014	0,208 **	0,101	0,092	0,072	-0,012	-0,004	-0,044	-0,084	-0,022
<i>Horizontale doorstroom</i>	-0,108	0,030	0,016	0,017	-0,004	0,009	0,039	0,058	-0,091	0,177 *
<i>Verticale doorstroom</i>	0,086	-0,062	0,044	0,088	0,241 **	0,203 *	0,082	0,023	0,026	-0,211 **
Work-life balance	0,046	-0,050	0,099	0,153 *	0,025	0,143 *	0,048	0,182 **	-0,013	-0,151 *
Intentie tot vertrek	-0,287 **	0,056	-0,139	0,036	-0,088	-0,065	-0,305 **	0,048	-0,182 **	

*p<0,05; **p<0,01

Adjusted R² HR praktijken - Intentie tot vertrek; 0,337

Adjusted R² Betrokkenheden - Intentie tot vertrek; 0,373

Tabel 11: Multivariate regressieanalyse

De multivariate analyses laten zien dat affectieve betrokkenheid meer beïnvloed wordt door tevredenheid met HR praktijken dan normatieve betrokkenheid (zie adjusted R^2). Dit schept de verwachting dat normatieve betrokkenheid voor een aanzienlijk deel buiten de organisatie ontstaat. Voor het object werk lijkt dit nog sterker het geval. Voor afdeling, carrière en organisatie heeft een organisatie, zij het beperkt, instrumenten tot zijn beschikking. Is er een verklaring voor dit verschil? Het is interessant te zien dat juist op normatieve betrokkenheid bij het werk door Tauw medewerkers bijzonder hoog wordt gescoord. Dit kan vertaald worden dat men het erg belangrijk vindt het werk goed te doen en zich erg verantwoordelijk voelt. Omdat het voor een organisatie belangrijk is dat mensen hun werk goed doen (en goed willen doen) is deze normatieve betrokkenheid bij het werk wel een waardevolle eigenschap. Het gemis aan instrumenten om deze vorm van betrokkenheid te kunnen stimuleren geeft het belang aan van het selecteren van mensen die deze eigenschap reeds bezitten. Een logische vraag is nu waardoor die normatieve betrokkenheid bij het werk dan wel gevormd wordt. Cohen (2007) vormt een theorie om het idee dat normatieve betrokkenheid bij de organisatie reeds bestaat voor indiensttreding. Hij duidt dit aan met de term *normative commitment propensity*. Dit wordt gedefinieerd als een algemene morele verplichting ten opzichte van de organisatie (Cohen, 2007, p.337). Deze algemene verplichting zou tot stand zijn gekomen in het socialisatie proces en worden beïnvloed door persoonlijke waarden, ervaringen en ideeën over een baan. Deze propensity zou dan de basis leggen voor het vormen van affectieve betrokkenheid. Voor normatieve betrokkenheid bij het werk lijkt deze theorie enigszins toepasbaar. De hoge normatieve betrokkenheid van Tauw medewerkers bij het werk lijkt inderdaad buiten de organisatie tot stand te zijn gekomen, en daarmee misschien ook voor indiensttreding. Omgeving, socialisatie en persoonlijke kenmerken spelen hier naar alle waarschijnlijkheid een rol in. Wanneer dit niet goed is verlopen, en die normatieve betrokkenheid bij het werk zich niet goed heeft ontwikkeld, kan een organisatie daar praktisch niets meer aan doen. Cohen (2007) ziet deze theorie echter toepasbaar op organisatie betrokkenheid. Hoewel hier voor het werk argumenten voor de theorie geformuleerd kunnen worden is er empirische steun tegen de theorie voor normatieve betrokkenheid bij afdeling, organisatie en carrière.

Wiener (1982) suggereerde dat het gevoel van verplichting het resultaat zou kunnen zijn van internalisatie van normatieve druk die al op een individu wordt uitgeoefend voor indiensttreding of bij indiensttreding. Ook zouden investeringen van een organisatie een imbalance kunnen oproepen waardoor een gevoel van verplichting naar de organisatie ontstaat tot de 'schuld' is weggewerkt (Scholl, 1981). De resultaten hier gevonden laten zien dat het socialisatie proces (dat bij Tauw overigens invulling krijgt binnen de afdeling) bij indiensttreding een belangrijk instrument voor het ontwikkelen van normatieve betrokkenheid bij de afdeling is. Over de hier gemeten objecten blijken verschillende praktijken een unieke bijdrage te kunnen leveren en wordt voor meerdere foci het belang van tevredenheid met de balans tussen werk en privé onderschreven voor de ontwikkeling van normatieve betrokkenheid. Daarmee is het te kort door de bocht te zeggen dat normatieve betrokkenheid 'slechts' een pre-entry commitment is.

Voor calculatieve betrokkenheid bij het werk (low alternatives) blijkt tevredenheid met HR gebieden nagenoeg een te verwaarlozen invloed te hebben. De correlaties die er zijn, zijn echter wel negatief, een hogere tevredenheid uit zich dan in een lagere calculatieve betrokkenheid (low alternatives) bij de organisatie. Als mensen calculatief betrokken zijn bij de organisatie voor de dimensie low alternatives blijven mensen omdat ze niet anders kunnen. Hieruit kan opgemaakt worden dat naarmate mensen meer tevreden zijn (met de enkele correlerende gebieden) ze zich minder genoodzaakt voelen om te blijven vanuit het idee dat ze geen andere opties hebben. Deze redenering lijkt wat tegenstrijdig, immers als iemand heel tevreden is zou hij naar waarschijnlijkheid minder (goede) alternatieven waarnemen omdat hij graag wil blijven waardoor de calculatieve betrokkenheid zou stijgen. Een verklaring voor de negatieve relatie hier zou kunnen zijn dat de calculatieve betrokkenheid minder wordt omdat het overgaat in een andere vorm van betrokkenheid. Zo zou het kunnen zijn dat bij een bepaalde mate van tevredenheid mensen niet meer voelen dat ze moeten blijven omdat ze niet anders kunnen maar voelen dat ze blijven omdat ze het willen (affectief), het willen kan dan het gevoel van moeten overschrijven. De correlatie analyse voor betrokkenheden onderling (Bijlage 6), waarin correlaties met calculatieve betrokkenheid vrijwel voor alle andere betrokkenheden ontbreken, ondersteunt het idee dat calculatieve betrokkenheid over kan gaan in een andere vorm van betrokkenheid. De ideeën van Steers & Porter (1994) worden hiermee tegen gesproken, calculatieve betrokkenheid zorgt niet voor affectieve betrokkenheid als gevolg van het willen rationaliseren van de relatie, maar zou dus wel omgezet kunnen worden in affectieve

betrokkenheid. Voor de combinatie met affectieve betrokkenheid bij de carrière gaat dit echter niet op. De negatieve samenhang zegt dat grotere wordende calculatieve betrokkenheid gepaard kan gaan met kleiner wordende affectieve betrokkenheid bij de carrière. Als mensen minder alternatieven ervaren en meer noodgedwongen bij de organisatie blijven vertaald dit zich in een minder sterk gevoel van affectieve betrokkenheid bij de carrière, en vise versa. Hier lijken de ideeën over een rationalisatie proces wel op te kunnen gaan.

De veronderstelling dat correlaties sterker zouden zijn voor de affectieve component van een object dan de normatieve of calculatieve blijkt voor de foci werk en organisatie volledig op te gaan. Voor betrokkenheid bij de afdeling zijn hier 6 uitzonderingen op (inspraak, medezeggenschap, secundaire arbeidsvoorwaarden, begeleiding instroom en horizontale en verticale doorstroom). Voor betrokkenheid bij de carrière blijkt normatieve betrokkenheid sterker te zijn voor inspraak, medezeggenschap en secundaire arbeidsvoorwaarden. Noemenswaardig zijn ook de verschillende sterktes van correlaties tussen de affectieve en normatieve component over de verschillende objecten. Deze bevindingen (en tevens ook verschillende correlaties tussen de betrokkenheden en HR praktijken) geven aan dat affectieve en normatieve betrokkenheid toch wezenlijk andere concepten zijn.

Hypothese 1 kan niet in zijn volledigheid aangenomen worden, hoewel veel correlaties bestaan, bestaan ze niet overal, zijn ze niet altijd positief en correleert de affectieve component niet altijd het sterkst. Wel duiden de resultaten op de verklarende kracht van HR praktijken voor bepaalde betrokkenheden.

Hypothese 2

Voor elke HR praktijk en intentie tot vertrek is een significante negatieve correlatie gevonden; ontevredenheid op alle gebieden hangt samen met de intentie de organisatie te verlaten, hypothese 2 kan aangenomen worden. Let wel dat hier nog geen rekening is gehouden met betrokkenheid in het model. De verklaarde variantie in intentie tot vertrek door tevredenheid met HR praktijken is een ruime 30% ($R^2=0,337$). Kijkend naar de multivariate regressieanalyse blijken verticale en horizontale doortroom samen met uitdaging, afwisseling persoon- taak fit en feedback de verklarende variabelen te zijn. Dit zijn de praktijken die de meeste invloed uit kunnen oefenen op de intentie tot vertrek. Deze invloedrijke praktijken zijn praktijken die medewerkers van Tauw tamelijk goed waarderen. Verbeteringsmogelijk heden zijn er echter wel, met name voor de doorstroom en feedback. Als geheel beleidsgebied blijkt arbeidsverhoudingen een belangrijke rol te vervullen.

Hypothese 3

Hypothese 3 gaat over correlaties tussen betrokkenheden en intentie tot vertrek (in dit model is het effect van HR praktijken nog niet meegenomen) en kan niet in zijn volledigheid geaccepteerd worden, er is geen significante correlatie gevonden tussen normatieve betrokkenheid bij het werk en intentie tot vertrek. Reeds werd aannemelijk gemaakt dat normatieve betrokkenheid bij het werk buiten tevredenheid met HR praktijken tot stand zou kunnen komen. Is dat een reden voor het ontbreken van de correlatie? Als verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van het werk, het werk goed willen doen tot stand komt vanuit een norm die buiten de context van de organisatie is gevormd en in alle waarschijnlijkheid gezien kan worden als een zeer stabiele houding heeft dit geen effect op hoe een persoon tegen de organisatie aankijkt. Met andere woorden normatieve betrokkenheid bij het werk zal in een andere werkcontext ook in gelijke mate kunnen bestaan en derhalve niet van invloed zijn op de intentie tot vertrek.

De sterkste correlatie met intentie tot vertrek is hier gevonden voor affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Dit ondersteunt (evenals het voorgaande) de ideeën van Shore en Martin (1989) dat een organisatiegerelateerde uitkomsten (intentie tot vertrek) meer geassocieerd moeten worden met houdingen ten opzichte van de organisatie. Ook de gestandaardiseerde bèta coëfficiënten laten zien dat affectieve betrokkenheid bij de organisatie de grootste verklarende kracht heeft. De totale variantie die verklaard wordt uit betrokkenheden is een ruime 35% ($R^2=0,373$). Tevens blijkt het hier zo te zijn dat voor alle foci de affectieve component sterker relateert met intentie tot vertrek dan de normatieve (of calculatieve) component. Dit wijst erop dat het hebben van een vertrek intentie meer emotioneel gestuurd is.

Hypothese 4

Hypothese 4 test de vermeende relatie van alle drie de variabelen samen. Om de directe en indirecte relaties weer te geven is er zoals gezegd gebruik gemaakt van structural equation modeling. De resultaten van de factoranalyse die hieraan vooraf ging kunnen gevonden worden in bijlage 7. Deze heeft uiteindelijk geleid tot de keuze de 18 HR praktijken te reduceren tot 6 componenten. Feitelijk voor elk beleidsgebied een met uitzondering van arbeidsvoorwaarden waar duidelijk twee componenten naar voren kwamen (primaire & secundaire voorwaarden). Bij het stroombeleid is gekozen om het item begeleiding bij de instroom apart te behandelen vanwege de betere factor voor de vier overige items. Het model is precies gedefinieerd (0 vrijheidsgraden) door het schatten van alle mogelijke directe effecten van de exogene variabelen op de endogene variabelen en de effecten van alle betrokkenheden op intentie tot vertrek. Daarbij zijn ook de correlaties tussen de commitment dimensies geschat. In bijlage 8 staat een correlatie tabel weergegeven met de nieuwe factoren. Hieronder staan de directe, indirecte en totale relaties weergegeven van het model. In tabel 13 staat de verklaarde variantie van de betrokkenheden en intentie tot vertrek voor het gehele model (in tegenstelling tot de varianties bij hypothese 2 & 3).

Gestandaardiseerde Beta (t-waarde)	Directe effecten op intentie tot vertrek	Indirecte effecten op intentie tot vertrek	Totale effecten op intentie tot vertrek
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	-0,11 (-1,71)	-0,03 (-0,69)	-0,13 (-1,95)
<i>Arbeidsvoorwaarden primair</i>	-0,09 (-1,66)	-0,01 (-0,26)	-0,10 (-1,64)
<i>Arbeidsvoorwaarden secundair</i>	0,03 (0,48)	-0,08 (-2,49)	-0,05 (-0,89)
<i>Arbeidssysteem</i>	-0,12 (-1,81)	-0,18 (-3,60)	-0,30 (-4,83)
<i>Stroombeleid</i>	-0,02 (-0,35)	-0,07 (-1,97)	-0,09 (-1,37)
<i>Work-life balance</i>	-0,10 (-1,98)	0,01 (0,19)	-0,09 (-1,60)

Tabel 12: Gegevens structural equation modeling

Het model bevestigt eerdere resultaten over de invloed die praktijken op betrokkenheden kunnen uitoefenen. Door rekening te houden met onderlinge correlaties komt de te verklaren variantie hoger uit. Wel blijkt ook hier dat normatieve betrokkenheid bij het werk slecht beïnvloedbaar is. Het originele doel was te kijken naar directe en indirecte effecten. Uit de tabel blijkt dat de indirecte effecten (dus via betrokkenheden) een aanzienlijk deel van het totale effect behelzen. Hiermee wordt het *partially mediated multidimensional commitment model* van Clugston (2000) ondersteunt. Betrokkenheid heeft een medierende werking op de relatie tussen HR praktijken en intentie tot vertrek, met deze bevindingen kan hypothese 4 geaccepteerd worden. Dit model, waar alle variabelen in de analyse betrokken zijn, laat zien dat 45 % van de variantie van intentie tot vertrek verklaard kan worden uit de andere variabelen. Er is nog iets te zeggen over de wegen die hiervoor belangrijk zijn. Het belangrijkste pad (sterkst verklarende) loopt via tevredenheid met het arbeidssysteem naar affectieve betrokkenheid bij het werk of affectieve betrokkenheid bij organisatie en zo naar intentie tot vertrek. De waardes die tot deze conclusie leiden staan in bijlage 9 en geven de gestandaardiseerde bèta's voor de invloed van de HR beleidsgebieden op betrokkenheden en van de betrokkenheden op intentie tot vertrek. Ter illustratie is in bijlage 10 een tabel weergegeven met gecontroleerde correlaties tussen een praktijk en intentie tot vertrek. Hierin kan per variabele naar de relatie worden gekeken. De controle variabele is steeds een vorm van betrokkenheid.

