



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Het “TEKORT” van de specialistische functie: Hoe kan de hoge vertrekintentie van werknemers met specialistische functies bij het rijk worden verklaard?

Roeleven, Maerle

### Citation

Roeleven, M. (2021). *Het “TEKORT” van de specialistische functie: Hoe kan de hoge vertrekintentie van werknemers met specialistische functies bij het rijk worden verklaard?*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3221047>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Het “TEKORT” van de specialistische functie



## Hoe kan de hoge vertrekintentie van werknemers met specialistische functies bij het rijk worden verklaard?

Aan de hand van verschillende Human Resource Theorieën wordt gekeken naar oorzaken, die het hoge verloop van werknemers met specialistische functies bij de rijksoverheid kunnen verklaren, om zo aanbevelingen te kunnen doen hoe een betere “match” tussen specialistische werknemers en de rijksoverheid te creëren. Het doel hiervan is om te onderzoeken hoe aangetrokken werknemers ook te behouden zijn.

Track: Strategie, Advisering en Verandermanagement

Vak: Masterscriptie

Docent: Prof.dr.ing. A.J. Klievink'

Tweede lezer: Dr. J. van der Voet

Datum: 8 juni 2021

Aantal woorden: 20457 (exclusief voorblad, voorwoord, samenvatting, inhoudsopgave en literatuurlijst)

Door: Maerle Roeleven (2660792)

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterthesis, waarmee ik mijn master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden hoop af te sluiten. Het schrijven van deze scriptie was voor mij geen makkelijk proces; wat heb ik vaak mijn scriptie weggegooid en ben ik weer vaak overnieuw begonnen. Ik heb er een hoop stress en slapeloze nachten van gehad. Door het coronavirus is afgelopen half jaar een hoop niet gelopen op de manier hoe ik het graag had gezien. Zowel mijn stage bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als het laatste half jaar van mijn master heb ik achter mijn laptop doorgebracht. Zowel mijn studie als mijn onderzoek is daardoor veel meer een soloproject geworden. Mededankzij dit heeft het schrijfproces mij een hoop zelfkennis opgeleverd en inzicht gegeven in mijn krachten en mijn valkuilen. Hierdoor kan ik daar nu hard aan gaan werken.

Nu klinkt het door bovenstaand stukje alsof ik helemaal geen hulp heb gehad tijdens mijn scriptieproces, maar dat is niet helemaal waar. Ik wil graag Mijnheer Klievink bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie en het geduld en het begrip dat hij daarbij toonde. Daarnaast wil ik graag Jeanet van Zwol bedanken, voor de interessante gesprekken over de Financiële functie bij het ministerie van OCW. Ik wil het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en onderzoeksbureau ICTU bedanken voor het beschikbaar stellen van het werkonderzoek, met welke gegevens ik mijn onderzoek heb kunnen uitvoeren. Als laatste wil ik ook graag mijn ouders, vriend en mijn vriendinnen (in het bijzonder Inge en Josje) bedanken voor de feedback, mentale support en afleiding tijdens dit langdurige traject.

Ik wil u veel leesplezier wensen!

Maerle Roeleven

Juni 2021

## Samenvatting

De publieke sector komt voor steeds meer uitdagingen te staan als het gaat om zijn Human Resource Management (HRM). Zo is er al enige tijd sprake van een gespannen arbeidsmarkt, wat het voor organisaties moeilijk maakt om vacatures te vervullen en geschikt personeel te vinden. Bij het Rijk is er hiernaast ook sprake van een vergrijsd personeelsbestand, wat het aantrekken en behouden van nieuwe werknemers nog belangrijker maakt. Het Rijk heeft afgelopen jaren flink ingezet op strategische personeelsplanning en het professionaliseren van zijn arbeidsmarktstrategieën. Echter leidt dit nog niet tot de gewenste bezetting op specialistische functies (op ICT, inkoop, juridisch en financieel gebied). Het enkel inzetten op doelgroepgerichte werving is ook volledige oplossing. Een organisatie moet het personeel ook kunnen behouden. Deze specialistische werknemers weet de Rijksoverheid echter niet voor langere tijd aan zich binden. Er is sprake van een relatief hoog verloop van deze werknemers met specialistische functies. Dit onderzoek heeft als voornaamste doel om de factoren te identificeren die de hoge uitstroom van werknemers met specialistische functies binnen het Rijk kunnen verklaren.

Om hier achter te komen wordt vanuit drie verschillende theorieën het effect op uitstroom onderzocht. Hierbij zijn twee theorieën in dit onderzoek als uitgangspunt gebruikt. Aan de hand van het ASA-model en de Expectancy theorie wordt uitgelegd hoe het verloop van werknemers precies in elkaar steekt. De theorieën gaan in op het wederzijdse aantrekkings- en afstotingsproces tussen potentiële werknemers en werkgevers. Uit de theorieën komt naar voren dat als er geen sprake van een match tussen de werknemer en de organisatie de werknemer de organisatie of de functie zal verlaten. Wanneer niet aan de verwachtingen kan worden voldaan, en dus een mismatch ontstaat tussen verwachting en realiteit, leidt dit tot negatief gedrag, zoals verzuim en uitloop.

Aan de hand van de Persoon-environment-fit (Pe-fit) theorie, de Public Service Motivatie (PSM-fit) en het Job-Characteristics Model wordt vervolgens ingegaan op de specifieke factoren die bepalend zijn voor het vinden of behouden van een "fit". Deze factoren focussen zich op de match tussen de werknemer en zijn omgeving (PE-fit), de mate van PSM (PSM-fit), en de match met het werk zelf (JC-model). Vanuit deze theorie zijn tien variabelen opgesteld die de vertrekintentie van medewerkers met specialistische functies kunnen bepalen. Deze zijn aan de hand van logistische regressie analyses getoetst.

Uit het onderzoek blijkt dat de omgeving invloed heeft op de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies. Vooral op de person-job fit en de person-supervisor fit blijken erg belangrijk te zijn voor de keuze om de functie te verlaten. De Person-organisation fit heeft een klein effect, en de Person-group fit is niet significant. Het model met de PSM-fit is niet significant, hier zijn

dus helaas geen conclusies uit te trekken. Het JC-model daarentegen is wel significant: hierin is te zien dat variatie in vaardigheden grote invloed heeft op vertrekintentie, en in mindere mate ook de feedback en taakidentiteit een effect heeft. Het belang van de taak en de mate van autonomie zijn niet significant.

Al met al kan hiermee geconcludeerd worden dat een mismatch inderdaad tot vertrek leidt; dit zit voornamelijk in het werk zelf, of in de relatie met leidinggevenden. Van belang is dus vooral om specialisten te laten doen waar ze goed in zijn, ze goed te stimuleren en begeleiden, en te laten weten hoe zij functioneren.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave .....	5
1. Inleiding .....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Vraagstelling en doelstelling .....	11
1.4 Relevantie.....	11
Wetenschappelijke relevantie.....	11
Maatschappelijke relevantie .....	12
1.5 Leeswijzer .....	13
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Het proces van selectie tot uitstroom.....	14
2.1.1 Attraction-Selection Attrition (ASA) theorie .....	14
2.1.2 De expectancy theorie/ Valence, instrumentality and expectancy (VIE) Theory.....	16
2.1.3 Kort Samengevat .....	18
2.2 Verloopfactoren .....	19
2.2.1 De persoon-omgeving fit (PE-fit) theorie .....	19
2.2.2 Public Service Motivation (PSM) -fit.....	21
2.2.3 Job Characteristics model.....	23
2.3 Conceptueel model .....	27
3. Methode .....	28
3.1 Methode .....	28
3.2 Het Werkonderzoek 2019 .....	29
Selectie van respondenten.....	30
Beschrijvende statistiek.....	31
3.3 Operationalisatie .....	31
Afhankelijke variabele: Vrijwillige uitstroom .....	31
Onafhankelijke variabelen: PE-fit .....	32
Onafhankelijke variabelen: PSM-fit.....	33
Onafhankelijke variabelen: JCM .....	33
Controlevariabelen.....	35
3.4 Wijze van analyseren.....	35
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
4. Analyse .....	40

4.1 PE-fit .....	40
Deelconclusie.....	44
4.2 PSM-fit .....	45
Deelconclusie.....	46
4.3 JCM-model.....	47
Deelconclusie.....	50
5. Conclusie .....	51
5.1 Conclusie .....	51
5.2 Reflectie.....	52
5.3 Aanbevelingen.....	54
Literatuurlijst .....	56
Bijlage 1 Selectie doelgroep uit CBS-gegevens.....	63
Bijlage 2 Correlatie variabelen .....	64
Scale: variatie in vaardigheden (1) .....	64
Scale: variatie in vaardigheden (2) .....	65
Scale: Taakidentiteit .....	67
Scale: Taakbetekenis .....	69
Bijlage 3 Correlatie matrix (Spearman's Rho) .....	71
Bijlage 4 Output Logistische regressie analyses.....	72
Output PE-fit.....	72
Output PSM-fit .....	78
Output JCM.....	83
Bijlage 5 Output Frequenties.....	90

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De publieke sector komt voor steeds meer uitdagingen te staan als het gaat om zijn Human Resource Management (HRM). Mensen zijn een van de belangrijkste maar vaak ook een van de meest onderschatte resources voor organisaties (Ashikali, 2020). Voor het goed kunnen uitvoeren van zijn taken moet het Rijk inspelen op zijn omgeving en kunnen anticiperen op de te verwachten ontwikkelingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), 2018). Het is daarom voor organisaties zoals het Rijk erg belangrijk om in te zetten op HRM. Dit is echter vrij complex. Zo worden organisaties binnen de publieke sector met veel verschillende problemen en dilemma's geconfronteerd (Ashikali, 2020). De arbeidsmarkt verandert snel, en de vraag is hoe het Rijk in deze situatie in staat blijft om kwalitatief, betrokken en vakbekwaam personeel aan te trekken en aan hun organisatie te verbinden (BZK, 2018).

De economische staat van het land heeft grote invloed op de arbeidsmarkt. Zo was er tot de coronacrisis sprake van een aantrekkende arbeidsmarkt; door een stevige economische groei nam het aantal banen in Nederland toe, terwijl het aantal werkzoekenden afnam, wat leidde tot een gespannen arbeidsmarkt (CBS, 2018; BZK, 2018). In een dergelijke situaties hebben organisaties moeite om vacatures te vervullen en geschikt personeel te vinden. Ook de publieke sector had in verschillende sectoren en in verschillende functies te kampen met personeelstekorten (UWV, 2017; BZK, 2018). Het aantal vacatures bij het Rijk neemt al jaren toe en het wordt steeds moeilijker om de juiste mensen voor de openstaande vacatures te werven (BZK, 2018). Het UWV (Kalkhoven, 2018) gaf zelfs aan dat een zesde van de overheidsvacatures moeilijk vervulbaar was. Naast krapte op de arbeidsmarkt is de Nederlandse bevolking en daarmee ook de arbeidsmarkt aan gestaag aan vergrijzen (BZK, 2018). Dit houdt in dat de inwoners steeds ouder worden; hetzelfde geldt natuurlijk voor het personeel van het Rijk. Velen gaan tegelijk een pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hiernaast is er ook sprake van ontgroening; er zijn steeds minder jongeren om het werk van deze generatie over te nemen. Het wordt dus erg lastig om het personeel bij het Rijk te vervangen (Annema & Van Zevenbergen, 2008; BZK, 2010). Bij het Rijk is de vergrijzing van het personeel nog beter zichtbaar; de overheid heeft ten opzichte van de private arbeidsmarkt een erg verouderd personeelsbestand (Rijksoverheid, 2018). Een gevaar dat schuilt in de uitstroom van oudere werknemers is het verdwijnen van relevante expertise binnen de organisatie (Rijksoverheid, 2018), terwijl kennis van belang is om dit binnen de organisatie te waarborgen.