Adjusted R²

<i>Intentie tot vertrek</i>	0,45
<i>ABW</i>	0,51
<i>NBW</i>	0,10
<i>ABA</i>	0,53
<i>NBA</i>	0,53
<i>ABC</i>	0,34
<i>NBC</i>	0,19
<i>ABO</i>	0,58
<i>NBO</i>	0,48
<i>CBOLA</i>	0,11

Tabel 13: Totaal verklaarde variantie

Met deze uitkomsten mag duidelijk zijn dat zowel betrokkenheid als tevredenheid met HR praktijken (deels vanwege hun directe relatie maar zeker ook vanwege hun indirecte relatie) belangrijke variabelen in het voorspellen, en beïnvloeden van vertrek intenties zijn. Bij uitstek zijn de praktijken een instrument voor organisaties om enige grip te kunnen krijgen op betrokkenheid van het personeel en daarmee op verloop. Dit onderschrijft ook het belang voor de volgende hypothese die ingaan op persoonskenmerken en tevredenheid met de HR beleidsgebieden.

In bijlage 11 & 12 staan tabellen afgebeeld met correlaties tussen persoonskenmerken en tevredenheid met HR praktijken evenals persoonskenmerken met betrokkenheden. Een dergelijke analyse is van belang als referentiekader voor uitspraken met betrekking tot de variabelen waarvoor die correlaties bestaan. De correlatieanalyses laten zien dat maar weinig persoonskenmerken significant correleren met de variabelen. Voor de HR beleidsgebieden zijn de meeste correlaties die bestaan met persoonskenmerken te classificeren als erg zwak. Veel correlaties, en ook sterkere bestaan voornamelijk met de relatie met de leidinggevende. Ook voor betrokkenheid blijkt het belang van een goede relatie met de leidinggevende.

Het testen van de hypothesen zullen meer inzicht moeten geven in significante verschillen tussen groepen voor tevredenheid met HR praktijken en intentie tot vertrek. Bij elke hypothese is een significantieniveau van 95% aangehouden, als er significante verschillen tussen groepen bestaan laat zich dit zien door $p < 0,05$. In bijlage 13 staan alle p waarden van de hypothesen 5 tot en met 15 voor de verschillende praktijken. De p waarden zijn tot stand gekomen met de Kruskal-Wallis toets met uitzondering van de p waarden voor intentie tot vertrek en primaire arbeidsvoorwaarden. Deze zijn getoetst middels t-toets en variantieanalyse omdat deze variabelen normaal verdeeld zijn.

Hypothese 5 (geslacht)

Hypothese 5 kan worden aangenomen, er bestaan geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen met betrekking tot de tevredenheid en de intentie tot vertrek.

Hypothese 6 (leeftijd)

Uit de tabel blijkt dat er significante verschillen bestaan in tevredenheid met primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden als gevolg van leeftijd. Beide verschillen zijn significant met een overschrijdingskans van minder dan 1%. Het doen van de post-hoc Scheffe test voor primaire arbeidsvoorwaarden blijkt te conservatief en geeft echter geen significante verschillen. Kijkend naar de gemiddeldes in de verschillende leeftijdsgroepen kan zowel voor primaire als secundaire voorwaarden een soort U -vormige relatie gevonden worden. Het is wel belangrijk te erkennen dat de celvulling voor de beginnende en sluitende leeftijdscategorieën erg klein is (dit kan mogelijk de oorzaak zijn van het niet vinden van als significant aangemerkte verschillen door de Scheffé toets) en daarmee de empirische ondersteuning voor de U relatie is hier dan ook tamelijk zwak is. Hypothese 6a kan dus aangenomen worden voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Omdat voor intentie tot vertrek geen significante verschillen zijn gevonden moet hypothese 6b worden verworpen.

Er dient nog wel aangetekend te worden dat voor de leeftijdsgroep 25-35 jarigen de waardering voor primaire arbeidsvoorwaarden niet neutraal is zoals bij de andere groepen maar dat mensen echt ontevreden zijn.

Leeftijd	N	Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden
<25	7	3,38	3,69
25-<35	152	2,75	3,07
35-<45	74	3,04	3,34
45-<55	21	3,29	3,43
≥55	6	3,65	3,5

Tabel 14: Verschillen naar leeftijd

Hypothese 7 (opleidingsniveau)

Hypothese 7 kan niet geheel worden aangenomen, er blijken verschillen te bestaan in de waardering voor scholingsmogelijkheden. Mensen met een WO opleiding zijn significant minder tevreden (3,76 gemiddeld) met scholingsmogelijkheden dan mensen met een HBO opleiding (4,04 gemiddeld). Het zou kunnen zijn

dat de bestaande scholing meer aansluit op een HBO niveau of bij de wensen van een HBO-er en daarom door HBO-ers beter gewaardeerd wordt.

Hypothese 8 (familiestatus)

Voor het toetsten van hypothese 8 is er onderscheid gemaakt in mensen met en zonder kinderen. De differentiatie voor alleenstaanden en getrouwen/samenwonenden kan niet gemaakt worden vanwege de te kleine celvulling, er zijn slechts 3 mensen met kinderen die alleenstaand zijn. Voor alle gebieden waarvoor significante verschillen zijn gevonden blijken mensen met kinderen meer tevreden te zijn dan mensen zonder kinderen. Waarom mensen met kinderen nu meer tevreden zijn, en juist op deze gebieden, is moeilijk te verklaren. Er kan gespeculeerd worden dat mensen met kinderen naast hun werk ook meer met hun gezin bezig zijn, daardoor misschien minder carrière gericht wat zou kunnen resulteren in een minder kritische kijk op hun werk. Hier is natuurlijk een en ander tegen in te brengen, en blijft dan ook slechts speculatie. Omdat bleek dat er maar 3 alleenstaanden met kinderen waren zou het zo kunnen zijn dat verschillen niet ten grondslag liggen aan het hebben van kinderen maar dat juist alleenstaand of niet de factor kan zijn. Uit controle bleek dit niet zo te zijn, een verdeling in alleenstaand versus niet alleenstaand leverde geen significante verschillen op. Hypothese 8a kan deels aangenomen, voor sommige praktijken blijken mensen met kinderen inderdaad meer tevreden te zijn. Hypothese 8b dient verworpen te worden, mensen met kinderen blijken geen lagere vertrek intentie te hebben.

Hypothese 9 (organisatieanciënniteit)

Hoe lang iemand bij een organisatie werkt lijkt van belang te zijn voor de mate van tevredenheid ten opzichte van arbeidsvoorwaarden, persoon-taak fit, en begeleiding bij de instroom, deze gebieden komen niet overeen met de bevindingen van Kinnie et al. (2005). Uit de tabel blijkt, dat dit verband niet rechtlijnig is maar eerder, net als bij leeftijd een u-vorm aanneemt. De post-hoc Scheffé toets voor primaire arbeidsvoorwaarden geeft significante verschillen tussen de groepen 0-<2 en 2-<5, 2-5 en ≥20, en 5-<10 en ≥20. Voor intentie tot vertrek verschilt de groep van 0-2 jaar significant van de groep van 5-10 jaar. De grootste vertrek intentie heeft de groep 5-<10 jarigen.

Organisatie anciënniteit	N	Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Persoon- taak fit	Begeleiding instroom	Intentie tot vertrek
0-<2	88	3,04	3,16	3,38	2,68	2,36
2-<5	47	2,60	3,11	3,66	2,64	2,80
5-<10	76	2,83	3,13	3,61	2,70	2,93
10-<20	36	2,92	3,37	3,75	3,00	2,71
≥20	13	3,68	3,62	4,15	3,46	2,23

Tabel 15: Verschillen naar organisatieanciënniteit

Deze tabel laat zien dat mensen die tussen de 2 en 10 jaar werken bij Tauw een kwetsbare groep vormen. De lage waardering voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden kan hen extra gevoelig maken voor betere aanbiedingen van buitenaf. Belangrijk is het te realiseren dat namelijk arbeidsvoorwaarden vooraf aan het aannemen van een nieuwe baan bekend kunnen zijn maar dat de invulling van de andere beleidsgebieden grotendeels in de praktijk moet worden ervaren. De lage score voor de persoon-taak fit kan samenhangen met begeleiding bij de instroom. Mensen die nog maar kort in de organisatie werken hebben aandacht nodig voor het vinden van hun plek. Hypothese 9a en 9b blijken gedeeltelijke kloppen. Mensen die lang bij de organisatie werken zijn meer tevreden en hebben een lagere intentie tot vertrek. Echter is het niet zo dat mensen die *langer* bij de organisatie werken altijd meer tevreden zijn en een lagere vertrek intentie hebben.

Hypothese 10 (contractvorm)

Verschillen in contractvorm (vast versus tijdelijk) hebben een weerslag in tevredenheid met rolambigüiteit en complexiteit van het werk. Mensen met een vast contract zijn op beide gebieden meer tevreden (voor rolambigüiteit 3,71 versus 3,37 en voor complexiteit 3,77 versus 3,37). Voor tevredenheid met de balans tussen werk en privé bestaat ook een verschil maar juist andersom, mensen met een vast contract zijn minder tevreden dan mensen met een tijdelijk contract, respectievelijk 3,10 en 3,51. Voor de intentie tot

vertrek blijkt het zo te zijn dat mensen met een contract voor onbepaalde tijd een hogere intentie tot vertrek hebben (2,71) dan mensen met een contract voor bepaalde tijd (2,17). Aan de lagere intentie tot vertrek van mensen met een tijdelijk contract zou een verlangen naar een contract voor onbepaalde tijd ten grondslag kunnen liggen. Hypothese 10a en 10b dienen verworpen te worden, er bestaan wel significante verschillen.

Hypothese 11 (contractomvang)

Voor het toetsten van deze hypothese is er een scheiding gemaakt tussen parttime en fulltime medewerkers. Fulltime medewerkers zijn mensen die minimaal 90 % werken. Alles onder de 90 % wordt tot parttime gerekend. Verschillen blijken te bestaan voor training on the job, scholing en de intentie tot vertrek. De gemiddelde waarden staan hieronder weergegeven.

Contractomvang	Training on the job	Scholing	Intentie tot vertrek
Fulltime	2,75	3,97	2,58
Parttime	3,01	3,73	2,86

Tabel 16: Verschillen naar contractomvang

Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat ten aanzien van training en scholing geen gelijke behandeling plaatsvindt tussen fulltime en parttime medewerkers. Een fulltime medewerker levert een bedrijf in feite meer op, derhalve wil een bedrijf misschien ook meer investeren in een fulltime medewerker ten aanzien van scholing. Waarom parttimers een grotere vertrek intentie hebben zou te maken kunnen hebben met het verlangen naar een volledige baan, of misschien juist de gedachte om volledig te stoppen. Hypothese 11 kan in zijn geheel worden aangenomen, er bestaan significante verschillen.

Hypothese 12 (werkplaats)

De onderstaande tabel geeft inzicht in de verschillen die bestaan voor de werkplaats.

Werkplaats	N	Primaire arbeidsvoorwaarden	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Training on the job	Scholing	Horizontale doorstroom
TJFA	16	2,38	2,93	3,27	3,87	2,87
Deventer	118	2,86	3,23	3,03	3,81	3,26
Amsterdam	16	2,58	3,03	2,25	3,50	2,94
Rotterdam	42	3,02	3,02	2,95	3,98	3,21
Assen	18	3,37	3,53	3,06	4,11	3,56
Eindhoven	21	2,92	3,35	3,43	4,33	3,52
Utrecht	29	3,18	3,23	3,00	4,14	3,59

Tabel 17: Verschillen naar werkplaats

De Scheffé toets voor primaire arbeidsvoorwaarden laat zien dat er een significant verschil bestaat tussen TJFA en Assen. De lage score bij TJFA zou verklaard kunnen worden door de andere achtergrond van deze medewerkers. Ze komen uit een juridische wereld. Doorgaans worden juristen beter betaald dan technici, bij Tauw echter worden ze gelijk ingeschaald. Deze zelfde redenering geldt voor secundaire arbeidsvoorwaarden. De overige drie aspecten zijn allen onderdeel van het stroombeleid en worden vaak op afdelings- of vestigings niveau besproken. De resultaten doen vermoeden dat er niet eenduidig beleid is op deze aspecten. Echter is het wel belangrijk ook rekening te houden met de celvulling. Zo is in Amsterdam maar door 16 mensen de enquête ingevuld tegen 118 in Deventer, de representativiteit is hiermee niet even groot. Hypothese 12a dient verworpen te worden, 12b kan worden aangenomen, er bestaan geen verschillen voor de intentie tot vertrek.

Hypothese 13 (werkgebied)

Er worden geen significante verschillen aangemerkt tussen de diverse werkgebieden, hypothese 13 kan worden geaccepteerd.

Hypothese 14 (leidinggevende functie)

Op basis van de gevonden resultaten kan hypothese 14b aangenomen worden, hypothese 14a moet worden verworpen; voor vele HR praktijken blijkt er een verschil te zijn tussen mensen met en zonder een leidinggevende functie. De gemiddelde scores staan hieronder weergegeven.

Leidinggevende functie	N	Inspraak	Medezeggenschap	Feedback	Persoon-taak fit	Begeleiding instroom	Training on the job	Scholing	Horizontale doorstroom	Verticale doorstroom
Wel	33	3,61	3,46	3,7	3,88	3,12	3,31	4,15	3,55	3,58
Niet	227	3,09	3,07	3,35	3,54	3,71	2,97	3,88	3,25	3,12

Tabel 18: Verschillen naar leidinggevende functie

Het is interessant om te zien dat leidinggevendenden tegen alle praktijken van het stromingsbeleid positiever aankijken. Als verklaring zou kunnen worden beargumenteerd dat leidinggevende al meer 'voordeel' van het beleid hebben gehad. Vaak zijn leidinggevende gegroeid in het bedrijf en hebben ze intern promotie gemaakt. Dit kan hun perceptie sterk beïnvloeden. Vanuit hun hogere hiërarchische functie hebben ze feitelijk meer inspraak en medezeggenschap dat wordt ook hier gereflecteerd in hogere waardes.

Hypothese 15 (relatie leidinggevende)

Een goede relatie met je leidinggevende blijkt belangrijk voor de tevredenheid met een groot aantal HR praktijken. Metname praktijken waar een leidinggevende direct bij betrokken is hebben een lage overschrijdingskans, bijvoorbeeld alle praktijken van arbeidsverhoudingen maar ook feedback en praktijken van het stromingsbeleid. Praktijken binnen het stroombeleid krijgen voor een groot deel vorm door de leidinggevende in die zin dat hij of zij het bepaald of je bijvoorbeeld een bepaalde cursus mag volgen. In de onderstaande tabel staan de gemiddelde waardes die significant verschillen. Hieruit blijkt dat hypothese 15 in zijn geheel geaccepteerd kan worden.

Relatie leiding-gevende	N	Communicatie	Inspraak	Medezeggenschap	Secundair	Uitdaging	Feedback	Persoon - Taak fit	Training on the job	Scholing	Horizontale doorstroom	Verticale doorstroom	Intentie tot vertrek
<3	47	3,09	2,82	2,81	2,97	3,74	2,72	3,41	2,64	3,72	3,02	2,98	3,07
≥3 - <3,5	102	3,29	3,09	3,04	3,22	3,89	3,42	3,57	2,99	3,86	3,24	3,04	2,69
≥3,5 - 5	93	3,56	3,44	3,39	3,31	4,11	3,73	3,78	3,22	4,12	3,52	3,46	2,31

Tabel 19: Verschillen naar relatie leidinggevende

De kwantitatieve resultaten bevestigen een groot aantal veronderstelling maar pleitten ook voor een specialistische kijk. Gevonden relaties verschillen per gebied en ook verschillen tussen groepen zijn aanwezig. Voor Tauw blijkt dat medewerkers over het algemeen 'neutraal' tegen de HR praktijken aankijken. Het positieve is dat twee hoog scorende praktijken in tevredenheid ook het sterkst correleren met intentie tot vertrek. Voor betrokkenheid blijkt juist dat de normatieve betrokkenheid bij het werk, die in grote mate aanwezig is, niet correleert met de intentie tot vertrek. Voor de groep hoogopgeleide technici bleek hier met name affectieve betrokkenheid bij het werk van groot belang te zijn naast affectieve betrokkenheid bij de organisatie voor het effect op de intentie tot vertrek. Er werd aannemelijk gemaakt dat normatieve betrokkenheid voor werk en carrière in deze case buiten de organisatie tot stand lijken te komen. Voor de afdeling en organisatie ligt dit iets anders omdat afdeling en organisatie in tegenstelling tot werk en carrière foci zijn die pas 'bestaan' wanneer iemand bij een organisatie werkt. Je verantwoordelijk voelen voor het werk dat je doet of voor de carrière die je nastreeft is altijd aanwezig. Op calculatieve betrokkenheid lijkt de organisatie ook beperkt grip uit te kunnen oefenen. Dit is logisch omdat alternatieven niet door de organisatie tot stand kunnen worden gebracht.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Initiatief voor dit onderzoek kwam vanuit de krapper wordende arbeidsmarkt die langzaam maar zeker zijn stempel drukt op verloopcijfers. Anticiperend op deze trend is in dit onderzoek preventief gekeken naar de invloed die de organisatie kan uitoefenen op vrijwillig verloop. De contextuele factor die in meerdere onderzoeken als prominente variabele werd geïdentificeerd (voor verschillen in correlaties ten aanzien van factoren die keer op keer als antecedenten van turnover werden aangemerkt), is hier ten volle benut om heel specifiek de situatie voor Tauw in kaart te brengen. Onder de factoren, waarvan meervoudig het belang is aangetoond voor vrijwillig vertrek zijn tevredenheid met HR praktijken en betrokkenheid. In onderzoek van Clugston (2000) werden de drie variabelen samengenomen en werd empirische steun gevonden voor het bestaan van een directe en indirecte relatie (via betrokkenheid) voor job satisfaction en intentie tot vertrek. De vraag die hier gesteld werd: *Wat is de invloed van satisfactie met HR praktijken op de betrokkenheid van de medewerkers bij Tauw en hoe kan dit het vrijwillige verloop beïnvloeden?*

In het kwantitatieve onderzoek is empirische steun gevonden voor de invloed van tevredenheid met HR praktijken op betrokkenheid. Meyer et al. (2002) duiden in hun meta-analyse job satisfaction als een gecorreleerde variabele aan, die de sterkste samenhang kent met affectieve organisatie betrokkenheid. Hoewel hier geen longitudinaal onderzoek is gedaan en daarmee causaliteitsrelaties bediscussieerd kunnen worden, wijzen de resultaten er wel op dat tevredenheid met HR praktijken een antecedent van betrokkenheid kan zijn. Voornamelijk voor affectieve betrokkenheid blijkt er veel te verklaren vanuit die tevredenheid. Hoe de relatieve sterke van de invloed verdeeld is over de verschillende praktijken lijkt af te hangen van de fit die de praktijk heeft met het object van betrokkenheid. Deze uitkomsten laten overeenstemming zien met onderzoek van Delery (1998) waarin ook naar voren kwam dat de relatie tussen HR praktijken en uitkomsten afhankelijk is van de fit ertussen. Ook de uitkomsten van Whitener worden daarmee opnieuw bevestigd, specifieke praktijken kunnen in verband worden gebracht met specifieke uitkomsten. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat slechts een beperkt aantal praktijken een noemenswaardige unieke invloed hebben. Daarmee wordt het belang onderschreven van een compleet en evenwichtig HR beleid. Door de gevonden correlaties tussen de praktijken onderling kan ook de mate van de individuele behandeling van deze praktijken ter discussie worden gesteld. Eerdere bevindingen die tot theorie vorming hebben geleid over de reciprociteitrelatie van betrokkenheid, de werkgever moet iets bieden wil hij er iets voor terug krijgen (Torka, van Riemsdijk, & Looise, 2007), vinden hier in elk geval doorgang.

Voor normatieve betrokkenheid bij het werk ligt deze reciprociteitrelatie echter anders. De organisatie kan geven maar hoeft nagenoeg geen normatieve betrokkenheid bij het werk terug te verwachten. Externe (omgevings)factoren lijken bij de ontwikkeling van een 'werk-norm' een prominente rol te spelen. Hoewel verwacht zou kunnen worden dat deze werk-norm zich ook sterk zou kunnen ontwikkelen binnen de context van de organisatie. Het gebrek aan invloed vanuit de organisatie vormt nieuwsgierigheid naar factoren die wel invloed kunnen uitoefenen, of is het daarvoor een te stabiele attitude? Mits het een zeer stabiele attitude is het denkbaar dat normatieve betrokkenheid bij het werk ook bij een andere werkgever, én ook ander werk een zelfde niveau kan behouden. De correlaties die gevonden zijn met praktijken uit het arbeidssysteem maken het plausibel dat er toch iets van een verband is maar wellicht verklaard kan worden door een derde variabele. Hiermee zou de attitude in een andere context toch minder stabiel kunnen zijn. De vraag die dan gesteld kan worden is welk (tevredenheids-) niveau van (/met) afwisseling, uitdaging, complexiteit et cetera nog in staat is deze specifieke betrokkenheid op een hoog niveau te houden. Bijvoorbeeld; kunnen hoogopgeleide mensen dezelfde normatieve betrokkenheid ervaren in een ongeschoolde functie? Zo ja, blijft deze betrokkenheid ook hoog als de verveling toe slaat? In recent onderzoek van Cohen (2007) werd een theorie geformuleerd over normatieve betrokkenheid (bij de organisatie) als een pre-entry betrokkenheid. Hoewel de beïnvloeding lastiger is voor de normatieve component, indiceren de hier gevonden resultaten dat deze theorie het krachtpotentieel van de organisatie te kort doet. Hoofdzakelijk gaat dit op voor de objecten afdeling, carrière en organisatie.

Hoe verhouden deze bevindingen zich nu tot vrijwillig verloop? Alle HR praktijken bleken significant te correleren met intentie tot vertrek. Betrokkenheden bleken ook significant te correleren met intentie tot vertrek, met uitzondering van normatieve betrokkenheid bij het werk. Omdat correlaties over alle foci voor affectieve betrokkenheid groter zijn bevonden dan normatieve betrokkenheid kan geconcludeerd worden dat de intentie om te vertrekken meer emotioneel gestuurd is.

Betrokkenheid bleek een belangrijke medierende variabele te zijn in de relatie tevredenheid met HR praktijken en intentie tot vertrek. Indirecte effecten zijn van aanzienlijke grote en ook de directe effecten van betrokkenheid op intentie tot vertrek benadrukken het belang van betrokkenheid. Moet hiermee nu gezegd worden dat betrokkenheid belangrijker is dan tevredenheid met HR praktijken? Nee, in principe niet, althans niet als het gaat om invloed uitoefening. De invloed is op zich groter op verloop maar het zijn de HR praktijken die gestuurd kunnen worden door de organisatie en daar ligt dan ook de kracht van de HR praktijken. Hier is duidelijk geworden welke praktijken de grootste invloed uit kunnen oefenen op betrokkenheden voor deze specifieke groep. Vanuit de insteek verloop te willen verminderen zijn de aangewezen betrokkenheden affectief, bij de foci werk en organisatie. De praktijken die hier het sterkst invloed op uit kunnen oefenen bevinden zich binnen het arbeidssysteem. Tevens levert dit doorgerkend het grootste indirecte effect op. Geenszins wordt hier echter beargumenteerd andere praktijken te veronachtzamen, praktijken staan immers niet los van elkaar maar bestaan in een geheel. Voor het inrichten van praktijken dient rekening te worden gehouden met de wensen van mensen. Het meten van correlaties reflecteert wel het belang van een bepaalde praktijk maar zegt niets over wanneer iemand daar tevreden mee is. Een praktijk als uitdaging die als belangrijk geïdentificeerd is dient niet te worden vertaald met 'geef mensen meer uitdaging'. Kwalitatieve resultaten lieten zien dat personen verschillen in de mate van uitdaging die men wil. De truc is in kaart te proberen brengen welke mate van wat iemand tevreden maakt. Analyses van persoonskenmerken lieten bijvoorbeeld zien dat WO-ers scholingsmogelijkheden minder waarderen dan HBO-ers. Een kritische blik naar het scholingsbeleid kan deze verschillen misschien weer recht trekken, wat zijn de behoeftes van WO-ers, en hoe kan daar aan worden voldaan?

Resumerend kan worden gezegd dat HR praktijken zowel direct als indirect via betrokkenheden, een uitwerking hebben op de intentie tot vertrek. Met name affectieve betrokkenheden zijn beïnvloedbaar door de organisatie. Dit werkt in het voordeel omdat het tevens deze affectieve betrokkenheden zijn die het meeste aandeel hebben in de beslissing een organisatie al dan niet te verlaten. Daarmee vormen HR praktijken goede instrumenten voor een organisatie om betrokkenheid te creëren onder haar medewerkers en daar de voordelen mee te kunnen doen die een organisatie in deze turbulente tijd zo hard nodig heeft.

6.2 Aanbevelingen

Hoe kunnen de bevindingen van dit onderzoek nu in positieve zin aangewend worden door Tauw om vrijwillig verloop te beïnvloeden? Feitelijk is de oplossing zo eenvoudig als het nastreven van tevreden en (daarmee) betrokken medewerkers. Belangrijke praktijken zijn geïdentificeerd maar daarmee is nog niet gezegd hoe een ieder hier tevreden mee is. Vanuit de gedachte dat affectieve betrokkenheid bij de organisatie en affectieve betrokkenheid bij het werk de grootste invloed uitoefenen op intentie tot vertrek kan de focus eerst gelegd worden op de praktijken die hiermee gepaard gaan. Uit de correlatie en regressie en de structural equation models blijkt tevredenheid met het arbeidssysteem een prominente rol te vervullen. Meer specifiek zijn het de praktijken afwisseling en uitdaging. Hoewel deze praktijken redelijk goed gewaardeerd worden is er nog wel voldoende ruimte voor verbetering. Uit de correlatie analyse met persoonskenmerken blijkt dat van de hier gemeten persoonskenmerken er alleen een correlatie is tussen uitdaging en relatie leidinggevende. Dit betekent dat de andere persoonskenmerken geen invloed uitoefenen op de mate van tevredenheid met deze twee praktijken. Echter zal niet voor iedereen een zelfde mate van afwisseling en uitdaging optimale tevredenheid bewerkstelligen. Een verbetering is dan ook niet per se meer afwisseling of meer uitdaging.

Tauw dient ruimte te creëren om mensen de uitdaging en afwisseling te bieden die ze willen. Uit de interviews kwamen ideeën naar voren over het invoeren van een traineeship voor starters, ook speelde dit idee reeds bij P&O. Aanbieding van een traineeship kan voor welwillenden meer uitdaging en afwisseling betekenen en daarmee meer tevredenheid. Ook voor werknemers die al langer in de organisatie werken

moeten mogelijkheden worden aangeboden. Er zou gestimuleerd kunnen worden zelf een actievere rol in te nemen bij het werven van nieuwe projecten, of een mogelijkheid geboden kunnen worden eens verder te kunnen kijken dan het eigen werkgebied. Een betere coördinatie tussen afdelingen (en vestigingen) zou kunnen helpen een beter overzicht te creëren van projecten die lopen. Medewerkers kan dan de kans worden gegeven zelf, naar gelang behoefte, in te tekenen op een diversiteit aan projecten. Een ander geluid uit de interviews was dat mensen te lang 'klein' werden gehouden. Medewerkers die dit zo voelen zouden de gelegenheid geboden kunnen worden meet te lopen op grotere complexere projecten. De onderlinge relatie tussen afwisseling en uitdaging is tamelijk sterk (0,779), meer uitdaging kan komen in de vorm van meer afwisseling en meer afwisseling kan resulteren in meer uitdaging. Deze onderlinge relatie kan de kracht van een verbetering op een van de gebieden versterken.