Het Rijk heeft dan ook voor niets flink ingezet op strategische personeelsplanning en het professionaliseren van zijn arbeidsmarktstrategieën. Sinds 2001 is het Rijk gestart met arbeidsmarkt



strategieën. Dit begon met een arbeidsmarktcommunicatiecampagne met als doel employer branding (Stroeker, Honcoop & Hemminga, 2014), om een positieve, en bij voorkeur unieke, positie als werkgever te verkrijgen en te behouden in de beeldvorming van de werknemers en potentiële werknemers. Het doel van de campagne was het binnenhalen, laten groeien en bewegen van werknemers, het verkrijgen van een beter imago dan andere werkgevers vooral in de private sector en om gezien te worden door mensen die op zoek zijn naar een baan (Stroeker, Honcoop & Hemminga, 2014). Door de jaren heen is de campagne een aantal keren aangepast; zo veranderde de slogan in “Werken bij het Rijk. Als je verder denkt” en werd er vanaf 2010 verder ingezet meer ingezet op de inhoud van werken bij het Rijk onder de noemer “Werken voor Nederland”. Dit alles werd gedaan om de Rijksoverheid een betere positie op de arbeidsmarkt te geven, inzichtelijk te geven welke specifieke functies er beschikbaar waren en duidelijk te maken wat het werken bij de overheid nu inhoudelijk inhield (Stroeker, Honcoop & Hemminga, 2014). Niet alleen door middel van campagnes in de media zet de overheid in op het aantrekken van nieuw personeel, maar zij hebben ook verschillende Rijkstraineeprogramma’s in het leven geroepen om jongere medewerkers aan te trekken en te behouden. Het is belangrijk voor organisaties om ook successen te oogsten van hun inzet om nieuwe werknemers te rekruteren en deze voor enige tijd aan zich te binden.

Organisaties in de publieke sector moeten voor het werven en behouden van geschikt personeel concurreren met andere sectoren, om te zorgen dat de kwaliteit van het openbaar bestuur niet in gevaar komt (Cörvers & Goedhart, 2020). Het vertrek van geschikte werknemers heeft een aantal negatieve consequenties voor een organisatie. Zo leiden een exitgesprek, het vervangen van een werknemer en de training van een nieuwe werknemer tot kosten voor de organisatie (Tullemans, 2015; Kwakkelstein & Roelse, 2011; Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Daarnaast wijzen verschillende onderzoeken aan dat de uitstroom van werknemers leidt tot een verlaagde productiviteit binnen een organisatie (Tullemans, 2015; Kwakkelstein & Roelse, 2011; Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Werknemers die een organisatie gaan verlaten, zijn vaker afwezig en werken vaak langzamer dan daarvoor. Daarnaast kan het vertrek van een werknemer het werk van de blijvende collega’s beïnvloeden, vooral als hun werk op elkaar was afgestemd of als zij het werk van de vertrekkende werknemer op zich moeten nemen (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Hiernaast kan het vertrek van een werknemers de motivatie, moraal en werktevredenheid van de achterblijvende collega’s negatief beïnvloeden (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Zij raken bepaalde relaties kwijt, kunnen de uitstroom als kritiek op hun eigen functie opvatten en kunnen het idee krijgen dat er betere functies zijn dan hun eigen baan. Het vertrek van werknemers kan daarnaast leiden tot het verlies van kennis binnen een organisatie (Tullemans, 2015; Kwakkelstein & Roelse, 2011; Groeneveld, van der

Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Als laatste neemt de productie van een organisatie ook af doordat nieuwe werknemers tijd nodig hebben om ingewerkt te worden. Dit kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening ook tijdelijk afneemt (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013).

De uitstroom van werknemers is vooral problematisch wanneer zij vrijwillig vertrekken. Dit is als zij de organisatie of hun functie verlaten op basis van hun eigen keuze, omdat ze bijvoorbeeld een andere baan hebben gevonden, waarvan zij denken dat hij beter bij hen past (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Deze vrijwillige vorm van uitstroom wordt ook wel het verloop genoemd. Hier haaks op staat onvrijwillige uitstroom: dit is wanneer werknemers gedwongen worden om de organisatie of functie te verlaten, door bijvoorbeeld ontslag. Organisaties willen talenten behouden laten mindere werknemers laten gaan. Aan een deel van deze vrijwillige ontslagen kan de organisatie niets doen. Er wordt dan gesproken van onvermijdbare uitstroom (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Dit zijn situaties waar de organisatie geen invloed op kan uitoefenen, zoals het vertrek van werknemers, door verhuizing, of doordat zij stoppen met werken om voor hun kinderen te zorgen etc. Op sommige situaties van vertrek kan de organisatie echter wel invloed uitoefenen. Dit wordt vanuit het perspectief van de organisatie vermijdbare uitstroom genoemd (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Bij vermijdbare uitstroom kan er worden gedacht aan slechte arbeidsvoorwaarden t.o.v. andere werkgevers of slechte verstandhoudingen met de leidinggevende of collega's. Voor organisaties is het fijn als alleen incapabel personeel uitstroomt. De uitstroom van getalenteerde, capabele en bekwame werknemers is ongewenst. Echter laat onderzoek van Wheeler et al. (2007) zien dat vooral werknemers die kansrijk zijn op de externe arbeidsmarkt eerder geneigd zijn om iets nieuws te zoeken (andere organisatie of een andere functie), zeker als zij het minder naar hun zin hebben.

## 1.2 Probleemstelling

De personeelsplanningsstrategie van het Rijk heeft nog geen succesvolle uitwerking gehad op alle functies. De publieke sector heeft al langer te maken met krapte op met name specialistische functies op ICT, inkoop, juridisch en financieel gebied (Knops, 2020.; Stroeker, Honcoop & Hemminga, 2014; Van der Aalst et al., 2019). Sinds enige tijd is het Rijk dan ook gaan inzetten op een doelgroepgerichte aanpak (Stroeker, Honcoop & Hemminga, 2014). Voor functies op de ICT en in de inkoop zijn er al speciale arbeidsmarktcommunicatie aanpakken ontwikkeld om latente baanzoekers aan te trekken, waarmee zij geïnteresseerd worden om te gaan werken bij de overheid (Knops, 2020). Deze meer interactieve aanpak werpt langzaam zijn successen af voor deze twee soorten functies, waardoor de rijksoverheid deze strategische aanpak ook gaat inzetten op de andere kraptefuncties, waaronder de financials en juristen (Knops, 2020).

Het enkel inzetten op doelgroepgerichte werving is alleen geen volledige oplossing. Uit onderzoek van Berenschot (Van der Spek & Sylva 2019) blijkt dat de overheid in toenemende mate moeite heeft om personeel te behouden, zij noemen dit zelfs de grootste uitdaging voor het openbaar bestuur (Van der Spek & Sylva 2019). Zo geeft Van der Spek aan dat de publieke sector de koplopers zijn als het gaat om de wervingsproblematiek, en dat zij daarnaast ook meer problemen bij de 'achterdeur' ervaren dan andere sectoren; de uitdaging blijft om zittende werknemers aan boord te houden (Van der Spek & Sylva 2019). In het bijzonder geldt dit voor de specialistische functies (Knops, 2020). Dit probleem speelt zelfs al een aantal jaren, Zo noemde Panteia al in 2014 dat er aandacht moet blijven bij de overheid voor specifieke groepen, die nog steeds moeilijk extern te vinden zijn (zoals ICT'ers en financials). Het UWV gaf dit probleem ook al in 2018 aan en de Algemene Rekenkamer (2018) stelde dit in de Staat Rijksverantwoording 2017 ook al aan de kaak. Zo stelt de Auditdienst Rijk (2020) dat één van de uitdagingen de komende jaren voor de Financiële functie het langer vasthouden van zittende werknemers is. Van de werknemers binnen de financiële functie heeft 43% een verblijfstijd heeft tussen de 0 en 5 dienstjaren. Ook in de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021 (editie 2020) is er volop aandacht voor het behoud van ICT'ers binnen het Rijk. Als gevolg van COVID-19 zal binnen het programma de nadruk zelfs meer worden gelegd op de ontwikkeling en behoud van ICT'ers (CIO Rijk , 2020). Hetzelfde geldt voor inkopers en juristen (UWV, 2020). De Algemene Rekenkamer (2019) geeft aan dat alle ministeries worstelen om voldoende ICT-expertise, financiële expertise, voldoende gekwalificeerd inkoop personeel en juristen in huis te halen en op deze specialistische functies te behouden. Deze problematiek is een groot knelpunt voor de komende jaren (UWV, 2020). Er dient aandacht te zijn voor het behoud van schaarse kennis en expertise (Rijksoverheid, 2018 zaak).

Maar waarom lukt het de Rijksoverheid niet om specialistische werknemers langer aan zich te binden? Vertrekken zij, omdat zij door mooie wervingspraatjes naar de overheid worden gelokt en eenmaal werkend van een koude kermis thuiskomen, of worden deze werknemers niet voldoende gestimuleerd en gemotiveerd? Kortom, om een langdurige oplossing te bieden voor de krapte aan werknemers met specialistische functies binnen het Rijk moet er naast een doelgroepgerichte aanpak om werknemers aan te trekken ook gekeken worden naar wat de oorzaken zijn voor de relatief hoge uitstroom van deze werknemers. In dit onderzoek zal dit dan ook achterhaald proberen te worden. Want wat heeft de rijksoverheid uiteindelijk aan zijn wervingscampagnes als zij deze nieuwe werknemers in specialistische functies niet aan zich kan binden, waardoor zij binnen korte tijd de organisatie of de functie weer verlaten? In de volgende sectie zal deze vraagstelling verder uiteengezet worden.

### 1.3 Vraagstelling en doelstelling

Het onderzoek heeft als doel om de factoren te identificeren die de hoge uitstroom van werknemers met specialistische functies binnen het Rijk kunnen verklaren. Daarnaast is een doel van dit onderzoek om bij te dragen aan de literatuur over HRM op operationeel niveau, door de uitstroom factoren voor specifiek de specialistische functies bij de rijksoverheid te onderzoeken, door dit vanuit verschillende theoretische invalshoeken te belichten (Steijn, Kuipers & de Witte, 2013). Als laatste is een doel van het onderzoek om door middel van aanbevelingen een antwoord bieden op de vraag hoe de uitstroom van werknemers met specialistische functies werkzaam binnen het Rijk het beste kan worden bestreden.

#### *Welke factoren verklaren het verloop van werknemers met specialistische functie binnen het rijk?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal eerst vanuit de theorie het proces van werving, selectie tot uitstroom van werknemers worden belicht. In deze scriptie wordt vervolgens door middel van logistische regressieanalyse onderzocht in hoeverre deze factoren ook binnen specialistische functies van invloed zijn. De eerste twee deelvragen zijn theoretische vragen, die door middel van een literatuurstudie in het theoretisch kader worden beantwoord. Vervolgens zal de hoofdvraag beantwoord worden aan de hand van de getoetste empirie, om zo inzicht te krijgen in de praktijk.

1. Hoe werkt het proces van werving, selectie en uitstroom van werknemers?
2. Welke factoren spelen een rol in de keuze van werknemers om een functie te verlaten?

### 1.4 Relevantie

#### Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar factoren die een verklaring kunnen bieden voor het vrijwillig verloop van werknemers. Dit is niet vreemd aangezien menselijke hulpbronnen een van de belangrijkste onderdelen van organisaties zijn en noodzakelijk voor de groei en ontwikkeling (Kamalaveni, Ramesch & Vetrivel, 2019). Er wordt in de literatuur veel aandacht besteed aan verschillende praktijken en strategieën, die organisaties gebruiken en volgen om toegewijd en getalenteerd personeel te behouden, een van de moeilijkste taken binnen het HRM van organisaties (Kamalaveni, Ramesch & Vetrivel, 2019). In verschillende onderzoeken wordt ingegaan op de beloning, de werkomgeving, de secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, opleiding, etc. als mogelijke verklaringen voor de uitstroom van werknemers in de publieke sector (Borst, 2014). Hiernaast kijken veel onderzoeken vanuit een specifieke theorie naar de vertrekredenen van werknemers. Zo is er veel onderzoek gedaan naar de effecten van "fit" op vertrek (Borst, 2014) en motivatie op het vertrek van werknemers. Echter is er in de onderzoeken naar Person-Environment fit (PE-fit) vooral aandacht besteed aan twee van het model;

de Person-job fit (PJ-fit) en de Person-organisatie-fit (PO-fit) er minder onderzoek geweest naar de Person-group fit (PG-fit) en de Person-supervisor (PS-fit) (Andela & Van der Doef, 2018). In dit onderzoek wordt PE-fit aan de hand van alle vier de dimensies onderzocht. Veelal worden deze invalshoeken van elkaar gescheiden als er verklaringen voor het vertrek van werknemers gezocht worden. Dit onderzoek combineert invalshoeken uit persoon-environment-fit theorie, Public Service Motivatie als het Job-Characteristics Model. Hierdoor kan ook de verklaringskracht van deze theorieën in deze context worden gemeten. Het onderzoek richt zich specifiek op de specialistische functies binnen het Rijk. Dit maakt het onderzoek ook relevant, omdat veel onderzoeken gericht zijn op beleidswerknemers (Steijn, 2006a), maar nog niet naar specialistische functies.