De vele correlaties die zowel voor betrokkenheid als voor HR praktijken zijn gevonden met relatie met leidinggevend laten zien dat het belangrijk is voor Tauw dat leidinggevend een goede relatie met de werknemers onderhouden om intentie tot vertrek te reduceren. Kwalitatieve resultaten lieten duidelijk zien dat bij Tauw sterk het idee leeft van "alles is mogelijk, maar je moet er wel zelf mee komen". Verscheidene respondenten gaven aan dat dit voor minder assertieve medewerkers een valkuil kan zijn. Het feit dat een goede relatie met de leidinggevende zowel aan een groot aantal HR praktijken als aan een groot aantal betrokkenheden gerelateerd is kan hier ook aan gekoppeld worden. Een goede relatie met de leidinggevende vormt een lagere drempel om dingen te vragen. Bovendien zouden zogenaamde in-group members ook meer voordeel ontvangen van de leidinggevend. Deze scheve verdeling van privileges zou voorkomen moeten worden door leidinggevende hier nadrukkelijk over te instrueren en ze bekend te maken met de eventuele gevolgen met betrekking tot verloop hiervan. Veel leidinggevend komen vanuit een specialistische achtergrond die weinig tot niets te maken heeft met leidinggeven. Voor deze groep zouden trainingen kunnen worden gegeven om leidinggevend meer bewust te maken van het nieuwe soort rol die ze nu vervullen. Ook zou bij selectie van leidinggevend beter gelet kunnen worden op kwaliteiten die nodig zijn. Uit de resultaten blijkt dat maar 104 medewerkers hun relatie met leidinggevende als goed (>3,5) kwalificeren tegen 156 werknemers die dit niet doen. Relatie leidinggevende correleert met name met praktijken uit het beleidsgebied arbeidsverhoudingen. In het bijzonder zijn inspraak en medezeggenschap van belang voor affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Buiten het feit om dat deze praktijken betrokkenheid vergoten en zodoende het verloop verminderen, genereren ze ook direct meningen en ideeën van medewerkers. Wanneer er aan goede ideeën, dan wel meningen, gehoor wordt gegeven kan tevredenheid van de medewerkers vergroot worden. Het inbouwen van contact momenten kan niet alleen de relatie bevorderen maar is tevens een manier om betrokkenheid te tonen en feeling te krijgen met de wensen van die specifieke medewerker.

In een organisatie waarvan gezegd wordt dat alles mogelijk is als je het zelf maar aangeeft lijkt de drempel om dit te doen toch tamelijk hoog gezien de verbetermogelijkheden die er nog zijn voor tevredenheid ten aanzien van de HR praktijken. Voor een deel is dit te wijten aan de kwaliteit van de relaties met leidinggevend. Enkele specifieke praktijken zijn hier besproken in het belang van het behouden van personeel. De andere praktijken hebben hier ook een aandeel in. Praktijken, betrokkenheden en intentie tot vertrek verhouden zich in een web vol relaties waarbij verbetering van een praktijk door kan werken in andere variabelen.

Ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek kunnen worden gedaan. Om te beginnen een praktische aanbeveling voor vervolgonderzoek binnen Tauw. Omdat de relatie met de leidinggevende een heikel punt blijkt te zijn is het tegen de achtergrond van de theoretische conclusies interessant eens onderzoek te doen naar de betrokkenheid bij de leidinggevende en hoe deze correleert met tevredenheid met HR praktijken en intentie tot vertrek. Waardevolle informatie kan uit een dergelijk onderzoek vergaard worden.

Onderzoek voor betere theorievorming kan zijn ontwerp vinden in een longitudinaal design. De resultaten van dit onderzoek ten aanzien van causaliteit zijn eerder indicatief dan concluderend en dienen dan ook aan meer onderzoek onderworpen te worden. Vanwege de specifieke groep die hier onderzocht is kan er slechts beperkt gegeneraliseerd worden, onderzoek bij andere werknemers groepen is daarom ook zinvol.

Het idee dat een fit tussen praktijk en object van betrokkenheid belangrijk is voor de relatieve sterkte van de relatie kan ook verder onderzocht worden. Resultaten wijzen in die richting maar er zijn nog andere mogelijke foci die om pragmatische redenen niet in dit onderzoek betrokken zijn. Het zou bijvoorbeeld interessant zijn om te kijken of betrokkenheid bij collega's misschien sterker samenhangt met zaken als team beloningen dan dat deze praktijk dit doet met andere foci. Deze 'fit' theorie zou uitgebreid kunnen worden met onderzoek naar een mogelijke contingentie of configuratie theorie.

Ook de bevindingen ten aanzien van normatieve betrokkenheid van het werk vragen om nieuw onderzoek. Belangrijke onderwerpen in deze studie zouden dan kunnen zijn; de stabiliteit van de attitude en het aanwijzen van een derde variabele die de aanwezigheid van correlaties in combinatie met de afwezigheid van de veronderstelde causaliteit verklaart. Een onderzoek waarbij starters op de arbeidsmarkt worden gevolgd van baan tot baan is enorm boeiend. Hierbij zou dan ook gekeken moeten worden naar externe factoren.

Tot slot zijn de bevindingen voor het grotere belang van affectieve betrokkenheid ten opzichte van normatieve betrokkenheid ook een bron voor verder onderzoek. Affectieve betrokkenheid blijkt sterker te correleren met intentie tot vertrek waaruit opgemaakt kan worden dat deze vertrek intentie voor het grootste deel emotie gestuurd is. Er is hier echter niet gemeten of het daadwerkelijk vertrekken ook een emotionele grondslag heeft of juist meer een rationele beslissing is en meer op basis van normatieve betrokkenheid wordt gemaakt.

Literatuurlijst

- Ahuja, M.K., Chudoba, K.M., Kacmar, C.J., McKnight, D.H., & George, J.F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomie, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31 (1), 1 -17.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Armknrecht, P.A., & Early, J.F. (1972). Quits in manufacturing: A study of their causes. *Monthly Labor Review*, 11, 31-37.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Atkinson, T.J., & Lefferts, E.A. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25, 53-64.
- Babbie, E. (2004). The practice of social research. Wadsworth, Thompson learning.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. & R. S. Billings (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 77-190.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The Impact of Human resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York, The Free Press.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment. The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel review*, 26 (½), 114-131.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work employment and society*, 21 (1), 121-141.
- Blau, G.J. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, G.J. (1987). Using a Person- environment Fit Model to Predict Job involvement and Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 240-257.
- Blau, G.J. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Boselie, P. & Van der Wiele, T. (2002). 'Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave'. *Managing Service Quality*, 12 (3), 165-172.
- Buck, J.M., & Watson, J.L. (2002). Retaining Staff Employees: The Relationship Between Human Resources management Strategies and Organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26 (3), 175-193.
- Brooke, P.P., Russel, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.

Centraal Bureau voor de Statistiek, www.cbs.nl .Geraadpleegd op 4 april 2007
(<http://statline.cbs.nl/StatWeb/Table.asp?STB=G3&LA=nl&DM=SLNL&PA=37940&D1=4,6,10&D2=0&D3=a&HDR=T,G2&LYR=G1:0>).

Centraal Plan Bureau, www.cpb.nl, geraadpleegd op 3 april 2007.

Chang, H., Chi, N., & Miao, M. (2007). Testing The relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.

Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.

Creswell, J.W. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks CA, Sage publications.

Dansereau, F., cashman, J., & Grean, G. (1974). Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 59, 228-229.

DeCotiis, T.A., & Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.

Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.

Dosset, D.L., & Suszko, M. (1989). Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Miami, FL.

Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.

Dupré, K.E., & Day, A.L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource management*, 46 (2), 185-201.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisenhardt, K.M. (1985) Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York, Free Press.

Farrell, D., & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walter, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76.

Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70, 777-781.

Gallie, D., & White, M. (1993). *Employee Commitment and the Skills Revolution*. London, Policy Studies Institute.

Gilder, D. de & van den Heuvel, H. & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2), pp. 95-106.

-
- Gioia, D.A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15 (4), 584-602.
- Graen, G. & Cashman, J.F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In: J.G. Hunt & L.L. Larson (eds.). *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, Oh.: Kent State University Press.
- Graen, G.B., Novak, M.A & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader member exchange and job design on productivity and satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991a). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader making. *Journal of management systems*, 3(3), 33-48.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Public Administration*, 82 (1), 63-81.
- Griffith, R.W., & Bateman, T.S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 157-188.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y. (1988). Do inquiry paradigms imply inquiry methodologies? In D. M. Fetterman (Ed.), *Qualitative approaches to evaluation in education*, pp. 89-115. New York: Praeger.
- Heuvel, H. van den, Ellemers, N. & Seghers, B. (1998). Het belang van carrièrecommitment en collegiale commitment bij mannelijke en vrouwelijke werknemers: een studie onder promovendi. *Sociale psychologie en haar toepassingen*, 9, pp. 168-186.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior*. New York: Harcourt, race, and World.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., & Griffith, R.W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equation Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 890-909.
- Hom, P.W., & Griffith, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007) Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the view of male workers. *Personnel Review*, 36 (1), 145-154.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance. *Academy of Management journal*, 38, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291-313.
- Intermediar, [www.intermediar.nl](http://www.intermediar.nl/artikel.jsp?id=727381) (<http://www.intermediar.nl/artikel.jsp?id=727381>), geraadpleegd op 4 april 2007.
- Irving, G.P., & Meyer, J.P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 937-949.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kidron, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 239-247.

-
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 9-29.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390 In: Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Liden, R., & Grean, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Loi, R., Ngo, H., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perception to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Mabey, C., & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Marsh, R.M., & Manari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administration Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. Newbury Park, CA: Sage.
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72 (4), 638-642.
- Metro, artikel verschenen op 2 april 2007.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 1991, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4) pp. 538-551.

-
- Meyer, J.P., Bobocel, D.R., & Allen, N.J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17 (4), 717-733.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.M. (1989). Organizational commitment and Job Performance; it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61 (1), 20-52.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, summer, 36-52.
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 11, 163-189.
- Millward, L.J., & Hopkins, L.J. (1998). Psychological contracts, Organizational and Job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (16), 1530-1556.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Moorman, R.H., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Morris, J., & Steers, R.M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Morrow, P.C., & McElroy, J.C. (1987). Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30, 330-346.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parasuraman, S., & Alutto, J.A. (1984). Sources of Outcome Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *Academy of Management Journal*, 27, 330-350.
- Peters, L.H., Jackofsky, E.F., & Salter, J.R. (1981). Predicting Turnover: A Comparison of Part-Time and Full-Time Employees. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), 89-98.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

-
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Pierce, J.L., & Durnham, R.B. (1987). Organizational Commitment: Preemployment Propensity and Initial Work Experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D.M., & Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65 (1), 157-177.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich: JAI.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- Quantz, R.A. (1992). On critical ethnography (with some postmodern considerations). In Le Compte, M.D., Millroy, W.L., & Preissle, J. (Eds.), *The handbook of qualitative research in education* (pp. 447-505). New York: Academic Press.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29 (4), 334-351.
- Rumelt, R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In: R.Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J.A. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-235.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-31.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-229.
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, (7), pp. 625-638.
- Slattery, J.P., Selvarajan, T.T., Anderson, J.E. (2006). Influences of New Employee Development Practices on Temporary Employee Work-related Attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (3), 279-303.
- Smith, J.K. (1983). Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue. *Educational Researcher*, pp.6-13.
- Snell, S., & Dean, J. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467-504.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38 (4), 555-77.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Tauw, www.Tauw.nl. Geraadpleegd op 1-2-4-10 April 2007.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Torka, N. (2003). *Flexible but committed. The relationship between contract and commitment*. PhD thesis, Enschede: University of Twente.

Torka, N., van Riemsdijk, M., Looise, J.C. (2007) Werkgeversbetrokkenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (15), 45-59.

Trimble, D.E. (2006). Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34 (4), 349-360.

Vecchio, R. P. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: A failure to replicate. *Academy of Management Journal*, 28, 478-485.

Verburg, R., & den Hartog, D. (2001). *Human Resource Management in Nederland*. SWP: Amsterdam.

Walton, R.A. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.

Watson Wyatt. (1999). *Work USA 2000: Employee commitment and the bottom line*. Bethesda, MD: Watson Wyatt.

Werbel, J.D., Bedian, A. (1989) Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (3), 275-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.

Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Whitener, E.M. (2001). Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515-535.

Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Wood, S., & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the Workplace industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485-515.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

Zalesny, M.D., & Grean, G.B. (1987). Exchange theory in leadership research. In Kieser, a., Reber, G., Wanderer, R. (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 714-727). Stuttgart, Duitsland: C.E. Paeschel, Verlag.

Bijlage 1: Interviewprotocollen

Interview HR manager

Dit interview dient ter verkenning van het HR beleid bij Tauw. Het gaat om wat er zoal voor een beleid is (ik heb al veel documentatie gezien) maar ook hoe u denkt dat de medewerkers dit beleid ervaren. Binnen het HRM kunnen zogenaamde beleidsgebieden onderscheiden worden. Graag zou ik per gebied met u willen bespreken wat er in de praktijk gedaan wordt voor de uitdraging van beleid op dat gebied. Het interview bestrijkt een tijd van ongeveer een uur.

A) Arbeidssysteem, hierbij gaat het om taakkenmerken, fysieke werkomstandigheden en sociale werkomstandigheden

Taakkenmerken

Binnen Tauw zijn er verschillende personeelsgroepen te onderscheiden, verschillende functies, verschillende hiërarchische lagen. Per personeelsgroep, als die te maken is, zou ik graag iets weten over de taakkenmerken.

Onder taakkenmerken kunnen verschillende elementen worden onderscheiden.

- *Variëteit van de taak*: de mate van variëteit in de taken en bijbehorende variëteit in vaardigheden (in het verlengde hiervan ook uitdaging).
- *Taak identiteit*: de mate waarin iemand van begin tot eind betrokken is bij een taak.
- *Belangrijkheid van de taak*: de mate waarin het werk impact heeft op het werk van anderen of op de externe omgeving.
- *Autonomie*: de mate waarin werknemers zelf taken kunnen plannen.
- *Feedback*: de mate waarin men duidelijke feedback krijgt op het werk.
- *Persoon-taak fit*: zitten mensen gezien hun kennis en kunnen op de juiste functie?
- *Rolambiguitiet*: de mate waarin het duidelijk is welke taken en verantwoordelijkheden iemand heeft.
- *Uitdaging*

Wie geeft invulling aan de taakkenmerken, met andere woorden wie bepaalt hoe de taken over de dimensies van kenmerken eruit zien?

Sociale werkomstandigheden

- Wat is u inschatting van het werkklimaat? (Hoe zou u dit omschrijven en denkt u dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen, afdelingen, vestigingen of personeelsgroepen?)

Is er verder nog Tauw breed beleid voor dit HR beleidsgebied?

B) Arbeidsverhoudingen, hierbij gaat het om hoe, en in welke mate invloed uitgeoefend kan worden op zaken als werkcondities of de inhoud van het werk.