### Maatschappelijke relevantie

Zoals in de inleiding al beschreven wordt de arbeidsmarkt geconfronteerd met veel verschillende problematiek; een krappe arbeidsmarkt, vergrijzing, maar ook ontgroening. Dit heeft ook grote gevolgen voor de publieke sector, waar ze een verouderd personeelsbestand kennen en de strijd aan moeten gaan om het binnen halen van gekwalificeerd personeel. Specialistische functies binnen het rijk zijn hier geen uitzondering op.

Ook zij krijgen komende jaren te maken met een grote uitstroom van oudere werknemers, wat grote gevolgen kan hebben voor de benodigde kennis (Auditdienst rijk, 2020). Bovendien is er binnen specialistische functies ook sprake van een hoog verloop onder werknemers, wat een risico vormt voor de continuïteit van deze functies (Auditdienst rijk, 2020). Dit terwijl specialistische functies, zoals de Financiële Functie erg belangrijk zijn. De overheid geeft jaarlijks ruim 300 miljard euro uit, grotendeels voortkomend uit belastinggeld (Deloitte, 2020). De burger moet er op kunnen vertrouwen dat dit geld ook verstandig door de overheid wordt uitgegeven. Dit is dan ook precies waar de Financiële functie aan bij draagt; het op orde houden van de basis; het zorgen dat de cijfers kloppen, het geld volgens de regels wordt uitgegeven (Deloitte, 2020). Zij zorgen ervoor dat de overheidsuitgaven rechtmatig worden uitgegeven en de overheid financieel gezien “in control” is (Deloitte, 2020). Dit onderzoek biedt inzicht in de vertrekmotieven van werknemers binnen de financiële functie. Daarnaast brengt dit onderzoek factoren in kaart die van invloed zijn geweest op het vertrek en de vertrekintentie van werknemers binnen specialistische functies bij het Rijk. Het onderzoek geeft zo een beeld van wat er wel en niet goed gaat binnen de organisatie; het maakt duidelijk waarom werknemers vertrekken. Op basis daarvan kan de organisatie hun beleid aanpassen en de inrichting van organisaties om zo veel mogelijk talent in specialistische functies te behouden. Hiernaast is het voor organisaties is het ook kostentechnisch van belang om werknemers te behouden. Organisaties maken kosten veel kosten tijdens het werven van nieuwe werknemers, maar investeren ook veel geld in het inwerken en

opleiden van werknemers binnen de organisatie, zodat deze zo efficiënt mogelijk kunnen werken (Kamalaveni, Vetrivel, Ramesch, 2019).

## 1.5 Leeswijzer

Op dit Inleidende hoofdstuk zal het theoretisch kader volgen, waarin de voor dit onderzoek gekozen theoretische invalshoeken worden beschreven. Het vrijwillige vertrek van werknemers wordt zowel vanuit de persoon-environment-fit theorie, Public Service Motivatie als het Job-Characteristics Model beschreven en verklaard. Er zullen op basis van de theorie hypothesen worden gevormd en toegelicht. Het hoofdstuk zal afsluiten met een conceptueel model. Er zal vervolgens in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de methoden, hierin wordt de aanpak van het onderzoek beschreven. Daarna zal in hoofdstuk 4 de in het theoretisch kader gevormde hypothesen worden geanalyseerd aan de hand van de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Er zal besloten worden ze aan te nemen of te verwerpen. Alle bevindingen worden samengevat in de conclusie (hoofdstuk 5) en zullen een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek geven. In datzelfde hoofdstuk zal ook (de discussie) gereflecteerd worden op het onderzoek. Er wordt nagegaan of er alternatieve verklaringen kunnen zijn voor de onderzoeksresultaten en de tekortkomingen van het onderzoek zullen beschreven worden. Het hoofdstuk en daarmee ook het onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen, die aansluiten bij de uit het onderzoek naar voren gekomen resultaten.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Het proces van selectie tot uitstroom.

In dit onderzoek wordt het vrijwillig verloop van werknemers in specialistische functies bij het Rijk onderzocht. Om de redenen van vrijwillig verloop te kunnen onderzoeken is het eerst van belang wat verloop precies is en hoe het in elkaar steekt. Tevens maakt inzicht in het proces van verloop ook duidelijk waar organisaties kunnen ingrijpen om verloop tegen te gaan en werknemers aan zich te binden. Daarom is de eerste deelvraag die in het theoretisch kader wordt beantwoord: *Hoe werkt het proces van werving, selectie en uitstroom van werknemers?* Aan de hand van twee verschillende theorieën zal in deze paragraaf worden ingegaan op het wederzijdse aantrekkings- en afstotingsproces tussen “potentiële” werknemers en werkgevers, namelijk het ASA-model van Schneider (1987) en de Expectancy theorie van Vroom (2013). Zo wordt gekeken naar de processen die de uitstroom of het behoud van personeel kunnen verklaren.

#### 2.1.1 Attraction-Selection Attrition (ASA) theorie

In 1987 stelde Schneider binnen de organisatiegedragsliteratuur een meer persoonsgericht model voor, het “Attraction-selection-attrition cycle model” (het ASA-model). Dit model gaat ervan uit dat de collectieve kenmerken van mensen uiteindelijk bepalend zijn voor het gedrag van de organisatie. Hiernaast gaat deze theorie ervan uit dat organisaties over tijd worden bepaald of vormgegeven door de mensen die er werken, als een logische uitkomst van de zo genoemde Attraction-selection-attrition cycle.

Waar in eerdere studies binnen het veld van organisatiegedrag alleen van de kant van de werknemer naar iets werd gekeken of vanuit het perspectief van de organisatie, is deze scheiding langzaam steeds meer losgelaten (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Er is namelijk een relatie tussen het gedrag van werknemers binnen organisaties en het gedrag van organisaties. Er wordt kortom in de literatuur steeds meer uitgegaan van een wisselwerking tussen werknemers en hun individuele waarden en organisaties en hun waarden die een uitwisseling op elkaar hebben. Het ASA-model is een goed voorbeeld hiervan. Het model schetst een kader om het gedrag van een organisatie te begrijpen, waarbij het zowel individuele- als organisatietheorieën meeneemt en combineert. Het model geeft daarbij inzicht in de uitkomsten van drie dynamische processen; het aantrekkingsproces, het selectieproces en het afstotingsproces die bepalen welke soort (type) mensen er werken in de organisatie, waarbij het veronderstelt dat deze processen uiteindelijk bepalend zijn voor de aard van de organisatie, de structuren binnen de organisatie en de organisatiecultuur. Schneider veronderstelt in zijn model een aantal belangrijke zaken; Zo gaat het model ervan uit dat mensen zich aangetrokken voelen tot een organisatie op basis van een “fit”, een klik die zij voelen tussen hun eigen karakter en

het karakter van de organisatie. En dat mensen (de dan werknemers) die uiteindelijk geen klik met de functie hebben, de organisatie verlaten of naar een andere functie vertrekken. Het Attraction-Selection-Attrition proces leidt daarbij uiteindelijk tot een steeds toenemende mate van homogeniteit tussen mensen werkzaam binnen een organisatie.

Aan de basis van het ASA-model (zie figuur 1 ter verduidelijking ) staan de doelen van de organisatie, zoals die origineel door de oprichters van de organisatie bedoeld waren (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Organisatiedoelen, organisatieprocessen, organisatiestructuren en organisatieculturen, die allemaal zijn gericht op het behalen van de doelstellingen van de organisatie, zijn reflecties van de karaktereigenschappen van de oprichter en de eerste werknemers werkzaam bij een organisatie. Deze “originele karaktereigenschappen” zijn nog steeds bepalend voor de soort mensen die zich aangetrokken voelen door de organisatie, geselecteerd worden door de organisatie en of zij bij de organisatie blijven werken of vertrekken. Het attrition (aantrekken) proces gaat ervanuit dat de voorkeur die mensen voor specifieke organisaties voelen, gebaseerd is op de inschatting dat hun persoonlijke eigenschappen en de eigenschappen van de organisatie waarin zij geïnteresseerd zijn als potentiële werkgever met elkaar overeenkomen. Verschillende mensen zijn dan ook in verschillende organisaties als “potentiële” werkgevers geïnteresseerd. Zij maken een afweging bij hun keuze tussen organisaties op basis wat zij zoeken in een werkgever en of deze “potentiële” werkgever dit kan bieden qua structuur, processen, cultuur etc. Ook Turban en Keon (1993) onderbouwen dit. Zij lieten verschillende werknemers beschrijvingen van organisaties lezen, die verschilden in mate van decentralisatie, beloningssystemen, en organisatie grootte. Op basis van deze beschrijvingen kozen mensen met een laag zelfbeeld voor decentrale organisaties en grotere organisaties, waar mensen die erg veel waarde hechten aan prestaties eerder kozen voor organisaties die veel aan prestatiebeloning doen en lieten zij organisaties met veel hiërarchische verhoudingen links liggen. De tweede stap in de ASA-cirkel van Schneider is het selectieproces. Hiermee worden de formele en informele selectieprocedures van organisaties bedoeld bij het rekruteren en aannemen van “die” mensen met “die” kenmerken, die de organisatie behartigd/ verlangt. De laatste stap in het model is het “attrition” proces; het afstoten van mensen die niet bij de organisatie passen. Hier is het model erg duidelijk over: mensen die niet bij een organisatie passen, zullen deze verlaten.

Het ASA-model focust erg op het feit dat mensen een organisatie maken, echter is er ook veel theorie opgekomen dat situationele condities van organisaties, zoals het leiderschap (Bass, 1990), het job design (Hackman & Oldham, 1980), de teams (Guzzo & Shea, 1992), het salaris (Lawler, 1981) en vakantievoorwaarden etc. bepalend zijn of iemand de organisatie als potentiële werkgever aanschouwd (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). De ASA-theorie ontkent dit niet en geeft aan dat



ook situationele condities meespelen bij het feit of een potentiële werknemer een organisatie bij hem/haar vindt passen of niet.

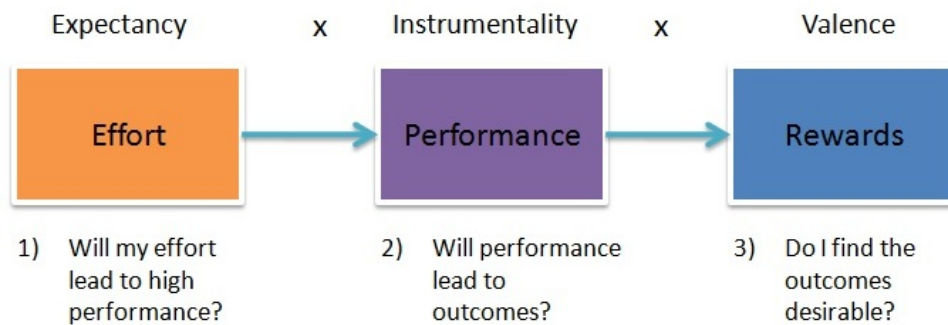
### 2.1.2 De expectancy theorie/ Valence, instrumentality and expectancy (VIE) Theory

De Expectancy theorie, ook wel de verwachtingstheorie genoemd, stelt dat mensen gemotiveerd zijn om zich op bepaalde manieren te gedragen om zo de door hun verwachte en gewenste resultaten te behalen (Kreitner & Kinicki, 1998). De theorie geeft aan dat of individuen wel of niet toegeven aan bepaalde neigingen om op een bepaalde manier te handelen afhangt van de sterkte van de wens dat hun handeling opgevolgd zal worden door een bepaald resultaat en de mate van de aantrekkelijkheid van dat resultaat (Robbins, 1993). Motivatie is een combinatie van de een persoons verwachting dat een bepaalde inspanning tot een bepaald resultaat zal leiden en de wens van een individuen om de uitkomsten die volgen uit de bepaalde inspanning te behalen (Steers et al. 1978). De theorie benadert motivatie op een rationele manier, ervan uitgaande dat individuen een inschatting kunnen maken van de kosten en de opbrengsten van de verschillende alternatieven van handelen om dan het alternatief met de voordeligste uitkomsten te selecteren (Tosi et al., 2000). De theorie gaat er dus vanuit dat individuen in staat zijn om een rationele kosten batenanalyse te maken.