- Hoe worden werknemers geïnformeerd? (Bijvoorbeeld intranet, leidinggevende, mail etc).
- Over wat worden werknemers geïnformeerd?
- Zijn er, naar u inzicht, verschillen in informatie behoefte en kwaliteit tussen de verschillende medewerkers?
- Wat is de positie van de ondernemingsraad? Heeft deze bijvoorbeeld rechten die verder gaan dan de wet voorschrijft (bijvoorbeeld instemmingbevoegdheid waar de wet slechts advies voorschrijft)?
- Tot op welk niveau kunnen werknemers invloed uitoefenen? Waar heeft die invloed betrekking op (hun eigen taken, de afdeling, Tauw als geheel)?
- Bij Tauw bestaat ook financiële participatie, nemen alle personeelsgroepen hier in gelijke mate deel aan, of zijn er verschillen?
- Via welke wegen kunnen werknemersinvloed uitoefenen? (bijvoorbeeld ideeënbus, leidinggevende)
- Denkt u dat de behoefte van werknemers om invloed uit te oefenen voldoende invulling kan krijgen via de bestaande wegen? Zo nee, wat zou nog meer mogelijk zijn?

Is er verder nog Tauw breed beleid voor dit HR beleidsgebied?

C) Arbeidsvoorwaarden, hierbij gaat het om vormen van beloningen. Arbeidsvoorwaarden kunnen zowel primair als secundair zijn.

Primaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de primaire arbeidsvoorwaarden bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de primaire arbeidsvoorwaarden beleven?

Secundaire arbeidsvoorwaarden

- Welke secundaire arbeidsvoorwaarden zijn er?
- Heeft u het idee dat de secundaire arbeidsvoorwaarden (te denken valt aan pensioen, kinderopvang, reiskosten vergoeding etc.) bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de secundaire arbeidsvoorwaarden beleven?
- Bestaat er een mogelijkheid voor arbeidsvoorwaarden a la carte? Zo ja, welke mogelijkheden zijn er?

D) Stromingsbeleid, hierbij gaat het om instroom, doorstroom en uitstroom. Hier zullen vragen gesteld worden over de in- en doorstroom.

Instroom

- Wat wordt voor nieuwe mensen gedaan om ze thuis te maken in de organisatie en functie? Is hier centraal beleid op of bepaald men dit per afdeling?

Doorstroom

- Welke trainingsmogelijkheden on the job zijn er?
- Denkt u dat de trainingsmogelijkheden on the job door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Denkt u dat de mogelijkheden om opleiding en scholing te volgen door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Welke opleidingen en cursussen kunnen medewerkers, tenminste gedeeltelijk door Tauw gefinancierd, volgen?
- Denkt u dat er genoeg aandacht wordt besteed en er genoeg mogelijkheden zijn voor doorstroom zowel verticaal als horizontaal?
- Bestaat er loopbaanmanagement binnen Tauw? Zo ja kunt u daar iets over vertellen?

Is er verder nog Tauw breed beleid voor dit HR beleidsgebied?

Work-life balance

- Hoe draagt het beleid van Tauw bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé? En hoe zou hier verder nog aan bijgedragen kunnen worden?

Nog enkele vragen van algemenere aard. Afdelingshoofden en groepshoofden zijn uitdragers van HR beleid naar medewerkers, ze zijn operationele HR managers.

- Welke HR taken hebben respectievelijk een afdelingshoofd en een groepshoofd?
- Worden ze (zo ja hoe) hierop voorbereid en worden ze hierin (zo ja hoe) ondersteund?

Tot slot

Denkt u dat er op bepaalde gebieden te weinig wordt gedaan voor werknemers, dus ontbreekt er beleid (in de praktijk)? Zo ja, op welk gebied?

Hartelijk dank voor u medewerking.

Interview afdelingshoofd

Mijn naam is Carlijn Oosterik en ik ben student bedrijfskunde, richting HRM, aan de Universiteit Twente. In het kader van mijn onderzoek, dat kijkt hoe werknemers gebonden kunnen worden aan een organisatie, doe ik dit interview. Dit interview is bedoeld ter verkenning en zal gebruikt worden als input voor een vragenlijst. Het interview zal (wanneer er geen bezwaar tegen is) worden opgenomen. De informatie zal te allen tijde anoniem blijven. De antwoorden zal ik verwerken in een klein verslag en ter goedkeuring naar u opsturen. De verzamelende gegevens zullen ook in mijn verslag gebruikt worden, uiteraard geheel anoniem. Het interview begint met een algemeen gedeelte gevolgd door een gedeelte dieper ingaand op de gebruikte HR praktijken en duurt ongeveer 45 minuten.

Algemeen gedeelte

1. Wie bent u? Hoe lang werkt u bij Tauw, en wat is uw functie?

HR praktijken

Een groot aantal dingen op HR gebied zijn vastgelegd als dusdanig beleid. Zo heeft u bijvoorbeeld bij indiensttreding een boekje arbeidsvoorwaarden en regelingen gekregen. Ook staat op intranet beleid betreffende functioneringsmanagement en mogelijke opleidingen (Tauw University). U speelt een rol in het uitdragen van dergelijk beleid. Binnen het HRM kunnen vier beleidsgebieden onderscheiden worden. Graag wil ik met u per gebied behandelen wat er door u gedaan wordt en hoe u denkt dat medewerkers hier tegenaan kijken. Alvorens dit te doen heb ik nog twee minder specifieke vragen:

- Welke operationele ofwel uitvoerende HR taken heeft u als leidinggevende?
- In hoeverre ondersteunt de afdeling P&O u als zijnde leidinggevenden bij de uitvoering van het personeelsbeleid?
- Bent u tevreden met deze ondersteuning? Indien er verbeter punten zijn welke?
- Welke HR taken delegeert u naar groepshoofden en hoe en door wie worden de groepshoofden ondersteunt?

A) Arbeidssysteem, hierbij gaat het om taakkenmerken, fysieke werkomstandigheden en sociale werkomstandigheden

Taakkenmerken

Onder taakkenmerken kunnen verschillende elementen worden onderscheiden (hieronder enkele voorbeelden). Graag wil ik u mening over de taakkenmerken van de afdelingsleden. Kunt u een inschatting maken over de tevredenheid van de werknemers daarmee?

- *Variëteit van de taak*: de mate van variëteit in de taken en bijbehorende variëteit in vaardigheden (in het verlengde hiervan ook uitdaging).
- *Taak identiteit*: de mate waarin iemand van begin tot eind betrokken is bij een taak.
- *Belangrijkheid van de taak*: de mate waarin het werk impact heeft op het werk van anderen of op de externe omgeving.
- *Autonomie*: de mate waarin werknemers zelf taken kunnen plannen.
- *Feedback*: de mate waarin men duidelijke feedback krijgt op het werk.
- *Persoon-taak fit*: zitten mensen gezien hun kennis en kunnen op de juiste functie?
- *Rolambiguitiet*: de mate waarin het duidelijk is welke taken en verantwoordelijkheden iemand heeft.
- *Uitdaging*

Sociale werkomstandigheden

- Hoe zou u het werkklimaat op u afdeling beschrijven?

B) Arbeidsverhoudingen, hierbij gaat het om hoe, en in welke mate invloed uitgeoefend kan worden op zaken als werkcondities of de inhoud van het werk.

- Hoe worden werknemers geïnformeerd? (Bijvoorbeeld intranet, leidinggevende, mail etc).
- Over wat worden werknemers geïnformeerd?

- Zijn er, naar u inzicht, verschillen in informatie behoefte en kwaliteit tussen de verschillende medewerkers?
- Tot op welk niveau kunnen werknemers invloed uitoefenen? Waar heeft die invloed betrekking op (hun eigen taken, de afdeling, Tauw als geheel)?
- Via welke wegen kunnen werknemers invloed uitoefenen? (bijvoorbeeld ideeënbus, leidinggevende)
- Denkt u dat de behoefte van werknemers om invloed uit te oefenen voldoende invulling kan krijgen via de bestaande wegen? Zo nee, wat zou nog meer mogelijk zijn?

C) Arbeidsvoorwaarden, hierbij gaat het om vormen van beloningen. Arbeidsvoorwaarden kunnen zowel primair als secundair zijn.

Primaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de primaire arbeidsvoorwaarden bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de primaire arbeidsvoorwaarden beleven?

Secundaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de secundaire arbeidsvoorwaarden (te denken valt aan pensioen, kinderopvang, reiskosten vergoeding etc.) bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de secundaire arbeidsvoorwaarden beleven?
- Hoe denkt u dat medewerkers kijken tegen de mogelijkheden voor a la carte arbeidsvoorwaarden?

D) Stromingsbeleid, hierbij gaat het om instroom, doorstroom en uitstroom. Hier zullen vragen gesteld worden over de in- en doorstroom.

Instroom

- Wat wordt voor nieuwe mensen gedaan om ze thuis te maken in de organisatie en functie? Hoe denkt u dat werknemers dit beleven?

Doorstroom

- Welke trainingsmogelijkheden on the job zijn er?
- Denkt u dat de trainingsmogelijkheden on the job door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Denkt u dat de mogelijkheden om opleiding en scholing te volgen door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Denkt u dat er genoeg aandacht wordt besteed en er genoeg mogelijkheden zijn voor doorstroom zowel verticaal als horizontaal?

Work-life balance

- Hoe draagt het beleid van Tauw bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé?
- Denkt u dat werknemers dit voldoende vinden? Zo nee, wat denkt u dat ze verder wensen?

Tot slot nog een afsluitende vraag van algemene aard

- Denkt u dat er op een van de gebieden een tekortkoming is? Zo ja welke?

Heeft u nog iets toe te voegen?

Ik dank u hartelijk voor u medewerking.

Interview groepshoofd

Mijn naam is Carlijn Oosterik en ik ben student bedrijfskunde, richting HRM, aan de Universiteit Twente. In het kader van mijn onderzoek, dat kijkt hoe werknemers gebonden kunnen worden aan een organisatie, doe ik dit interview. Dit interview is bedoeld ter verkenning en zal gebruikt worden als input voor een vragenlijst. Het interview zal (wanneer er geen bezwaar tegen is) worden opgenomen. De informatie zal te

allen tijde anoniem blijven. De antwoorden zal ik verwerken in een klein verslag en ter goedkeuring naar u opsturen. De verzamelende gegevens zullen ook in mijn verslag gebruikt worden, uiteraard geheel anoniem. Het interview begint met een algemeen gedeelte gevolgd door een gedeelte dieper ingaand op de gebruikte HR praktijken en duurt ongeveer 45 minuten.

Algemeen gedeelte

1. Wie bent u? Hoe lang werkt u bij Tauw, en wat is uw functie?

HR praktijken

Een groot aantal dingen op HR gebied zijn vastgelegd als dusdanig beleid. Zo heeft u bijvoorbeeld bij indiensttreding een boekje arbeidsvoorwaarden en regelingen gekregen. Ook staat op intranet beleid betreffende functioneringsmanagement en mogelijke opleidingen (Tauw University). U speelt een centrale rol in het uitdragen van dergelijk beleid. Binnen het HRM kunnen vier beleidsgebieden onderscheiden worden. Graag wil ik met u per gebied behandelen wat er door u gedaan wordt en hoe u denkt dat medewerkers hier tegenaan kijken. Alvorens dit te doen heb ik nog twee minder specifieke vragen:

- Welke operationele ofwel uitvoerende HR taken heeft u als directe leidinggevende?
- In hoeverre ondersteunt de afdeling P&O en uw afdelingshoofd u als zijnde directe leidinggevers bij de uitvoering van het personeelsbeleid?
- Bent u tevreden met de ervaren ondersteuning? Kunt u verbeter punten noemen?

Dan ga ik nu verder met vragen over de vier HR beleidsgebieden

A) Arbeidssysteem, hierbij gaat het om taakkenmerken, fysieke werkomstandigheden en sociale werkomstandigheden

Taakkenmerken

Onder taakkenmerken kunnen verschillende elementen worden onderscheiden (hieronder enkele voorbeelden). Graag wil ik u mening over de taakkenmerken van de groepsleden. Kunt u een inschatting maken over de tevredenheid van de werknemers daarmee?

- *Variëteit van de taak*: de mate van variëteit in de taken en bijbehorende variëteit in vaardigheden (in het verlengde hiervan ook uitdaging).
- *Taak identiteit*: de mate waarin iemand van begin tot eind betrokken is bij een taak.
- *Belangrijkheid van de taak*: de mate waarin het werk impact heeft op het werk van anderen of op de externe omgeving.
- *Autonomie*: de mate waarin werknemers zelf taken kunnen plannen.
- *Feedback*: de mate waarin men duidelijke feedback krijgt op het werk.
- *Persoon-taak fit*: zitten mensen gezien hun kennis en kunnen op de juiste functie?
- *Rolambiguitiet*: de mate waarin het duidelijk is welke taken en verantwoordelijkheden iemand heeft.
- *Uitdaging*

Hoe worden de grenzen omtrent deze onderwerpen bepaald en door wie?

Sociale werkomstandigheden

- Hoe zou u het werkklimaat binnen u groep beschrijven?

B) Arbeidsverhoudingen, hierbij gaat het om hoe, en in welke mate invloed uitgeoefend kan worden op zaken als werkcondities of de inhoud van het werk.

- Hoe worden werknemers geïnformeerd? (Bijvoorbeeld intranet, leidinggevende, mail etc).
- Over wat worden werknemers geïnformeerd?
- Zijn er, naar u inzicht, verschillen in informatie behoefte en kwaliteit tussen de verschillende medewerkers?
- Tot op welk niveau kunnen werknemers invloed uitoefenen? Waar heeft die invloed betrekking op (hun eigen taken, de afdeling, Tauw als geheel)?
- Via welke wegen kunnen werknemers invloed uitoefenen? (bijvoorbeeld ideeënbus, leidinggevende)

-
- Denkt u dat de behoefte van werknemers om invloed uit te oefenen voldoende invulling kan krijgen via de bestaande wegen? Zo nee, wat zou nog meer mogelijk zijn?

C) Arbeidsvoorwaarden, hierbij gaat het om vormen van beloningen. Arbeidsvoorwaarden kunnen zowel primair als secundair zijn.

Primaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de primaire arbeidsvoorwaarden bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de primaire arbeidsvoorwaarden beleven?

Secundaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de secundaire arbeidsvoorwaarden (te denken valt aan pensioen, kinderopvang, reiskosten vergoeding etc.) bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Hoe denkt u dat de werknemers de secundaire arbeidsvoorwaarden beleven?
- Hoe denkt u dat medewerkers aankijken tegen de arbeidsvoorwaarden a la carte? (zijn er suggesties?)

D) Stromingsbeleid, hierbij gaat het om instroom, doorstroom en uitstroom. Hier zullen vragen gesteld worden over de in- en doorstroom.