De originele expectancy theorie met toepassing op werkmotivatie is door Vroom ontwikkeld in 1964 en is vervolgens in veel verschillende onderzoeken gebruikt. De theorie gaat ervan uit dat mensen keuzes maken uit verschillende manieren waarop zij kunnen handelen en dat deze keuzes verband houden met de psychologische gebeurtenissen waarmee zij op dat moment worden geconfronteerd (Ramlall, 2004). Wat in andere worden gezegd betekend dat het gedrag van mensen het resultaat is van bewuste keuzes tussen verschillende alternatieven en dat deze keuzes samenhangen met psychologische processen; in het bijzonder de perceptie van individuen en de vorming van overtuigingen en attitudes (Ramlall, 2004). Om het samenvattend te zeggen; mensen treffen bepaalde voorbereidingen, die leiden tot bepaalde prestaties en deze prestaties leiden tot bepaalde uitkomsten. Nauw samenhangend met deze theorie is dan ook de Psychologisch contract theorie van Rousseau (1996). De psychologisch contract theorie benadrukt hoe belangrijk het is om de verwachtingen van werknemers te managen. Wanneer dit niet gebeurt kan dit namelijk leiden tot het vertrek van werknemers.

Op dit proces van handelen hebben drie verschillende factoren volgens Vroom (1964) invloed, zie figuur 2.2. Deze leiden tot bepaalde afwegingen/ keuzes die gemaakt worden in dit proces. Deze factoren zijn Valence (valentie/waardigheid/geldigheid), Instrumentality (instrumentaliteit), en Expectancy (verwachting). De factoren zijn bepalend voor sterkte van de motivatie voor een handeling, ze zetten mensen aan tot een bepaalde handeling en geven richting aan het gedrag van individuen

(Ramlall, 2004). Dit is de emotionele oriëntatie die individuen hebben over intrinsieke of extrinsieke beloningen (Vroom, 2013).



Figuur 2.2; de expectancy theory van Vroom (Redmond, 2016).

#### Valentie

Met valentie, soms ook wel voorkeur genoemd, worden de affectieve (emotionele) oriëntaties die mensen hebben met betrekking tot de uitkomsten van hun handelen bedoeld (Ramlall, 2004). Is de uitkomst van de handeling waardevol? In werk gerelateerde context is iemand zijn valentie bijvoorbeeld de mate van tevredenheid die men verwacht te ontvangen door zijn handelen en niet de daadwerkelijke waarde die zijn handelen oplevert. Hierbij kan gedacht worden aan verschillende uitkomsten van de arbeidsinspanning, waarvan sommige direct zichtbaar zijn en andere indirecte uitkomsten hebben. Het kan bijvoorbeeld leiden tot loonsverhoging, promotie en andere aan arbeidsinspanning gerelateerde factoren.

#### Instrumentaliteit

Met instrumentaliteit wordt de waarschijnlijkheid van een uitkomst bedoeld (Ramlall, 2004). Leidt de handeling ook daadwerkelijk tot de door het individu gewenste uitkomst? Als de persoon verwacht dat de handeling daadwerkelijk de door hem gewenste opbrengst oplevert, is het waarschijnlijker dat hij overgaat tot actie.

#### Verwachting

Als laatste de expectancy factor: de verwachting. Dit is de kracht van iemands overtuiging dat een bepaald resultaat ook daadwerkelijk mogelijk is (Ramlall, 2004). Het is een inschatting die een individu maakt, waarbij hij inschat of een inspanning leidt tot de beoogde prestatie. Hierbij geldt dat als iemand verwacht dat een handeling moeilijk is, de verwachting op een goede afloop lager ligt. Dat heeft ook weer invloed op de uiteindelijke motivatie.

Motivatie wordt hierbij door Vroom (1964) gezien als de mate waarin individuen geloven dat dat hun handelen een bijdrage levert aan de door hun gewenste uitkomsten. De motivatiekracht is dus afhankelijk van iemands voorkeuren, verwachtingen en instrumentaliteiten (Verhaeghe, 2003).

Iedereen heeft bepaalde verwachtingen bij gebeurtenissen; wanneer aan de verwachtingen op een positieve manier wordt voldaan, leidt dit tot tevredenheid en motivatie (Ramlall, 2004). Wanneer een gebeurtenis negatief uitpakt, leidt dit tot ontevredenheid.

### Expectancy theorie in de werkomgeving

De Expectancy theorie is zeer goed toe te passen op de werkomgeving. Zoals door Verhaeghe (2003) beschreven: *“het model laat het belang zien van het aantrekken en selecteren van de juiste werknemers die over de juiste vaardigheden, karaktereigenschappen en de percepties beschikken om bepaalde opgedragen taken te kunnen uitvoeren”*. Tegelijkertijd biedt het model ook inzicht in het proces van het selecteren, het aannemen en het verloop van werknemers. Zo geven Jiang en Klein (2009) aan dat mensen een werkorganisatie met bepaalde verwachtingen en waarden binnenkomen. Als de organisatie hen hierin tegemoet komt is het waarschijnlijk dat zij bij de organisatie blijven werken. Dit wordt ook onderbouwd door Rathakrishnan, Inim & Kok (2016). Wanneer niet aan de verwachtingen kan worden leidt het tot negatief gedrag, zoals verzuim en uitloop. En wanneer werkgevers kortweg niet de verwachtingen van hun werknemers kunnen waarmaken, leidt dit tot de uitstroom van het personeel. Zij kunnen daarnaast de arbeidsmotivatie beïnvloeden. Ten eerste door de beloningen af te stemmen op de mate van inzet van hun werknemers (instrumentaliteit) (Kuperus, 2016). Ten tweede door ervoor te zorgen dat zorgen dat de uitkomsten van hun inzet leiden tot een gevoel van tevredenheid bij werknemers. Ten derde door ervoor te zorgen dat werknemers ook de taken die zij toegewezen krijgen kunnen uitvoeren.

### 2.1.3 Kort Samengevat

Uit de twee aangehaalde theorieën blijkt dat verschillende groepen werknemers verschillend behandeld dienen te worden. Het is dus goed mogelijk dat werknemers in specialistische functies niet bij de bestaande werkomgeving van het Rijk passen, niet voldoende gemotiveerd worden of niet in hun verwachtingen tegemoetgekomen worden. Het wordt duidelijk dat een **mismatch** leidt tot verloop.

Op basis van het ASA-model kan worden gezegd dat zowel werknemers als werkgevers in eerste instantie een positieve indruk van elkaar hebben en denken bij elkaar te passen. Ze verwachten een “fit” tussen hun waarden en alle uit de organisatie doelstellingen voortvloeiende processen. Als die fit er uiteindelijk niet is, kan dit de werknemer de functie doen verlaten. Het alleen inzetten op de selectiefasen heeft geen zin. Ook uit het Expectancy model blijkt dit. Mensen komen een werkorganisatie met bepaalde verwachtingen en waarden binnen. Als de organisatie hieraan tegemoet komt is het waarschijnlijk dat zij bij de organisatie blijven werken. Wanneer niet aan de verwachtingen kan worden voldaan, en dus een mismatch ontstaat tussen verwachting en realiteit, leidt dit tot negatief gedrag, zoals verzuim en uitloop. Door te onderzoeken welke verwachtingen

cruciaal blijken voor de keuze van werknemers om te blijven bij een organisatie of bij schendingen te vertrekken, kan aan beter verwachtingsmanagement gedaan worden, om te voorkomen dat op dit punt een mismatch ontstaat.

## 2.2 Verloopfactoren

Bovenstaande theorieën laten zien dat een mismatch leidt tot verloop, ze gaan echter niet specifiek in op wat dan bepalende factoren zijn voor het vinden of behouden van een “fit”. Welke specifieke condities zijn dan bepalend voor de “fit” tussen organisaties en werknemers? In deze paragraaf zal daarom de tweede deelvraag worden beantwoord: *Welke factoren spelen een rol in de keuze van werknemers om een organisatie te verlaten?* Om dit te onderzoeken worden drie theorieën gebruikt om in drie modellen naar de factoren te kijken, die een oorzaak van de mismatch kunnen zijn. Allereerst wordt de Persoon-environment-fit (Pe-fit) theorie aangehaald; deze theorie laat zien hoe belangrijk de omgeving is voor een match tussen de werknemer en de organisatie. Vervolgens zal de Public Service Motivatie (PSM-fit) worden beschreven, een specifieke motivatie die mensen beweegt om in de publieke sector te gaan werken. Wanneer er geen PSM-fit is, leidt dit tot meer verloop. Als laatste wordt het Job-Characteristics Model omschreven, deze theorie gaat meer in op het werk zelf en de werkdimensies. Wederom geldt bij deze theorie dat wanneer er geen match is, dit leidt tot een hoger verloop. Alledrie de theorieën nemen ook in ogenschouw dat niet elke werknemer hetzelfde is, zij verschillen in hun behoeftes (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Deze verschillen vragen tot een zekere hoogte van maatwerk van organisaties om werknemers tegemoet te komen (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Door te onderzoeken welke factoren tot verloop van werknemers met specifieke functies leiden, kunnen deze functies zo ingericht worden, dat er meer kans is om deze werknemers waar een groot tekort aan is te behouden.

### 2.2.1 De persoon-omgeving fit (PE-fit) theorie

Waar de vorige paragraaf aan de hand van het ASA-model inging op de rol en het proces van een “fit” tussen individuen en organisaties, geeft de persoon-omgeving (Person-environment fit) van Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) inzicht in welke specifieke determinanten bepalend zijn voor een fit tussen de eigenschappen van een individu en de kernmerken van de werkomgeving. Het ASA-model geeft duidelijk aan dat er zogenoemde pre-entry uitkomsten te onderscheiden zijn, waarbij het draait om het aantrekken van een potentiële werknemer en het accepteren van een baan (Kristof-Brown et al., 2005). Maar er zijn ook post-entry uitkomsten te onderscheiden, als iemand de baan accepteert en dus een werknemer van een organisatie is. Dan is het wel of niet hebben van een fit bepalend voor de werktevredenheid, de betrokkenheid, de motivatie, de prestaties, de geneigdheid om kennis te delen binnen de organisatie en de vertrekintentie en het daadwerkelijke vertrek van werknemers (Kristof-Brown et al., 2005). De PE-fit theorie benadrukt dat er een fit moet zijn tussen

de wensen van werknemers en wat de organisatie te bieden heeft (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Organisaties moeten zorgen dat het beeld dat zij bij de werving van de organisatie schetsen ook overeenkomt met de feitelijke situatie (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Uit het PE-fit model kunnen verschillende factoren worden gehaald die bepalend kunnen zijn voor het vertrek van werknemers.

Het PE-fit raamwerk biedt een mogelijkheid om het gedrag van individuen in organisaties te begrijpen. Hierbij wordt gekeken naar zowel waarden van mensen als de waarden van organisaties (Kristof-Brown et al, 2005). De PE-fit theorie begrijpt en voorspeld het gedrag van werknemers op hun werkplek. De PE-fit wordt dan ook als volgt gedefinieerd: *'De verenigbaarheid tussen een individu en een werkomgeving die ontstaan is wanneer de karaktereigenschappen goed matchen.'* (Kristof-Brown et al, 2005 p.281). Shin (2004) geeft aan dat de PE-fit verwijst naar de gelijkens of overeenkomst tussen een bepaalde set persoons-gerelateerde attributen en een set van omgeving-gerelateerde attributen. De PE-fit wordt opgedeeld in vier verschillende categorieën: de persoon-organisatie fit, de persoon-job fit, de persoon leidinggevende fit en de persoon-groep fit (Kristof-Brown et al, 2005; Chuang et al, 2016). Omdat de PE-fit ingaat op de interactie tussen een individu en al deze verschillende aspecten, wordt het niet voor niets omschreven als een van de belangrijkste concepten in managementveld (Schneider, 2001).

**De persoon-organisatie fit (PO-fit)** draait om de compatibiliteit tussen individuen en de "gehele" organisatie waarin zij werkzaam zijn (Kristof-Brown et al., 2005). Hierbij is van belang of werknemer en organisatie dezelfde waarden en doelen hebben (Chuang et al., 2016).

**De persoon-job fit (PJ-fit)** draait om de relatie tussen een persoons eigenschappen en die van het werk of de opdracht die worden uitgevoerd op werk (Kristof-Brown et al., 2005). Er zijn twee verschillende vormen van de Person-job fit; de demands-abilities fit en de needs-supplies fit (Edwards, 1991). De eerste van deze twee kijkt of de kennis, skills van een werknemer overeenkomen met wat zijn baan van hem verwacht (Edwards, 1991). Kortom, is er een fit tussen de capaciteiten van de werknemer en de functievereisten (Andela & Van der Doef, 2018). Er is sprake van een needs-supplies fit als de behoeften, wensen en voorkeuren van een werknemer gestild worden door de baan van deze persoon (Edwards, 1991). Er kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan de behoefte van het individu aan autonomie (Caplan, 1987).

**De persoon-groep fit (PG-fit)**, ook wel de person-team fit genoemd, focust zich op de tussen individuen en hun werkgroepen. Het draait hierbij om de relatie tussen de individu en zijn collega's (Kristof-Brown et al., 2005). Ligt de werknemer goed in het team? Matchen de persoonlijkheden, de waarden, de doelen en de werkstijlen tussen het individu en de groep (Kristof-Brown & Stevens, 2001;

Kristof-Brown, Jansen, & Colbert, 2002; Seong & Kristof-Brown, 2012). Als er sprake van een PG-fit is vergemakkelijkt dit de samenwerking tussen werknemers (Andela & Van der Doef, 2018).

**De persoon-leidinggevende fit (PS-fit)** focust op de overeenkomsten tussen de personaliteit van de leider en die van de werknemer: hebben zij dezelfde waarden, en willen zij dezelfde doelen behalen (Kristof-Brown et al., 2005). Chuang, Shen & Judge (2016) conceptualiseren de PS-fit door de waarden, persoonlijkheid, werkstijl, levensstijl en leiderschapstijl op te nemen.

Verschillende onderzoeken tonen aan dat PE-fit leidt tot hogere werktevredenheid, meer doorzettingsvermogen en betere prestaties bij werknemers (Hoff et al., 2020; Van Iddekinge et al., 2011). Daarnaast wordt PE-fit ook in verband gebracht met een positieve attitude, een hoog welzijn en grote effectiviteit (Arthur et al., 2006; Chapman et al., 2005; Kristof-Brown et al., 2005). Verschillende onderzoeken tonen een negatieve relatie aan tussen de JP-fit, werkdruk (Kristof-Brown et al., 2005) en de vertrekintentie (Wang, Zhan, McCune, & Truxillo, 2011). Ook is er bewijs dat de PO-fit verband houdt met de vertrekintentie van werknemers (Wang et al., 2011) of juist met het behoud ervan (McCulloch & Turban, 2007). Hoewel veel onderzoek heeft plaatsgevonden naar de PJ-fit en de PO-fit is er minder onderzoek geweest naar de PG-fit en de PS-fit (Andela & Van der Doef, 2018). Toch blijkt uit onderzoek van Andela & Van der Doef, (2018) dat alle vier de dimensies een negatieve relatie hebben met het verloop van werknemers en een positieve relatie met werktevredenheid.

Uit bovenstaande theorie kunnen de volgende hypothesen worden gevormd:

*H1: Hoe lager de mate van Person-Organisation fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H2: Hoe lager de mate van Person-Job fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H3: Hoe lager de mate van Person-Group fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H4: Hoe lager de mate van Person-Supervisor fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

### 2.2.2 Public Service Motivation (PSM) -fit

Omdat dit onderzoek zich binnen de publieke sector afspeelt, is de PSM-fit ook erg interessant om mee te nemen als factor. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat sommige werknemers die voor een baan in de publieke sector kiezen een specifieke motivatie hebben: een Public Service motivation (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Uit verschillende onderzoeken uitgevoerd in de Nederlandse context blijkt PSM ook een rol te spelen bij de keuze van mensen om voor een baan bij de overheid te kiezen (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013, Steijn, 2006; Vandenabeele, 2007). De overheid speelt ook in zijn campagnes erg in op deze specifieke motivatie, zoals bij zijn campagne “Werken bij het Rijk” (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013 ).

Sinds de jaren zestig wordt er onderzoek naar het concept PSM gedaan (Perry, 1996). PSM is “de neiging van een individu om gehoor te geven aan motieven die primair en uniek voorkomen in publieke instituties en organisaties” (Perry & Wise, 1990 p. 368). Het concept kent een grote hoeveelheid aan definities. Deze hebben op een veel punten overlap. Het gaat veelal om de bereidheid om bij te dragen aan de publieke en politieke processen (Vandenabeele et al., 2018) en activiteiten uit te voeren met het doel om anderen te helpen. Dit wordt “prosociaal” gedrag genoemd (Batson en Powell, 1987). Daarnaast staat het nastreven van altruïstische doelen in definities van PSM veelal centraal (Vandenabeele et al., 2018). Dit betekent dat men in plaats vanuit eigenbelang gemotiveerd is om taken uit te voeren, dit uit overweging van andermans behoefte doet (Piliavin & Charng, 1990).

Kortom, alle definities gaan uit van motieven en acties binnen het publieke domein (diensten van het individu, die worden verleend met het doel om goed te doen), met als doel goed te doen voor het welzijn van anderen en de samenleving (Perry en Hondeghem, 2008). In dit onderzoek wordt de definitie van Vandenabeele (2007) gebruikt, die PSM definieert als “de overtuiging, waarden en houdingen die verdergaan dan zelf- en organisatiebelang, die betrekking hebben op een belang van een grotere politieke entiteit en die individuen motiveert zich op die manier te gedragen” (p. 547). Er is hiervoor gekozen omdat deze definitie PSM niet enkel in de context van de publieke sector plaatst. PSM is niet alleen vanuit wervingsoogpunt van belang voor organisaties, zo laten verschillende studies zien dat PSM een positieve samenhang heeft met arbeidstevredenheid (Ritz, Brewer & Neumann, 2016; Pandey & Stazyk, 2008) en met de individuele prestatie (Naff & Crum, 1999; Brewer, Selden & Facer, 2000; Leisink & Steijn, 2009 in Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013).

Perry heeft vier significante vier dimensies van PSM gevonden; Attraction to policy making (het aangetrokken voelen tot het maken van beleid); commitment to the public interest and civic duty (betrokken zijn bij het publieke belang en de burgerplicht); Compassion (compassie); en Self-sacrifice (zelfopoffering). Als een organisatie de voordelen van PSM (hogere arbeidstevredenheid en betere individuele prestaties) wilt benutten, is het van belang dat werknemers hun PSM in de praktijk ook kunnen benutten (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Wanneer dit mogelijk is zullen volgens Crewson (1997) werknemers langer bij deze organisaties blijven werken. Vanzelfsprekend komt in onderzoeken naar de invloed van PSM op de turnover intentie van medewerkers een negatiefverband uit. Het hebben van een “match” tussen een werknemer en de mate waarin hij of zijn PSM kan uitoefenen binnen een organisatie is dus van belang. Dit wordt *PSM-fit* genoemd. Wanneer werknemers hun PSM niet in hun werk kwijt kunnen, dan heeft dat negatieve effecten op onder meer de arbeidstevredenheid, de verlooptgeneigdheid en waarschijnlijk ook de prestatie (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Er moet volgens Steijn (2003) bij PSM-fit wel rekening mee worden gehouden dat een factor die in de ene context werkt, niet in een andere context hoeft te werken. Dit betekent dat

mensen die in de publieke sector gaan werken niet automatisch over Public Service Motivation hoeven te beschikken of dat men ook niet op elke werkplek binnen de publieke sector PSM hoeft te ervaren.

*H5: Een gebrek aan ervaren PSM-fit, leidt tot een hogere intentie van werknemers om de functie te verlaten.*

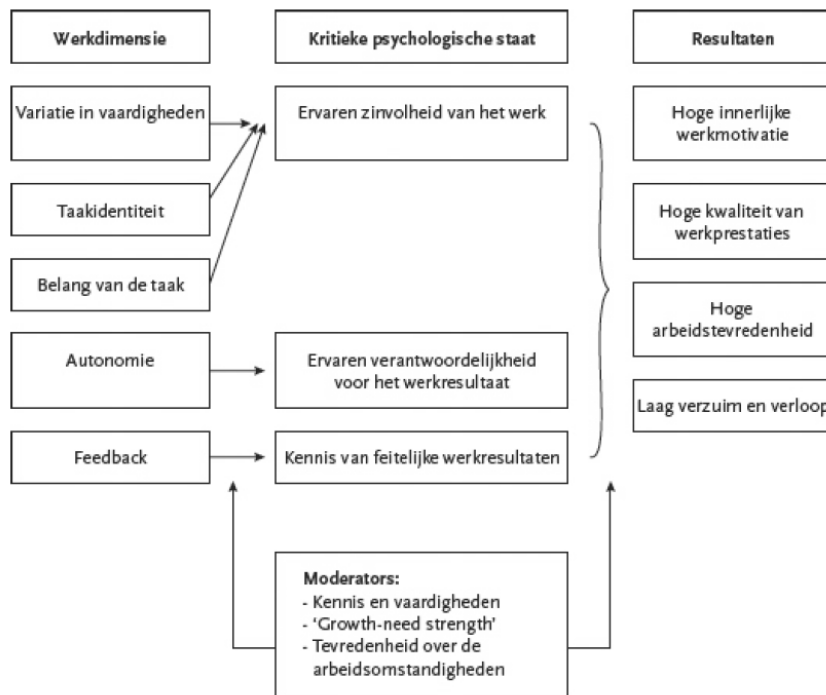
### 2.2.3 Job Characteristics model

Het Job-Characteristics Model (JCM) van Hackman en Oldham (1976) is een belangrijk model in de bestuurskunde en de organisatiekunde (Borst, 2014). Het model brengt verschillende factoren bij elkaar die invloed hebben op de motivatie, de prestaties, de arbeidssatisfactie en het verzuim en de uitstroom van werknemers.

JCM is gebaseerd op verschillende belangrijke Human Resource theorieën (Borst, 2014). Zo hebben Hackman & Oldham zich laten inspireren door Argyris (1964) zijn ideeën over het integreren van het individu in de organisatie, de verwachtingstheorie van Porter & Lawler (196). Deze theorieën zijn in het JCM terug te vinden in de psychologische toestanden (Borst, 2014). Daarnaast zijn de werkdimensies in het model grotendeels gebaseerd op de Job Characteristics Theory van Turner & Lawrence (1965) en de Motivation-Hygiene theory van Herzberg (1966). Het feit dat het JCM gebaseerd is op verschillende toonaangevende theorieën op het gebied van Human Resource literatuur, maakt het model erg geschikt om in dit onderzoek te gebruiken als model om de uitstroom van specialistische werknemers binnen de publieke sector te kunnen verklaren. Hiernaast houdt het model van Hackman en Oldham rekening met de uiteenlopende behoeften van werknemers, in tegenstelling tot Herzberg (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Zij gaan er in hun model van uit dat werk niet voor iedereen hetzelfde betekend. Mensen hebben namelijk verschillende groeibehoeften, zo vindt de een zelfontplooiing en ontwikkeling belangrijker dan een ander. Hiernaast houdt het model er rekening mee dat ook de context van de organisatie een grote rol speelt.