Instroom

- Wat wordt voor nieuwe mensen gedaan om ze thuis te maken in de organisatie en functie? Hoe denkt u dat werknemers dit beleven?

Doorstroom

- Welke trainingsmogelijkheden on the job zijn er?
- Denkt u dat de trainingsmogelijkheden on the job door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Denkt u dat de mogelijkheden om opleiding en scholing te volgen door de werknemers als goed en voldoende worden ervaren?
- Denkt u dat er genoeg aandacht wordt besteed en er genoeg mogelijkheden zijn voor doorstroom zowel verticaal als horizontaal?

Work-life balance

- Hoe draagt het beleid van Tauw bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé? Denkt u dat werknemers dit voldoende vinden? Zo nee, wat denkt u dat ze verder wensen?

Tot slot : Denkt u dat er op een van de gebieden een tekortkoming is? Zo ja welke?

Heeft u nog iets toe te voegen?

Ik dank u hartelijk voor u medewerking.

Interview werknemer

Mijn naam is Carlijn Oosterik en ik ben student bedrijfskunde, richting HRM, aan de Universiteit Twente. In het kader van mijn onderzoek, dat kijkt hoe werknemers gebonden kunnen worden aan een organisatie, doe ik dit interview. Dit interview is bedoeld als verkenning op het gebied van HR beleid van Tauw. Het interview zal (wanneer er geen bezwaar tegen is) worden opgenomen. De informatie zal te allen tijde anoniem blijven. Na afloop zal ik de resultaten in een klein verslag vastleggen en ter goedkeuring naar u opsturen. De uitkomsten van het interview dienen voor input voor het opstellen van een vragenlijst en zal ook schriftelijk vastgelegd worden, uiteraard geheel anaoniem. Het interview begint met een algemeen gedeelte gevolgd door een gedeelte dieper ingaand op de gebruikte HR praktijken. Het interview duurt ongeveer 45 minuten.

Algemeen gedeelte

1. Wie bent u? Hoe lang werkt u bij Tauw, en wat is uw functie?

HR Praktijken

Een groot aantal dingen op HR gebied zijn vastgelegd als dusdanig beleid. Zo heeft u bijvoorbeeld bij indiensttreding een boekje arbeidsvoorwaarden en regelingen gekregen. Ook staat op intranet beleid betreffende functioneringsmanagement en mogelijke opleidingen (Tauw University). U bent dagelijks onderhevig aan dergelijk beleid. Binnen het HRM kunnen vier beleidsgebieden onderscheiden worden. Graag wil ik met u per gebied behandelen wat er door u gedaan wordt en hoe u hier tegenaan kijkt.

A) Arbeidssysteem, hierbij gaat het om taakkenmerken, fysieke werkomstandigheden en sociale werkomstandigheden

Taakkenmerken

- Kunt u een beschrijving geven van uw taken?
- *Variëteit van de taak*: Bent u tevreden met de mate van variëteit in de taken (en bijbehorende variëteit in vaardigheden, in het verlengde hiervan is er genoeg uitdaging)?
- *Taak identiteit*: In welke mate bent u van begin tot eind betrokken bij een taak. Bent u tevreden met de mate waarin dit is?
- *Belangrijkheid van de taak*: In welke mate heft u werk impact op het werk van anderen of op de externe omgeving. Wat vindt u van die mate van impact?
- *Autonomie*: In welke mate heeft u autonomie in uw werk, dus in welke mate kan u zelf u taken plannen? Wat vindt u van de mate van autonomie?
- *Feedback*: Krijgt u duidelijke feedback op u werk? Zou u dit graag anders zien? Zo ja, hoe?
- *Persoon-taak fit*: Heeft u het idee gezien u kennis en kunde op de juiste plek te zitten?
- *Rolambiguitiet*: In welke mate is het duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden u heeft? Bent u hier tevreden mee?
- *Uitdaging*: Hoe beleeft u de mate van uitdaging in uw werk?
- Heeft u nog andere op of aanmerking betreffende u taken?

Sociale werkomstandigheden

- Hoe is het contact met u collega's? Zou u dit graag anders zien? Zo ja, hoe?
- Hoe is het contact met u leidinggevende? Zou u dit graag anders zien? Zo ja, hoe?
- Hoe karakteriseert u het algehele klimaat op u afdeling?

B) Arbeidsverhoudingen, hierbij gaat het om hoe, en in welke mate u invloed uit kunt oefenen op zaken als werkcondities of de inhoud van het werk.

- Hoe wordt u als werknemers geïnformeerd? (Bijvoorbeeld intranet, leidinggevende, mail etc).
- Over wat wordt u geïnformeerd?
- Tot op welk niveau kunt u invloed uitoefenen? Waar heeft die invloed betrekking op (u eigen taken, de afdeling, Tauw als geheel)?
- Via welke wegen kunnen werknemersinvloed uitoefenen? (bijvoorbeeld ideeënbuis, leidinggevende)
- Zijn er genoeg mogelijkheden om u behoefte invloed uit te oefenen uit te dragen? Zo nee, wat zou nog meer mogelijk zijn?
- In elke mate draagt u verantwoordelijkheid voor u eigen taken?
- Bent u lid van de ondernemingsraad?
- Zijn er nog andere punten met betrekking tot arbeidsverhoudingen/ werknemersinvloed waarover u iets wilt zeggen?

C) Arbeidsvoorwaarden, hierbij gaat het om vormen van beloningen. Arbeidsvoorwaarden kunnen zowel primair als secundair zijn.

Primaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de primaire arbeidsvoorwaarden bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?

-
- Bent u tevreden met de hoogte van het salaris?
 - Heeft u nog op of aanmerkingen betreffende de primaire arbeidsvoorwaarden?

Secundaire arbeidsvoorwaarden

- Heeft u het idee dat de secundaire arbeidsvoorwaarden (te denken valt aan pensioen, kinderopvang, reiskosten vergoeding etc.) bij Tauw in lijn liggen met de branche? Zijn ze gemiddeld, boven of beneden het gemiddelde?
- Heeft u nog op of aanmerkingen betreffende de secundaire arbeidsvoorwaarden? (mist u bijvoorbeeld iets of zou u iets graag veranderd zien/ a la carte...)

D) Stromingsbeleid, hierbij gaat het om instroom, doorstroom en uitstroom. Hier zullen vragen gesteld worden over de in- en doorstroom.

Instroom

- Toen u bij Tauw van start ging, wat is er toen gedaan om u in te werken? Met andere woorden hoe werd u bekend gemaakt met zowel de organisatie, als collega's als u functie? Was u tevreden over hoe dit gedaan werd? Zo nee, hoe had u dit graag anders gezien?

Doorstroom

- Welke trainingsmogelijkheden on the job zijn er? Bent u hier tevreden over?
- Welke trainingen/ cursussen heeft u de afgelopen 5 jaar gedaan? Bent u hier tevreden over?
- Bestaat er volgens u loopbaanmanagement bij Tauw. Zo ja, kunt u dit aan de hand van een eigen voorbeeld beschrijven? Hoe tevreden bent u met het loopbaan beleid?
- Denkt u dat er genoeg aandacht wordt besteed en er genoeg mogelijkheden zijn voor doorstroom zowel verticaal (promotie) als horizontaal(naar een andere afdeling/ vestiging)?
- Bestaat er loopbaanmanagement binnen Tauw? Zo ja kunt u daar iets over vertellen?
- Zijn er voldoende trainingsmogelijkheden binnen Tauw? Hoe zou u dit graag zien?
- Wat vindt u van het promotie beleid bij Tauw? Hoe zou u dit graag zien?

Work-life balance

- Kunt u een goede balans vinden tussen werk en privé? Hoe draagt het beleid van Tauw hieraan bij? En hoe zou hier verder nog aan bijgedragen kunnen worden?

Intentie tot vertrek

- Hebt u ooit overwogen om van werkgever te wisselen, om Tauw te verlaten? Zo ja wat waren de redenen?

Tot slot, is er nog iets dat u ter aanvulling zou willen bespreken?

Ik dank u hartelijk voor u medewerking.

Bijlage 2: Vragenlijst

DEEL I PERSOONLIJKE GEGEVENS

1. Wat is uw geslacht?
 - ☐ man
 - ☐ vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
 - ☐ < 25 jaar
 - ☐ 25 – <35 jaar
 - ☐ 35 - <45 jaar
 - ☐ 45 - <55 jaar
 - ☐ 55 jaar of ouder
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?
 - ☐ HBO
 - ☐ WO
4. Wat is uw familiestatus?
 - ☐ Samenwonend of getrouwd zonder kinderen
 - ☐ Samenwonend of getrouwd met kinderen
 - ☐ Alleenstaand
 - ☐ Alleenstaand, maar met kinderen
5. Hoe lang werkt u al bij Tauw?
 - ☐ 0-<2 jaar
 - ☐ 2 - <5 jaar
 - ☐ 5 - < 10 jaar
 - ☐ 10 – <20 jaar
 - ☐ 20 jaar of langer
6. Wat voor een contract hebt u?
 - ☐ Vast contract met Tauw
 - ☐ Tijdelijk contract met Tauw
7. Wat is de omvang van uw contract (werkuren)?
 - ☐ <50%
 - ☐ 50%-<60%
 - ☐ 60%-<70%
 - ☐ 70%-<80%
 - ☐ 80%-<90%
 - ☐ 90%-<100%
8. Waar bent u werkzaam?
 - ☐ Tauw juridisch en financieel advies
 - ☐ Vestiging Deventer
 - ☐ Vestiging Amsterdam
 - ☐ Vestiging Rotterdam
 - ☐ Vestiging Assen
 - ☐ Vestiging Eindhoven
 - ☐ Vestiging Utrecht
9. Op welk gebied bent u primair werkzaam?

-
- ☐ Bodem
 - ☐ Milieu
 - ☐ Civiel
 - ☐ Water
 - ☐ Waterbouw & waterbehandeling
 - ☐ Ruimte & Juridisch

10. Heeft u een leidinggevende functie?

- ☐ Ja, vestigingsmanager
- ☐ Ja, afdelingshoofd
- ☐ Ja, groepshoofd
- ☐ Nee

DEEL II TEVREDENHEID MET HET PERSONEELSBELEID

Beleidsgebied: arbeidsverhoudingen

Vragen bron: Torka, 2007

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, zeer ontevreden naar zeer tevreden.

Communicatie

Hoe tevreden bent u over

1. informatie omtrent (verandering van) uw taken?
2. informatie omtrent afdelingszaken?
3. informatie die betrekking heeft Tauw als geheel?

Inpraak

Hoe tevreden bent u over

1. de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd t.a.v. (veranderingen in) uw functie?
2. de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd t.a.v. (veranderingen in) afdelingszaken?
3. met de mate waarin naar uw mening wordt gevraagd t.a.v. zaken die Tauw als geheel betreffen?

Medezeggenschap

Hoe tevreden bent u over

1. de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw functie?
2. de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) uw afdeling?
3. de mate waarin u daadwerkelijk invloed hebt op (veranderingen in) zaken die Tauw als geheel betreffen?

Beleidsgebied: arbeidsvoorwaarden

Vragen bron: Heuvelen (1995) H. van den, 1995, Gedrag en Organisatie; 8 (6)

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

Primaire arbeidsvoorwaarden

1. De hoogte van mijn salaris is rechtvaardig in relatie tot mijn werk.
2. Ik ben tevreden met mijn salaris.
3. Alles bijeen genomen, is mijn salaris wat het behoort te zijn.
4. De hoogte van mijn salaris is in overeenstemming met mijn functie
5. Tauw betaalt een behoorlijk salaris aan haar werknemers
6. Gezien de vakkennis die ik bezit, ben ik tevreden met mijn salaris.
7. Mijn salaris steekt gunstig af, vergeleken met wat ik elders in een soortgelijke functie zou kunnen verdienen.
8. Mijn salaris is rechtvaardig gezien de omstandigheden waaronder ik werk verricht.

-
9. Mijn salaris is rechtvaardig, gelet op prestaties die ik lever.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

1. Tauw heeft een ruim pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden.
2. Ik ben tevreden over de waarde van mijn secundaire arbeidsvoorwaarden.
3. Tauw geeft meer uit aan secundaire arbeidsvoorwaarden dan andere organisaties.
4. Ik ben tevreden over het bedrag dat Tauw aan mijn secundaire arbeidsvoorwaarden besteedt.
5. Er zijn genoeg keuzemogelijkheden met betrekking tot mijn secundaire arbeidsvoorwaarden.

Beleidsgebied: stroombeleid

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, zeer ontevreden naar zeer tevreden

Hoe tevreden bent u over:

Socialisatie

1. De begeleiding tijdens de eerste zes maanden van uw aanstelling bij Tauw?

Training & opleiding

2. De kwaliteit van training (op het werk) voor uw huidige functie?
3. De mogelijkheden voor het volgen van scholing (o.a. cursussen)?

Horizontale & Vertikale mobiliteit

4. De mogelijkheden om voor een andere functie bij Tauw in aanmerking te komen?
5. De mogelijkheden om bij Tauw voor een moeilijkere functie in aanmerking te komen?

Beleidsgebied: arbeidssysteem

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, zeer ontevreden naar zeer tevreden

Taakkenmerken

Hoe tevreden bent u over

1. De afwisseling die uw functie biedt? (afwisseling)
2. De uitdaging die uw functie biedt? (uitdaging)
3. De mogelijkheden om uw werk zelf in te delen? (autonomie)
4. De duidelijkheid over wat u moet doen in uw functie? (rolambiguiteit)
5. De beoordeling van uw werk door uw leidinggevende? (feedback) de aansluiting van uw werkzaamheden bij uw persoonlijke talenten en vaardigheden? (fit taak-persoon, ability)
6. De belangrijkheid van uw werk voor andere mensen (o.a. klanten en collega's)? (taak significantie)
7. De complexiteit van uw werk (taak identiteit)?