In het model maken Hackman & Oldham onderscheid in vijf kernfactoren van een baan (ook werkdimensies genoemd), die invloed hebben op drie verschillende kritieke psychologische toestanden (Borst, 2014). Deze toestanden beïnvloeden vervolgens de persoonlijke en werk uitkomsten van werknemers met als resultaat een hoge innerlijke motivatie, een hoge kwaliteit van werkprestaties, een hoge arbeidstevredenheid en een laag verzuim en verloop. Op de relaties zijn echter ook nog een aantal moderatoren van toepassing. Deze hebben een intermediërend effect op de relatie tussen de werkdimensies, de psychologische staat en de resultaten (Borst, 2014). Het model is afgebeeld in figuur 2.3. Hieronder wordt het model verder toegelicht.





*Figuur 2.3 Het Job Characteristics Model, Hackman en Oldham, 1980 in Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013 p291*

Hackman & Oldham (1980) noemen in hun model een vijftal werkdimensies/factoren. Mits aanwezig (zie de formule in figuur 2.4) kunnen deze kenmerken van een baan positieve effecten oproepen. De factoren worden hieronder beschreven. Het taakontwerp is van groot belang voor de motivatie, prestatie, de tevredenheid en het verloop van werknemers (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Dit zijn dan ook de Resultaten (zie Personal and work outcomes) van het model, wanneer een baan goed scoort op de werkdimensies, heeft dit invloed op de kritieke psychologische status. Dit leidt dan tot een **hoge innerlijke werkmotivatie, hoge kwaliteit van werkprestaties, hoge arbeidstevredenheid en een laag verzuim en verloop.**

De **variatie in vaardigheden** verwijst naar de mate waarin een baan verschillende taakuitvoerende activiteiten vereist, waarbij verschillende vaardigheden en talenten door een werknemer moeten worden aangesproken (Hackman, 1976). Een eentonige baan, waarin een werknemer steeds dezelfde handelingen herhaald, leidt er niet toe dat een werknemer nieuwe en/of verschillende vaardigheden ontwikkeld. Wanneer een werknemer verschillende wisselende taken uitvoert, kan dit wel. Het is waarschijnlijk dat iemand die afwisseling van werkzaamheden ervaart en geen routinematige baan heeft gelukkiger en tevredener is met zijn werk (Ali, Said, Yunus, Kader, Latif & Munap 2014). **Taakidentiteit** verwijst naar de mate waarin een baan de voltooiing van een stuk werk vereist (Loher et al., 1985). Zijn de taken duidelijk afgebakend en is het resultaat concreet? Kortom is het voor de werknemer duidelijk hoe hij of zij de baan moet volbrengen. Wanneer een werknemer een

heel proces voltooit geeft dit meer voldoening dan het voltooiën van slechts een klein deel van het geheel. Het voltooiën van een gehele taak stelt een werknemer meer in staat om trots te zijn op het uiteindelijke resultaat, dan wanneer hij hier alleen een stukje aan heeft bijgedragen. Als werknemers zich eigenaar voelen van een proces leidt dit tot meer betrokkenheid bij hun werk en dit zorgt dat zij zich meer verantwoordelijk voelen voor hun werk. Het is belangrijk dat werknemers het idee hebben dat hun werk een significant verschil maakt en van grote waarde is voor de organisatie of, om het breder te trekken, de gemeenschap. [Taakbetekenis/ het belang van de taak](#) is een belangrijke factor. Het geeft werknemers het gevoel dat hun werk zin heeft en leidt daarmee tot motivatie onder werknemers (Hackman 1976).

De vierde factor in het model van Hackman en Oldham is [autonomie](#). Dit verwijst naar de mate waarin een werknemer zelfstandig kan werken binnen zijn functie; in hoeverre ervaart de werknemer vrijheid, onafhankelijkheid, discretie etc. in zijn baan om zelf zijn werk in te delen en taken uit te voeren. Wanneer iemand zelf nieuwe procedures kan vaststellen, en zijn werkdag zelf kan indelen neemt het verantwoordelijkheidsgevoel van een werknemer toe en daarmee ook weer de motivatie (Ali, Said, Yunus, Kader, Latif & Munap 2014). Als laatste factor in het model wordt [feedback](#) genoemd. Dit is volgens Steijn (in: Steijn & Groeneveld, 2013) een erg belangrijke toevoeging. Als werknemers niet weten hoe ze hun werk doen weten ze ook niet of en wat ze eventueel moeten verbeteren. Als een werknemer ziet dat zijn werk positieve impact heeft, maakt dat een werknemer gemotiveerder om nog efficiënter en effectiever te werken.

Het model kan gebruikt op verschillende manieren gebruikt en toegepast worden. Zo kan het model als een instrument gebruikt worden om te bepalen hoe motiverend een bepaalde baan in potentie is (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). De verschillende werkdimensies vormen hierbij een formule, zie figuur 2.4. Hoe hoger de uitkomst, hoe rijker de functie of de “job” is. Deze score wordt de zogenoemde motivation potential score genoemd (MPS). Het model vormt de basis voor een HRM-strategie, waarbij banen herontworpen kunnen worden, door juist die elementen aan te passen om te zorgen dat de werknemer gemotiveerd blijft om zijn werk te doen (Ali, Said, Yunus, Kader, Latif & Munap 2014). Het op de goede manier herontwerpen van banen kan de productiviteit en de kwaliteit van de werkervaring van werknemers in organisaties (arbeidstevredenheid) verbeteren en het verzuim en het verloop verlagen (Hackman, 1976).

De eerder beschreven werkdimensies, hebben invloed op de [kritieke psychologische staat](#). Zo kunnen de dimensies variatie in vaardigheden, taakidentiteit en taakbetekenis ervoor zorgen dat werknemers [de zinvolheid van hun werk](#) meer ervaren. Dit is de mate waarin de werknemer zijn werk als betekenisvol, waardevol en lonend ervaart (Sisselaar, 2009). De ervaren autonomie heeft betrekking op de door de werknemer ervaren [verantwoordelijkheid voor het werkresultaat](#). Hiermee voelt de mate waarin de werknemer zich persoonlijk aansprakelijk voor de uitkomsten van het werk (Sisselaar, 2009). Als laatste heeft de feedback een positieve invloed op de [kennis van feitelijke werkresultaten](#). Hiermee wordt de mate bedoeld waarin de werknemer weet en begrijpt hoe effectief en efficiënt hij presteert (Sisselaar, 2009).

Drie moderatoren hebben een intermediaïrend effect op de net omschreven factoren en psychologische toestanden en de daaruit voorkomende resultaten (Borst, 2014). Door middel van deze moderatoren (zie ook figuur 2.3) houden Hackman & Oldham rekening met de verschillen tussen mensen. Zo hebben mensen verschillende groei behoeftes. De een heeft meer behoefte aan zelfontplooiing en ontwikkeling dan de ander. Iemand die zichzelf niet wil ontwikkelen en versterken heeft daarom een functie met een lagere MPS-score nodig dan iemand die wel graag zichzelf wilt ontwikkelen. Of men daadwerkelijk positieve uitkomsten haalt door de baan op de “juiste manier in te richten” dat er een zo hoog mogelijke MPS-score uitkomt hangt ook af van de modererende factoren. Het succes van de formule is verschillend per individu (Sisselaar, 2009). Dit hangt dus af van de [Growth-need strength](#) van een werknemer, maar ook van de [kennis en vaardigheden](#) van een werknemer en de [tevredenheid van werknemers over de arbeidsomstandigheden](#) (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Bij deze laatste moderator, de aspecten uit de werkcontext, kan gedacht worden aan factoren, zoals het inkomen, baanzekerheid, tevredenheid met werknemers en leidinggevendens leiden (Borst, 2014). Om deze factoren duidelijker te maken kan teruggegrepen worden op Herzberg. De two-factor theorie van Herzberg is gebaseerd op de gedachte dat variabelen die samenhangen met de inhoud van werk zorgen voor motivatie en tevredenheid (motivatiefactoren), terwijl factoren die samenhangen met de context van het werk verantwoordelijk zijn voor demotivatie en ontevredenheid (de hygiënefactoren) (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). De motivatie en daarmee de uiteindelijke prestaties van werknemers kunnen beïnvloed worden door de aanpassingen te doen aan de inhoud van het werk (Herzberg, 1966). Dit kan bijvoorbeeld door de mate van autonomie te veranderen, of de verantwoordelijkheden, de loopbaanmogelijkheden etc. (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). Om onvrede onder werknemers tegen te gaan is het vooral belangrijk om de contextfactoren te beïnvloeden, zoals de arbeidsomstandigheden, de wijze van leidinggeven, maar ook het salaris.

*H6: Hoe minder variatie in vaardigheden, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H7: Hoe lager de taakidentiteit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H8: Hoe minder de taakbetekenis, hoger de intentie om de functie te verlaten.*

*H9: Minder autonomie leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.*

*H10: Minder feedback leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.*

## 2.3 Conceptueel model

Uit bovenstaande theorie kan onderstaand conceptueel model worden gevormd. Vanuit de 2 verschillende modellen zijn variabelen naar voren gekomen die allen bij een gebrek hier aan de vertrekintentie van medewerkers met specialistische functies kunnen verklaren.

*Figuur 2.5 Conceptueel model*

## 3. Methode

In dit hoofdstuk zal opzet van het onderzoek worden toegelicht. De keuzes die ik in dit onderzoek heb gemaakt worden per onderdeel verantwoord. Allereerst wordt ingegaan op de gekozen strategie. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de materiaalverzameling en het materiaal onder andere aan de hand van een aantal kerncijfers, om zo een beter beeld te krijgen van de onderzochte populatie. Daarna zullen in de operationalisatie, de in het theoretisch kader besproken verklaringen voor het vertrek van werknemers, omgezet worden naar meetbare variabelen. In paragraaf 3.4 wordt ingegaan op de wijze van analyseren, waarin uiteengezet wordt welke analyses worden toegepast. Aan het einde van het hoofdstuk zullen de maatregelen t.b.v. betrouwbaarheid en validiteit worden toegelicht.

### 3.1 Methode

Om de verklarende onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van een literatuurstudie en een kwantitatief onderzoek. Deze onderzoeksbenadering maakt gebruik van statistische of wiskundige meettechnieken om eigenschappen van het onderzoeksobject te beschrijven en te analyseren (Bryman, 2004). Aan de hand van kwantitatief onderzoek kunnen er algemene wetmatigheden in de sociale werkelijkheid worden ontdekt door het achterhalen van causale factoren (Vennix, 2006). Het doel van het onderzoek is te achterhalen waardoor het hoge vertrek van werknemers in de specialistische functies veroorzaakt wordt. Kwantitatief onderzoek maakt het mogelijk om de juistheid van theoretische uitspraken te toetsen aan de hand van empirische waarnemingen (Vennix, 2006; Bryman, 2004). Aan de hand van de literatuurstudie zijn verschillende variabelen vastgesteld die van invloed kunnen zijn op de uitstroom van werknemers binnen specialistische functies. De variabelen komen voort uit drie theoretische invalshoeken: de persoon-environment-fit theorie, Public Service Motivatie en het Job-Characteristics Model. Vanuit die drie modellen wordt naar de factoren gekeken die een oorzaak van de mismatch kunnen zijn. Op basis van deze bestaande theorie wordt een bepaalde verwachting geschetst. Die vervolgens worden verworpen of bevestigd door middel van het onderzoek. Door verwachtingen te toetsen wordt er meer kennis verworven over het onderzoeksprobleem en kan achterhaald worden of de gebruikte theorie een goede verklaring biedt (Van Thiel, 2015). In het onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een bestaande dataset; het Werkonderzoek 2019. In de volgende paragraaf zal dieper op de dataset worden ingegaan. Het onderzoek baseert zich op secundaire analyses. Een groot voordeel het gebruik van secundaire data is dat het een hoop tijd bespaart. Daarnaast maakt het gebruik van een survey onderzoek het mogelijk om uitspraken te doen die genereerbaar kunnen zijn voor de gehele populatie waar de onderzoeksobjecten deel van uit maken (Van Thiel, 2015). De hypothesen worden getoetst aan de hand van (logistische) regressieanalyse. Met deze methode kan er onderzocht worden of er een

verband is tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Wanneer de onafhankelijke variabelen invloed hebben op de afhankelijke variabele wordt ook onderzocht of het gaat om een positief of negatief effect (McClave, Benson, Sincich & Knypstra, 2011).