Tevredenheid algemeen

Antwoordmogelijkheden : 10 punt likertscale, zeer ontevreden naar zeer tevreden

1. Hoe tevreden bent u met uw huidige baan?

DEEL III RELATIE LEIDINGGEVENDE

LMX (Leader-Member Exchange)

Vragen bron: Schyns

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

-
1. Ik vind mijn direct leidinggevende als persoon leuk.
 2. Mijn direct leidinggevende is het soort mens dat men graag als vriend heeft.
 3. Het is erg leuk om met mijn direct leidinggevende te werken.
 4. Mijn direct leidinggevende verdedigt mijn werkgerelateerde acties tegenover een hogere leidinggevende, zelfs zonder complete kennis te hebben van de betreffende kwestie.
 5. Mijn direct leidinggevende zal me verdedigen als ik door anderen wordt aangevallen.
 6. Mijn direct leidinggevende zal me verdedigen tegenover anderen in de organisatie als ik een echte fout heb begaan.
 7. Ik doe werkzaamheden voor mijn direct leidinggevende die verder gaan dan in mijn functieomschrijving zijn opgenomen.
 8. Ik ben bereid extra moeite te doen om de belangen van mijn afdeling te behartigen.
 9. Ik vind het niet erg om zo hard mogelijk te werken voor mijn direct leidinggevende.
 10. Ik ben onder de indruk van de kennis die mijn direct leidinggevende heeft van zijn/haar taken.
 11. Ik heb respect voor de kennis en competenties van mijn direct leidinggevende met betrekking tot zijn/haar taken.
 12. Ik bewonder de professionele vaardigheden van mijn direct leidinggevende.

DEEL IV BETROKKENHEID

Betrokkenheid bij het werk

Vragen bron: Torka 2003

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

Affectieve betrokkenheid werk

1. Het werk dat ik doe vind ik interessant.
2. Het werk dat ik doe doe ik met plezier.
3. Zelfs als ik het geld niet nodig zou hebben, zou ik dit werk blijven doen.
4. Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Normatieve betrokkenheid werk

1. Ik vind het belangrijk dat ik mijn werk zo goed mogelijk doe.
2. Ik voel me verantwoordelijk als er fouten gebeuren
3. Ik voel me verantwoordelijk voor mijn werk
4. Ik voel me verantwoordelijk voor verbeteringen van mijn werk
5. Ik vind het belangrijk om netjes te werken.
6. Ik vind het belangrijk om bij het doen van mijn werk oplettend te zijn
7. Ik vind het belangrijk dat men tevreden is over het werk dat ik doe.

Betrokkenheid bij de afdeling

Vragen bron: Torka 2003

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

Affectieve betrokkenheid bij de afdeling

1. De afdeling ligt me nauw aan het hart.
2. Ik ben er trots op dat ik bij deze afdeling werk.
3. Ik voel me thuis op mijn afdeling.
4. Als mensen slecht praten over mijn afdeling, dan trek ik mij dat aan.

Normatieve betrokkenheid afdeling

1. Als iets mis gaat op mijn afdeling, dan trek ik mij dat aan.

-
2. Ik voel me mede verantwoordelijk voor de gang van zaken op mijn afdeling.
 3. Ik voel me niet alleen verantwoordelijk voor mijn werk, maar ook voor de andere verantwoordelijkheden van mijn afdeling.
 4. Afdelingsdoelen zijn ook mijn doelen.
 5. Ik voel me mede verantwoordelijk voor veranderingen binnen mijn afdeling.
 6. Ik voel me mede verantwoordelijk voor verbeteringen op de afdeling.
 7. Ik voel me mede verantwoordelijk voor de goede naam van mijn afdeling.

Betrokkenheid bij Tauw (de organisatie)

Vragen bron: Torka 2003

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

Affective betrokkenheid Tauw

1. Ik ben er trots op dat ik bij Tauw werk.
2. Ik behoor echt bij de Tauw "familie".
3. Tauw is een leuk bedrijf om voor te werken.
4. Tauw betekent veel voor mij.
5. Ik voel me thuis bij Tauw
6. Ik zou bijna iedere baan accepteren om bij Tauw te kunnen blijven werken.

Normatieve betrokkenheid bij Tauw

1. Als iets mis gaat bij Tauw, dan trek ik mij dat aan.
2. Ik voel me mede verantwoordelijk voor de gang van zaken bij Tauw
3. Ik voel me verantwoordelijk voor alle producten/dienstverlening van Tauw
4. De doelen van Tauw zijn ook mijn doelen.
5. Ik voel me mede verantwoordelijk voor veranderingen bij Tauw
6. Ik voel me mede verantwoordelijk voor verbeteringen bij Tauw
7. Ik voel me mede verantwoordelijk voor de goede naam van Tauw
8. Ik voel me verplicht ten opzichte van Tauw

Calculatieve betrokkenheid bij Tauw (organisatie)

Low alternatives

1. Als ik morgen ontslagen zou worden, zou ik niet bang zijn voor de gevolgen.
2. Ik heb voldoende mogelijkheden op de arbeidsmarkt.
3. Met mijn opleiding kan ik ook bij andere bedrijven goed aan de bak komen.
4. Met mijn werkervaring kan ik ook bij andere bedrijven goed aan de bak komen.

High sacrifices

1. Bij Tauw kan ik meer verdienen dan bij een ander bedrijf.
2. Het arbeidsvoorwaarden-pakket (loon, winstuitkering, spaarloonregeling, enzovoorts) van Tauw is beter dan dat van de meeste andere bedrijven.
3. Bij Tauw krijg ik respect.
4. Van werkgever veranderen zou voor mijn familie ongemak kunnen veroorzaken.
5. Ik heb veel opgebouwd bij Tauw

Betrokkenheid bij de carrière

Bron vragen: Meyer, Allen & Smith, 1993

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

Affectieve betrokkenheid bij de carrière

1. Mijn carrière is belangrijk voor mijn imago.
2. Ik heb er spijt van dat ik voor deze carrière heb gekozen.

-
3. Ik ben trots op mijn carrière.
 4. Ik houd niet van de carrière die ik gekozen heb.
 5. Ik identificeer mezelf niet met mijn carrière.
 6. Ik ben enthousiast over mijn carrière.

Normatieve betrokkenheid bij de carrière

1. Mensen die voor een bepaalde carrière hebben gekozen, moeten dit ook voort zetten.
2. Ik voel geen enkele verplichting om mijn carrière te blijven uitoefenen.
3. Ik voel me verantwoordelijk om mijn carrière voort te zetten.
4. Ook al was het in mijn voordeel, het zou niet goed voelen mijn carrière nu te verlaten.
5. Ik zou me schuldig voelen als ik mijn carrière zou beëindigen.
6. Ik voel me loyaal ten opzichte van mijn carrière.

DEEL V WORK-LIFE BALANCE

Bron vragen: zelf naar aanleiding van de explorerende interviews op basis van Dex & Bond, 2005.

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

1. Tauw draagt bij aan het vinden van een goede balans tussen werk en privé.
2. Ik ben tevreden over de mogelijkheden die Tauw biedt om een goede balans tussen werk en privé te vinden.
3. Ik ben tevreden met de faciliteiten voor thuiswerken.

DEEL VI INTENTIE TOT VERTREK

Bron vragen: Sanders, 2002. Verloopintentie (Sanders, 2002, Gedrag en Organisatie, 15 (2))

Antwoordmogelijkheden : 5 punt likertscale, helemaal mee oneens naar helemaal mee eens

1. Ik heb sedert mijn indiensttreding bij Tauw er wel eens over gedacht om ander werk te gaan zoeken.
2. Als het aan mij ligt, zal over twee jaar nog bij Tauw werken.
3. Zodra ik de gelegenheid krijg om bij een ander bedrijf te gaan werken, grijp ik de kans.
4. Over niet al te lange tijd ga ik weer actief op zoek naar een functie bij een ander bedrijf.

Bijlage 3 Gegevens persoonskenmerken

Persoonskenmerk	Frequentie	Percentage
Geslacht		
Man	200	76,9
Vrouw	58	22,3
Missend	2	0,8
Totaal	260	100
Leeftijd		
<25	7	2,7
25-<35	152	58,5
35-<45	74	28,5
45-<55	21	8,1
>55	6	2,3
Totaal	260	100
Opleiding		
HBO	137	52,7
WO	121	46,5
Missend	2	0,8
Totaal	260	100
Familiestatus		
Samenwonend/getrouwd met kinderen	97	37,6
Samenwonend/getrouwd zonder kinderen	114	44,2
Alleenstaand zonder kinderen	44	17,1
Alleenstaand met kinderen	3	1,2
Missend	2	0,8
Totaal	260	100
Organisatieanciënniteit		
0-<2 jaar	88	33,8
2-<5 jaar	47	18,1
5-<10 jaar	76	29,2
10-<20 jaar	36	13,8
20 jaar of langer	13	5
Totaal	260	100
Contractvorm		
Contract voor onbepaalde tijd	230	88,5
Contract voor bepaalde tijd	30	11,5
Totaal	260	100

Vervolg tabel: zie volgende pagina

Persoonskenmerk	Frequentie	Percentage
Contractomvang		
<50%	1	0,4
50%-<60%	1	0,4
60%-<70%	6	2,3
70%-<80%	5	1,9
80%-<90%	47	18,1
90%-100%	198	76,2
Missend	2	0,8
Totaal	260	100
Werkplek		
TJFA	16	6,2
Deventer	118	45,4
Amsterdam	16	6,2
Rotterdam	42	16,2
Assen	18	6,9
Eindhoven	21	8,1
Utrecht	29	11,2
Totaal	260	100
Werkgebied		
Bodem	56	21,5
Milieu	39	15
Civiel	53	20,4
Water	51	19,6
Waterbouw & waterbehandeling	24	9,2
Ruimte & juridisch	36	13,8
Missend	1	0,4
Totaal	260	100
Leidinggevende functie		
Vestigingsmanager	2	0,8
Afdelingshoofd	8	3,1
Groepshoofd	23	8,8
nee	227	87,3
Totaal	260	100

Bijlage 4 Kolmogorov Smirnov toets

HR- beleidsgebieden	Kolmogorov-Smirnov toets waardes	P
Arbeidsverhoudingen		
<i>Communicatie</i>	0,000	
<i>Inspiraak</i>	0,011	
<i>Medezeggenschap</i>	0,000	
Arbeidsvoorwaarden		
<i>Primair (salaris)</i>	0,053*	
<i>Secundair</i>	0,004	
Arbeidssysteem		
<i>Afwisseling</i>	0,000	
<i>Uitdaging</i>	0,000	
<i>Autonomie</i>	0,000	
<i>Rol ambiguïteit</i>	0,000	
<i>Feedback</i>	0,000	
<i>Persoon-taak fit</i>	0,000	
<i>Task signifigance</i>	0,000	
<i>Complexiteit</i>	0,000	
Stroombeleid		
<i>Begeleiding instroom</i>	0,000	
<i>Training on the job</i>	0,000	
<i>Scholing</i>	0,000	
<i>Horizontale doorstroom</i>	0,000	
<i>Verticale doorstroom</i>	0,000	
Work-life balance	0,003	
Intentie tot vertrek	0,095*	

* Normaal verdeeld

Bijlage 5 Onderlinge correlaties HR praktijken

Correlaties

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Arbeidsverhoudingen																			
Communicatie	(A)																		
Inspraak	(B)	0,601*																	
Medezeggenschap	(C)	0,574**	0,749**																
Arbeidsvoorwaarden																			
Primair (salaris)	(D)	0,267**	0,307**	0,285**															
Secundair	(E)	0,126*	0,218**	0,210**	0,292**														
Arbeidssysteem																			
Afwisseling	(F)	0,275**	0,250**	0,303**	0,143*	0,214**													
Uitdaging	(G)	0,345**	0,350**	0,407**	0,160**	0,169**	0,779**												
Autonomie	(H)	0,219**	0,239**	0,271**	0,105	0,155*	0,470**	0,414**											
Rol ambiguïteit	(I)	0,339**	0,280**	0,263**	0,136*	0,056	0,263**	0,247**	0,427**										
Feedback	(J)	0,351**	0,383**	0,361**	0,262**	0,110	0,164**	0,221**	0,293**	0,333**									
Persoon-taak fit	(K)	0,297**	0,320**	0,384**	0,251**	0,070	0,520**	0,554**	0,396**	0,412**	0,402**								
Task signifiigance	(L)	0,160**	0,234**	0,242**	0,090	0,102	0,383**	0,441**	0,375**	0,389**	0,315**	0,396**							
Complexiteit	(M)	0,218**	0,214**	0,243**	0,137*	0,190**	0,537**	0,588**	0,377**	0,329**	0,310**	0,545**	0,506**						
Stroombeleid																			
Begeleiding instroom	(N)	0,230**	0,218**	0,199**	0,244**	0,142*	0,179**	0,090	0,079	0,250**	0,140*	0,188**	0,083	0,119					
Training on the job	(O)	0,315**	0,377**	0,351**	0,220**	0,226**	0,174**	0,176**	0,169**	0,395**	0,258**	0,279**	0,182**	0,283**	0,366**				
Scholing	(P)	0,189**	0,351**	0,327**	0,232**	0,209**	0,195**	0,255**	0,208**	0,199**	0,236**	0,253**	0,242**	0,227**	0,133*	0,456**			
Horizontale doorstroom	(Q)	0,272**	0,350**	0,449**	0,234**	0,244**	0,250**	0,277**	0,130*	0,149*	0,177**	0,237**	0,122	0,210**	0,152*	0,272**	0,327**		
Verticale doorstroom	(R)	0,303**	0,422**	0,457**	0,322**	0,227**	0,214**	0,300**	0,058	0,158*	0,280**	0,349**	0,080	0,222**	0,224**	0,337**	0,270**	0,599**	
Work-life balance	(S)	0,130*	0,224**	0,286**	0,147*	0,264**	0,098	0,057	0,320**	0,160**	0,160**	0,193**	0,149*	0,127*	0,071	0,162**	0,169**	0,262**	0,188**

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant (2-tailed)

Bijlage 6 Correlaties onderling betrokkenheden

Correlaties

	ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO
<i>ABW</i>								
<i>NBW</i>	0,255**							
<i>ABA</i>	0,421**	0,202**						
<i>NBA</i>	0,317**	0,173**	0,651**					
<i>ABC</i>	0,447**	0,235**	0,287**	0,283**				
<i>NBC</i>	0,180**	n.s.	0,248**	0,227**	0,365**			
<i>ABO</i>	0,533**	0,203**	0,587**	0,443**	0,272**	0,268**		
<i>NBO</i>	0,338**	0,160**	0,413**	0,602**	0,240**	0,241**	0,609**	
<i>CBOLA</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,249**	n.s.	n.s.	n.s.