### 3.2 Het Werkonderzoek 2019

Om de hypothesen te toetsen, wordt gebruik gemaakt van surveydata uit het Werkonderzoek 2019. Dit is de vervanger van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek, dat in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties eens per twee jaar wordt afgenomen (2019). Surveys zijn uitermate geschikt voor het beschrijven van karakteristieken van grote aantallen onderzoeksobjecten (Van Thiel, 2015). Een surveyonderzoek maakt het namelijk mogelijk om een grote hoeveelheid, aan kenmerken en/of eigenschappen van diverse aard, van een onderzoeksobject te meten (Van Thiel, 2015). Het onderzoek is uitgevoerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek. De vragenlijst wordt verspreid onder allerlei werknemers van de Nederlandse (semi-)publieke sector, zoals ministeries, gemeenten, ziekenhuizen en scholen (Gulpen, 2020). Het onderzoek wordt grootschalig uitgezet; in totaal zijn bijna 100.000 ambtenaren benaderd om aan het onderzoek deel te nemen. Hiervan hebben 39.640 personen daadwerkelijk de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 41,7 procent. Dit is ook een van de redenen waarom ik heb gekozen deze dataset te gebruiken. Het hoge aantal responses komt namelijk de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede (van Thiel, 2015). Hiernaast is het onderzoek een aselechte steekproef. Dit komt de generaliseerbaarheid van de dataset ten goede, mits het responspercentage representatief is (Kuperus, 2016).. De vuistregel daarbij is dat de steekproef ongeveer 20% van de populatie betreft (Van Thiel, 2015). Hier is door het CBS rekening mee gehouden (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020).

De onderzoeken van BZK richten zich op de werkbeleving van werknemers in de publieke sector. Een grote verscheidenheid aan onderwerpen wordt aan de respondenten voorgelegd, wat veel informatie over verschillende factoren oplevert, die van invloed kunnen zijn op de vertrekintentie van werknemers in de specialistische functie (Kuperus, 2016). Een nadeel van het gebruik van de data is dat het niet specifiek is verzameld voor wetenschappelijk onderzoek. Zo zijn niet alle vraagstellingen en schalen op hetzelfde niveau gemeten, aan de hand van bijvoorbeeld een Likertschaal. Dit maakt het van belang om er rekening mee te houden dat de uitkomsten van de analyse een iets lagere betrouwbaarheid kunnen hebben. Ondanks dat de data uit werkonderzoek niet voor dezelfde doeleinden als dit onderzoek is verzameld, is het onderzoek wel degelijk geschikt voor het meten van de data (van Thiel, 2015). De factoren en die ik wil meten zijn namelijk uit de dataset af te leiden, zoals in de operationalisatie duidelijk wordt. Hiernaast worden de datasets voorkomend uit de werknemeronderzoeken van BZK vaker gebruikt voor vergelijkbare onderzoeken naar o.a. PSM, de

aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever en naar de arbeidsmarktpositie van de overheid, etc. (zie Steijn, 2006; Steijn & Leisink, 2009; Beurden, 2017; Kuperus, 2016; Cörvers & Goedhart, 2020; Borst, Leisink & Knies; 2020; Borst, 2014; Steijn & Groeneveld, 2013; Heyma & Bisschop, 2020; Steijn & Vermeeren, 2020 ; Dur & Van Lent; 2020).

### Selectie van respondenten

In dit onderzoek wordt een selectie gemaakt binnen de dataset van het werkonderzoek. Alleen de verzamelde data van werknemers binnen de rijksoverheid met een specialistische functie zal worden gebruikt. Dit omdat het onderzoek zich focust op de uitstroom van specialistische functies van rijksambtenaren. Specialisten zijn werknemers met grondige kennis; zij zijn ingebed in de organisatie en hebben geïnvesteerd in een bepaald kennisdomein (Kelly, et al. 2011). Specialisten hebben een specifieke kennis van een bepaald onderwerp, die generalisten niet hebben. In het Rapport beloning specialisten bij het rijk, dat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, worden de beloning van werknemers in specialistische functies bij de rijksoverheid onderzocht, die ook het subject zijn in deze scriptie (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020).

Er wordt gekeken of er voldoende expertise is binnen de rijksoverheid, waarbij vooral gefocust wordt op schaarse specialisten op het terrein van ICT, inkoop en financiën (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020). In het onderzoek worden de groepen (schaarse) specialisten als volgt omschreven: ICT specialisten: de met als functieprofielen applicatieontwikkeling, cybersecurity, data scientist. Inkoopers met de functieprofielen senior inkoper, contractmanager, aanbestedingsjurist. Juristen en Financieel specialisten: met de functieprofielen fiscalist en planning & control (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020). De functieprofielen van deze specialistische functies zijn bepaald aan de hand van ISCO-codes. Deze codes is een internationale standaard voor het classificeren en indelen van beroepen en wordt gebruikt door het CBS. In het werkonderzoek zijn werknemers ook aan de hand van deze ISCO-codes ingedeeld. Deze zullen gebruikt worden om de specialistische functies te selecteren. Hiervoor worden uit de variabele ISCO2008majorgroup nummer 2 (professionals) en 3 (Technicians en associate professionals) geselecteerd, net als in het onderzoek van (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020). Omdat specialisten een opleiding op bachelor, master of HBO niveau hebben, wordt vervolgens een selectie op de variabele ISCO2008niveau uitgevoerd. Hieruit worden werknemers met ISCO-niveau 4 geselecteerd. Hierdoor worden ook meteen de functies op lagere niveaus die binnen de beroepsklassenvariabelen ingedeeld, zoals secretaresses, uit deze groepen gefilterd, aangezien het niet waarschijnlijk is dat zij een opleiding op dit niveau hebben gehad (Prince, De Vleeschouwer & Zandvliet 2020). Dit komt namelijk overeen met een opleiding op HBO of WO niveau. Als laatste worden de respondenten met specialistische functies ook uit de dataset gefilterd door te kijken in welke beroepsklasse ze vallen. Dit gebeurt aan de hand van de variabele

BRC2014beroepsklasse. Hierbij worden de juristen (code 600), de financials (code 400), de inkopers (code 300) en de ICT'ers (800). Aan de hand van deze 3 variabelen worden werknemers in specialistische functies geselecteerd om daar een nieuwe dataset van te maken. Deze selectie is ook te zien in bijlage 1. Omdat het onderzoek alleen draait om specialistische functies bij het rijk vind er nog een laatste slag plaats om alleen de doelgroep van het onderzoek te selecteren. Dit wordt gedaan aan de hand van de variabele SE\_Cluster waaruit groep 1 (rijk) gefilterd wordt. Zie tabel (3.1) ter verduidelijking.

*Tabel 3.1: Selectie dataset.*

### Beschrijvende statistiek

In deze onderstaande figuur 3.1 worden de demografische gegevens van de respondenten weergegeven. De verhoudingen in de steekproef tussen de controle variabelen worden hiermee inzichtelijk gemaakt. Zoals af te lezen is er een hoger percentage aan mannen binnen de genomen steekproef. Net iets meer dan 20% van de door mij genomen steekproef is op zoek naar een andere functie en wilt dus vertrekken uit zijn huidige functie. De meeste respondenten hebben een vast contract en de meeste respondenten zijn 35 jaar of ouder.

*Figuur 3.1 Beschrijvende statisteken dataset.*

### 3.3 Operationalisatie

In het theoretisch kader is ingegaan op specifieke condities die bepalend zijn voor de "fit" tussen organisaties en werknemers. Dit heb ik gedaan aan de hand van verschillende concepten; de Persoon-environment-fit theorie, de Public Service Motivatie, en het Job-Characteristics Model. Deze theorieën boden verschillende factoren die een oorzaak van de mismatch kunnen zijn. Om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden is het van belang om deze concepten met de daaruit voorkomende verklarende factoren verder uit te werken naar meetbare indicatoren. Er zal eerst op de afhankelijke variabele worden ingegaan, vervolgens op de onafhankelijke variabelen en ten slotte op verklarende of controle variabelen. Een gedetailleerde operationalisatie van de variabelen wordt weergegeven in tabellen onder elk model. In deze tabel wordt per meetinstrument de items waarmee het concept gemeten kan worden met de daarbij behorende codes in de dataset weergegeven, net als de categorisatie en het meetniveau.

#### Afhankelijke variabele: Vrijwillige uitstroom

In dit onderzoek wordt gefocust op de vrijwillige uitstroom van werknemers. Dit is wanneer werknemers de functie verlaten op basis van hun eigen keuze (Groeneveld, van der Voet & den Dulk in: Steijn & Groeneveld, 2013). Er wordt hierop gefocust omdat organisaties hun talenten willen



behouden en mindere werknemers willen laten gaan (door bijv. ontslag of beëindigen van het contract). De variabele vrijwillige uitstroom zal in dit onderzoek worden gemeten aan de hand van een surrogaatvariabele, omdat het werkelijke verloop moeilijk te meten is (Kuperus, 2016; Pitts, Marvel & Fernandez, 2011). Uit onderzoek van Dalton, Johnson & Daily (1999) blijkt dat vertrekintentie een goede variabele is om het vertrek van werknemers te meten. Intentie en gedrag verlopen namelijk bijna hetzelfde en daarnaast hebben verloopintentie en het daadwerkelijke verloop een hoge en positieve correlatie (Kuperus, 2016). De vrijwillige uitstroom van werknemers zal daarom worden gemeten aan de hand van de volgende variabele; ZoekAnd, met daarbij de bijbehorende vraag: Bent u momenteel op zoek naar een andere functie? Op deze vraag konden respondenten antwoorden met ja, nee of door te weigeren antwoorden (zie tabel 3.2). Er waren in de dataset van het Werkonderzoek ook andere variabelen aan de hand waarvan de vrijwillige uitstroom gemeten had kunnen worden: Redvertr; AndrWrk, AndrFunc, en SollRec, echter hadden minder respondenten deze vragen ingevuld. Daarom heb ik er voor gekozen heb uitstroom niet aan de hand van deze vragen te meten, omdat het mee kunnen nemen van meer respondenten de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt.

Tabel 3.2 Operationalisatie Vrijwillige uitstroom.

### Onafhankelijke variabelen: PE-fit

De person-environment fit is de match tussen de omgeving en de persoon. Het is de congruentie tussen de waarden en interesses van de werknemers en de eigenschappen van de omgeving. Mensen die een goede fit ervaren zullen niet snel de organisatie waar zij werkzaam zijn verlaten. De PE-fit wordt gevormd door vier verschillende dimensies. Die hieronder zullen worden genoemd. De vier dimensies van PE-fit zullen aan de hand van een proxy (tevredenheid) worden gemeten (zie tabel 3.3). Dit omdat de mate van tevredenheid van werknemers goed weerspiegelt of er een overeenkomst is tussen de werknemer en de baan, het team, de organisatie of de leidinggevende (zie onderzoeken van Kuperus, 2016; Borst, 2014; Schrijver, 2016). Wanneer de organisatie de behoeftes van een werknemer vervult, is een werknemer namelijk meer tevreden (Van der Parre, 1996). De vragen zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal. Deze loopt van 1; geheel mee oneens naar 5; geheel mee eens.