**p<0,01; n.s. = niet significant (2-tailed)

Bijlage 7 Factoranalyse

Arbeidsverhoudingen		Arbeidsvoorwaarden		Arbeidssyteem		Stroombeleid	
Component	Eigenwaarde λ	Component	Eigenwaarde λ	Component	Eigenwaarde λ	Component	Eigenwaarde λ
1	4,468	1	7,171	1	3,907	1	2,136
2	1,243	2	3,054	2	1,096	2	0,921
3	0,866	3	0,697	3	0,743	3	0,566
4	0,644	4	0,485	4	0,661	4	0,376
5	0,525	5	0,443	5	0,565		
6	0,459	6	0,394	6	0,427		
7	0,319	7	0,331	7	0,391		
8	0,296	8	0,313	8	0,209		
9	0,181	9	0,273				
		10	0,231				
		11	0,173				
		12	0,167				
		13	0,149				
		14	0,118				

Bijlage 8 Algehele correlatietabel (na factoranalyse)

Correlaties	Intentie tot vertrek	ABW	NBW	ABA	NBA	ABO	NBO	CBOLA	ABC	NBC	1	2	3	4	5
<i>Intentie tot vertrek</i>	1,00														
<i>ABW</i>	-0,50	1,00													
<i>NBW</i>	-0,11	0,25	1,00												
<i>ABA</i>	-0,40	0,42	0,20	1,00											
<i>NBA</i>	-0,26	0,32	0,17	0,65	1,00										
<i>ABO</i>	-0,53	0,53	0,20	0,59	0,44	1,00									
<i>NBO</i>	-0,30	0,34	0,16	0,41	0,60	0,61	1,00								
<i>CBOLA</i>	-0,13	-0,11	-0,08	-0,12	-0,10	0,01	0,00	1,00							
<i>ABC</i>	-0,28	0,45	0,23	0,29	0,28	0,27	0,24	-0,25	1,00						
<i>NBC</i>	-0,24	0,18	0,10	0,25	0,23	0,27	0,24	0,02	0,36	1,00					
<i>Arbeidsverhoudingen (1)</i>	-0,39	0,36	0,03	0,34	0,35	0,38	0,26	-0,09	0,16	0,16	1,00				
<i>Arbeidsvoorwaarden Primair (2)</i>	-0,28	0,21	-0,01	-0,01	0,05	0,22	0,12	0,09	0,10	0,11	0,34	1,00			
<i>Arbeidsvoorwaarden Secundair (3)</i>	-0,23	0,24	0,06	0,09	0,12	0,29	0,23	0,08	0,12	0,21	0,21	0,33	1,00		
<i>Arbeidssysteem (4)</i>	-0,46	0,63	0,21	0,36	0,26	0,44	0,18	-0,16	0,37	0,09	0,49	0,25	0,20	1,00	
<i>Stroombeleid (5)</i>	-0,37	0,33	0,09	0,31	0,31	0,40	0,25	-0,05	0,31	0,23	0,55	0,35	0,33	0,42	1,00
<i>Work-life balance (6)</i>	-0,24	0,15	0,00	0,20	0,22	0,22	0,22	-0,10	0,13	0,18	0,24	0,15	0,27	0,22	0,27

Bijlage 9 Beta's structural equation modeling

Gestandaardiseerde Beta (t-waarde)	ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO	CBOLA
<i>Arbeidsverhoudingen</i>	0,04 (0,78)	-0,11 (-1,37)	0,09 (1,59)	0,17 (2,97)	-0,15 (-2,30)	0,04 (0,59)	0,05 (0,88)	0,06 (1,07)	-0,07 (-0,94)
<i>Arbeidsvoorwaarden primair</i>	0,02 (0,50)	-0,05 (-0,73)	-0,15 (-3,15)	-0,06 (-1,30)	0,01 (0,13)	0,00 (0,01)	0,04 (0,79)	0,00 (-0,06)	0,12 (1,74)
<i>Arbeidsvoorwaarden secundair</i>	0,08 (1,58)	0,03 (0,42)	-0,05 (-1,07)	-0,02 (-0,37)	-0,03 (0,47)	0,12 (1,86)	0,09 (2,05)	0,08 (1,63)	0,11 (1,59)
<i>Arbeidssysteem</i>	0,47 (8,72)	0,19 (2,54)	0,11 (1,98)	0,00 (-0,05)	0,23 (3,59)	-0,12 (-1,66)	0,18 (3,38)	-0,10 (-1,84)	-0,12 (-1,66)
<i>Stroombeleid</i>	-0,03 (-0,53)	0,02 (0,21)	0,07 (1,26)	0,08 (1,37)	0,20 (3,03)	0,10 (1,36)	0,10 (1,82)	0,00 (0,03)	0,01 (0,11)
<i>Work-life balance</i>	-0,04 (-0,88)	-0,06 (-0,91)	0,05 (0,97)	0,06 (1,35)	-0,01 (-0,12)	0,09 (1,49)	0,00 (0,10)	0,08 (1,59)	-0,10 (-1,61)

Effecten HR praktijken op betrokkenheden

Gestandaardiseerde Beta (t-waarde)

ABW	-0,19 (-2,77)
NBW	0,04 (0,72)
ABA	-0,15 (-2,13)
NBA	0,09 (1,23)
ABC	-0,07 (-1,26)
NBC	-0,05 (-1,01)
ABO	-0,22 (-2,89)
NBO	0,02 (0,22)
CBOLA	-0,21 (-4,18)

Directe effecten betrokkenheden op intentie tot vertrek

Bijlage 10 Gecorrigeerde correlaties

Gecorrigeerde correlaties	Intentie tot vertrek	Corrigerende variabelen								
		ABW	NBW	ABA	NBA	ABC	NBC	ABO	NBO	CBOLA
Arbeidsverhoudingen										
Communicatie	-0,330**	-0,238**	-0,327**	-0,249**	-0,287**	-0,310**	-0,324**	-0,200**	-0,296**	-0,333**
Inspreek	-0,349**	-0,234**	-0,349**	-0,251**	-0,283**	-0,326**	-0,324**	-0,204**	-0,288**	-0,366**
Medezeggenschap	-0,377**	-0,249**	-0,379**	-0,287**	-0,320**	-0,347**	-0,349**	-0,242**	-0,337**	-0,408**
Arbeidsvoorwaarden										
Primair (salaris)	-0,270**	-0,246**	-0,274**	-0,298**	-0,266**	-0,255**	-0,254**	-0,195**	-0,249**	-0,260**
Secundair	-0,228**	-0,128*	-0,224**	-0,210**	-0,209**	-0,201**	-0,188**	n.s.	-0,175**	-0,222**
Arbeidssysteem										
Afwisseling	-0,415**	-0,187**	-0,407**	-0,350**	-0,383**	-0,366**	-0,405**	-0,263**	-0,388**	-0,428**
Uitdaging	-0,448**	-0,195**	-0,441**	-0,381**	-0,414**	-0,407**	-0,439**	-0,320**	-0,422**	-0,459**
Autonomie	-0,258**	-0,122*	-0,251**	-0,188**	-0,238**	-0,224**	-0,282**	-0,114*	-0,263**	-0,303**
Rol ambiguïteit	-0,132*	n.s.	-0,115*	n.s.	n.s.	n.s.	-0,144*	n.s.	-0,125*	-0,151**
Feedback	-0,347**	-0,262**	-0,337**	-0,248**	-0,317**	-0,295**	-0,315**	-0,246**	-0,326**	-0,377**
Persoon-taak fit	-0,376**	-0,175**	-0,369**	-0,293**	-0,199**	-0,310**	-0,369**	-0,259**	-0,355**	-0,393**
Task signifigance	-0,240**	n.s.	-0,219**	-0,160**	-0,281**	-0,173**	-0,227**	-0,136*	-0,216**	-0,267**
Complexiteit	-0,310**	n.s.	-0,297**	-0,252**	-0,195**	-0,243**	-0,302**	-0,161**	-0,267**	-0,316**
Stroombeleid										
Begeleiding instroom	-0,171**	-0,119*	-0,166**	n.s.	-0,188*	-0,154**	-0,134*	n.s.	-0,134*	-0,170**
Training on the job	-0,269**	-0,168**	-0,264**	-0,193**	-0,226**	-0,229**	-0,252**	-0,124*	-0,226**	-0,266**
Scholing	-0,240**	-0,145**	-0,244**	-0,156**	-0,190**	-0,194**	-0,224**	-0,134*	-0,214**	-0,256**
Horizontale doorstroom	-0,196**	-0,116*	-0,194**	-0,125*	-0,143*	-0,145*	-0,153**	n.s.	-0,142*	-0,212**
Verticale doorstroom	-0,367**	-0,270**	-0,374**	-0,310**	-0,322**	-0,309**	-0,320**	-0,254**	-0,326**	-0,373**
Work-life balance	-0,242**	-0,195**	-0,244**	-0,182**	-0,195**	-0,216**	-0,209**	-0,154**	-0,189**	-0,261**

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant (1-tailed)

Partiele correlaties tevredenheid HR praktijken - intentie tot vertrek

Bijlage 11 Correlaties persoonskenmerken - tevredenheid HR praktijken

Correlaties	Geslacht	Leeftijd	Opleidings-niveau	Familie-status	Organisatie-ancieniteit	Contract-vorm	Contract-omvang	Werk-plaats	Werk-gebied	Leidinggevende functie	Relatie leidinggevende
Arbeidsverhoudingen											
<i>Communicatie</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,311**
<i>Inspraak</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,183**	0,365**
<i>Medezeggenschap</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,126*	n.s.	n.s.	-0,149*	0,352**
Arbeidsvoorwaarden											
<i>Primair (salaris)</i>	n.s.	-0,221**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,199**	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Secundair</i>	n.s.	-0,155*	-0,126*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,170**
Arbeidssysteem											
<i>Afwisseling</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Uitdaging</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,215**
<i>Autonomie</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Rol ambiguïteit</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,164**	-0,130*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Feedback</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,483**
<i>Persoon-taak fit</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,196**	-0,142*	0,139*	n.s.	n.s.	-0,130*	0,222**
<i>Task significance</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Complexiteit</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,184**	-0,174**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,179**
Stroombeleid											
<i>Begeleiding instroom</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,147*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,159*	0,145*
<i>Training on the job</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,157*	-0,124*	0,166**	n.s.	n.s.	n.s.	0,211**
<i>Scholing</i>	n.s.	n.s.	-0,182**	n.s.	n.s.	n.s.	0,151*	0,200**	n.s.	n.s.	0,196**
<i>Horizontale doorstroom</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,192**	n.s.	n.s.	0,223**
<i>Verticale doorstroom</i>	-0,130*	n.s.	n.s.	0,128*	n.s.	n.s.	n.s.	0,163**	n.s.	-0,153*	0,232**
Work-life balance	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,164**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,165**
Intentie tot vertrek	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,127*	-0,203**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,360**

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant

Bijlage 12 Correlaties persoonskenmerken - betrokkenheden

Correlaties	Geslacht	Leeftijd	Opleidings-niveau	Familie-status	Organisatie-ancieniteit	Contract-vorm	Contract-omvang	Werk-plaats	Werk-gebied	Leiding-gevende functie	Relatie leiding-gevende
<i>ABW</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,245**
<i>NBW</i>	0,162**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,164**
<i>ABA</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,181**	n.s.	n.s.	-0,254	0,394**
<i>NBA</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,363**	0,352**
<i>ABC</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,182**	0,233**
<i>NBC</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,290**
<i>ABO</i>	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,169**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0,294**
<i>NBO</i>	n.s.	0,193**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,143*	n.s.	0,236**
<i>CBOLA</i>	n.s.	0,296**	n.s.	n.s.	0,202**	n.s.	n.s.	n.s.	-0,147*	n.s.	n.s.

*p<0,05; **p<0,01; n.s. = niet significant (2-tailed)

Bijlage 13 Verschillen analyse naar persoonskenmerken

P-waardes Verschillen analyses	Geslacht	Leeftijd	Opleidings- niveau	Familie- status	Organisatie- ancieniteit	Contract- vorm	Contract- omvang	Werk-plaats	Werk-gebied	Leiding-gevende functie	Relatie leiding- gevende
Arbeidsverhoudingen											
<i>Communicatie</i>	0,715	0,778	0,847	0,502	0,681	0,929	0,803	0,994	0,541	0,153	0,000*
<i>Inspraak</i>	0,205	0,253	0,086	0,680	0,105	0,135	0,104	0,142	0,129	0,000*	0,000*
<i>Medezeggenschap</i>	0,781	0,409	0,941	0,596	0,733	0,376	0,125	0,408	0,269	0,001*	0,000*
Arbeidsvoorwaarden											
<i>Primair (salaris)</i>	0,913	0,000*	0,869	0,017*	0,000*	0,128	0,930	0,001*	0,259	0,514	0,803
<i>Secundair</i>	0,373	0,006*	0,066	0,041*	0,039*	0,063	0,632	0,016*	0,292	0,997	0,247
Arbeidssysteem											
<i>Afwisseling</i>	0,418	0,827	0,425	0,018*	0,153	0,360	0,494	0,516	0,802	0,085	0,372
<i>Uitdaging</i>	0,781	0,739	0,206	0,003*	0,571	0,338	0,751	0,477	0,857	0,074	0,029*
<i>Autonomie</i>	0,142	0,318	0,301	0,016*	0,058	0,465	0,364	0,668	0,632	0,229	0,499
<i>Rol ambiguïteit</i>	0,667	0,221	0,390	0,059	0,172	0,045*	0,078	0,176	0,692	0,143	0,676
<i>Feedback</i>	0,954	0,728	0,577	0,891	0,361	0,571	0,059	0,681	0,448	0,018*	0,000*
<i>Persoon-taak fit</i>	0,937	0,871	0,194	0,056	0,019*	0,033*	0,149	0,291	0,727	0,039*	0,072
<i>Task significance</i>	0,511	0,296	0,590	0,524	0,476	0,205	0,819	0,860	0,743	0,134	0,669
<i>Complexiteit</i>	0,706	0,792	0,219	0,142	0,064	0,020*	0,745	0,580	0,908	0,276	0,620
Stroombeleid											
<i>Begeleiding instroom</i>	0,804	0,502	0,571	0,421	0,036*	0,639	0,057	0,647	0,052	0,020*	0,101
<i>Training on the job</i>	0,055	0,655	0,054	0,439	0,068	0,056	0,007*	0,013*	0,419	0,038*	0,029*
<i>Scholing</i>	0,331	0,804	0,001*	0,644	0,853	0,891	0,028*	0,007*	0,054	0,032*	0,004*
<i>Horizontale doorstroom</i>	0,380	0,250	0,124	0,180	0,870	0,813	0,158	0,010*	0,300	0,020*	0,012*
<i>Verticale doorstroom</i>	0,230	0,670	0,796	0,112	0,764	0,936	0,134	0,095	0,624	0,001*	0,000*
Work-life balance	0,885	0,940	0,303	0,387	0,769	0,025*	0,927	0,443	0,201	0,332	0,147
Intentie tot vertrek	0,511	0,535	0,110	0,669	0,000*	0,001*	0,029*	0,984	0,521	0,220	0,000*

*p<0,05