*PO-fit* De P-O fit van werknemers verwijst naar de mate overeenkomst tussen de waarden en interesses van de werknemers en de eigenschappen van de organisatie in de vorm van kenmerken, cultuur en structuur (Kuperus, 2016; Schrijver, 2016; Chuang et al, 2016; Borst, Kristof-Brown et al., 2005 ). De P-O fit zal gemeten worden aan de hand van de volgende vraag: Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw organisatie?

*PJ-fit* De P-J fit van werknemers verwijst naar de mate van overeenkomst tussen de persoonlijkheid, capaciteiten kennis en vaardigheden tussen een werknemer en een specifieke baan (Schrijver 2016;

Kuperus, 2016; Borst, 2014; Kristof-Brown et al., 2005). De P-J fit zal gemeten worden aan de hand van de volgende vraag: Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?

*PG-fit* De P-G fit van werknemers verwijst naar de mate van overeenkomst tussen de kenmerken van de werknemer en de kenmerken van de leidinggevende en in hoeverre de werknemer tevreden is met de relatie (Schrijver, 2016; Chuang et al., 2016; Borst, 2014; Kristof-Brown et al., 2005). De P-G fit zal gemeten worden aan de hand van de volgende vraag: Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw team? en aan de hand van de vraag; Kunt u aangeven in hoeverre u tevreden of ontevreden bent met de samenwerking met collega's?

*PS-fit* De P-S fit van werknemers verwijst naar de overeenkomst tussen de werknemer en de groep waarmee deze werknemer samen werkt (Schrijver, 2016; Chuang et al., 2016; Borst, 2014; Kristof-Brown et al., 2005). De P-S fit zal gemeten worden aan de hand van de volgende vraag: Kunt u aangeven in hoeverre u tevreden of ontevreden bent met de wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft?

*Tabel 3.3: Operationalisatie concept PE-fit.*

### Onafhankelijke variabelen: PSM-fit

In dit onderzoek wordt naar de PSM-fit van werknemers gekeken, omdat alleen het hebben van motivatie niet genoeg is. Werknemers moeten ook in hun werk hun motivatie kwijt kunnen. Perry & Wise (1990) stellen dat hoe hoger de PSM van werknemers is, hoe groter de kans is dat zij zich aangetrokken voelen tot publieke organisaties. Van der Wal & Schott (2018) voegen hieraan toe dat dit komt omdat ze in publieke organisaties meer kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Er is sprake van een "fit" tussen persoonlijke waarden en organisatie waarden van mensen met een hoge mate van PSM en de publieke sector, waarin zij een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren (Van der Wal & Schott, 2018). Aan de respondenten is in het werkonderzoek 2019 de vraag voorgelegd wat zij het belangrijkste thema vinden waarin hun organisatie moet verbeteren (zie tabel 3.4). Hier kunnen de respondenten ook de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie aankaarten. Het hoeft geen probleem te zijn om dit item aan de hand van een enkele variabele te meten. Ook in de Nederlandse context gebeurt dit vaker, zoals door Steijn (2006).

*Tabel 3.4: Operationalisatie concept PSM.*

### Onafhankelijke variabelen: JCM

Het JC-model brengt verschillende factoren bij elkaar die invloed hebben op de motivatie, de prestaties, de arbeidssatisfactie, het verzuim en de uitstroom van werknemers. Het model kan als een

instrument gebruikt worden om te bepalen hoe motiverend een bepaalde baan in potentie is (Steijn in: Steijn & Groeneveld, 2013). De vijf verschillende werkdimensies vormen hierbij een formule. Hoe hoger de uitkomst hoe rijker de functie of de “job” is. Hieronder zullen deze kernfactoren van Hackman & Oldham worden geoperationaliseerd. Ook bij dit model worden de factoren gemeten aan de hand van de tevredenheid van werknemers op dit onderwerp, net als in Steijn en Groeneveld (2013). Voor de uitwerking van de variabelen zie tabel 3.5 onder de uitwerking van de vijf variabelen.

**Variatie in vaardigheden.** Is de mate waarin een werknemer verschillende activiteiten kan uitvoeren bij zijn baan. Hierbij moet de werknemer verschillende vaardigheden en talenten aanspreken (Hackman, 1976). De variatie in vaardigheden wordt gemeten aan de hand van de volgende vragen uit de dataset: In hoeverre bent u tevreden met De inhoud van het werk? (WerkBel\_a) en De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent (WerkBel\_m). Deze twee variabelen kennen een Cronbach's alpha van 0,690. In eerste instantie waren er nog twee variabelen die ik mee wilde nemen in het onderzoek, zoals te zien in bijlage 3 echter kwamen daar veel lagere Cronbach's alpha waarden uit, waardoor ik heb besloten deze variabelen niet mee te nemen in het onderzoek, omdat dit een samengevoegde variabele minder betrouwbaar maakt.

**Taakidentiteit** Is de mate waarin een baan de voltooiing van een stuk werk vereist (Loher et al., 1985). Het is hierbij van belang dat de taken duidelijk afgebakend en het resultaat concreet is voor de werknemer; kortom, is het voor de werknemer duidelijk hoe die de baan moet volbrengen? Het is belangrijk dat werknemers het idee hebben dat hun werk een significant verschil maakt en van grote waarde is voor de organisatie of de gemeenschap. Deze variabele wordt gemeten aan de hand van de volgende factor: AflMissie\_b (Bij medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen). Respondenten konden aangeven in hoeverre ze het met deze stelling oneens of eens waren aan de hand van een Likertschaal.

**Taakbetekenis** is het gevoel dat van werknemers dat hun werk zin heeft (Hackman, 1976). Deze variabele zal gemeten worden aan de hand van twee factoren, te weten de stellingen: De Mate van invloed die u heeft binnen de organisatie (WerkBel\_k) en Ik voel mij gewaardeerd binnen deze organisatie. (AflBetrokken\_a). Deze twee variabelen samen hebben een Cronbach's alpha waarde van 0,704, wat betekent dat de variabelen goed met elkaar samenhangen en samengevoegd kunnen worden. De respondenten konden op de stellingen reageren aan de hand van een likertschaal, lopend van 1. Helemaal mee oneens tot 5 Helemaal mee eens.

**Autonomie** wordt door Warr (2007) omschreven als de gelegenheid voor persoonlijke controle (p. 83). Het is de mate waarin een werknemer controle heeft over zijn eigen activiteiten op zijn werk. Karasek (1979) geeft aan dat autonomie allen omschreven wordt in de mate waarin een werknemer controle

kan uitoefenen over taakelementen. Autonomie is de mate waarin een werknemer zelfstandig kan werken binnen zijn functie; in hoeverre ervaart de werknemer vrijheid, onafhankelijkheid, discretie etc. in zijn baan om zelf zijn werk in te delen en taken uit te voeren? Deze variabele zal gemeten worden aan de hand van de volgende variabele uit het onderzoek: De mate van zelfstandigheid.

**Feedback** is een vorm van informatie die gegeven wordt, door bijvoorbeeld een leidinggevende, over iemands prestaties of begrip (Hattie & Timperley, 2007). Als werknemers niet weten hoe ze hun werk doen weten ze ook niet of en wat ze eventueel moeten verbeteren. Deze variabele zal gemeten worden aan de hand van de volgende variabele uit het onderzoek: De wijze waarop u beoordeeld wordt.

*Tabel 3.5: Operationalisatie concept PE-fit*

### Controlevariabelen

In dit onderzoek worden een aantal controlevariabelen meegenomen bij de logistische regressieanalyses. Hiermee wordt gecontroleerd of deze variabelen effect hebben op de andere variabelen. Uit eerdere onderzoeken is namelijk gebleken dat deze variabelen effect kunnen hebben op de PSM van werknemers (Steijn, 2006; Borst, 2014). Het gaat om de onafhankelijke variabele **geslacht**, **leeftijd** en het **dienstverband** (zie tabel 3.6). Deze variabelen zijn gedichotomiseerd naar geslacht (0=man, 1=vrouw), leeftijd (0= tot en met 34. 1= 35 of ouder) Voor deze tweedeling in leeftijd is gekozen, omdat het ambtenarenbestand van het rijk steeds ouder wordt en sinds 2006 daalt de groep jongeren die bij de rijksoverheid werken (Kuperus, 2016). Mits significant kunnen hier ook nog uitspraken over worden gedaan. Het dienstverband is opgedeeld in 0=geen vast contract en 1=vast contract.

*Tabel 3.6: Operationalisatie controle variabelen*

## 3.4 Wijze van analyseren

Om het onderzoek uit te voeren is een selectie gemaakt van de respondenten door middel van select cases, zodat alleen werknemers in specialistische functies binnen het rijk de dataset van het onderzoek vormden. Niet alle variabelen konden meteen gebruikt worden om de juiste respondenten te selecteren. Enkele variabelen (BRC2014beroepsklasse, ISCO2008niveau en ISCO2008majorgroup) zijn van een string (tekstvariabele) omgezet naar een numeriek. Dit verandert de variabele niet, maar er wordt op die manier een cijfer aan gekoppeld in plaats van een antwoordcategorie in woorden (Folmer & ten Voorde, 2008).

In het onderzoek wordt de invloed van meerdere onafhankelijke variabelen op een afhankelijke variabele nagegaan. Om dit te onderzoeken is een lineaire regressieanalyse gebruikelijk. Echter, in dit onderzoek is dat niet mogelijk omdat de afhankelijke variabele niet continu van aard is

(vrijwillig vertrek is niet gemeten op interval- of rationiveau). De afhankelijke variabele is namelijk op nominaal meetniveau gemeten en heeft slechts twee antwoordcategorieën; daarnaast konden respondenten de vraag ook weigeren te beantwoorden. Dit maakt dat de afhankelijke variabele dichotoom van aard; er zijn twee antwoordcategorieën: ja en nee. Om de invloed van verschillende onafhankelijke variabelen op de nominale variabele na te gaan wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de *logistische regressieanalyse*. Deze techniek lijkt ook het meest op de lineaire regressieanalyse (Sieben & Linssen, 2009). Met de logistische regressieanalyse kan worden nagegaan welke vormen van mismatchvariabelen van invloed zijn op het wel of niet vrijwillig vertrekken van werknemers. Met dit model wordt de kans op het wel of niet vrijwillig uitstromen van werknemers voorspeld op basis van de onafhankelijke variabelen. Het logistische model gaat uit van kansverhoudingen (odds). De logistische regressieanalyse wordt gebruikt om een nominaal afhankelijke variabele te voorspellen op basis van een of meer onafhankelijke variabelen (Field, 2009). Net als bij andere soorten regressieanalyses kan een logistische regressieanalyse de effecten van nominale en/of continue onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele voorspellen en de interacties tussen de onafhankelijke variabelen.

Om een logistische regressieanalyse op een geldige wijze uit te voeren moet aan een aantal verschillende veronderstellingen worden voldaan. Er moet nagegaan worden of de gegevens die geanalyseerd worden, daadwerkelijk aan de hand van een logistische regressieanalyse kunnen worden geanalyseerd. Er zijn verschillende aannames die, als daaraan wordt voldaan, een geldig resultaat garanderen (Field, 2009; De Vocht, 2011). Zo moet de afhankelijke variabele op nominaal niveau worden gemeten (De Vocht, 2011). Daarnaast moeten de onafhankelijke variabelen continu, ordinaal of nominaal (inclusief dichotome variabelen) van aard zijn (De Vocht, 2011). Waarbij ordinale onafhankelijke variabelen als continu of categorisch worden behandeld. Aan deze twee voorwaarden wordt in dit onderzoek voldaan; er wordt namelijk gebruik gemaakt van categorische variabelen. Categorische variabelen zijn nominaal, ordinaal of dichotoom. Nominale variabelen zijn variabelen met twee of meer categorieën, maar hebben geen intrinsieke volgorde. De afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom is zowel nominaal als dichotoom. Dichotome variabelen zijn nominale variabelen waar slechts twee antwoord categorieën mogelijk zijn; een voorbeeld hiervan is de variabele geslacht met als opties; man of vrouw. De onafhankelijke variabelen zijn ook nominaal of ordinaal. Ordinale variabelen zijn variabelen die twee of meer antwoord categorieën hebben; ze verschillen met nominale variabelen, omdat hierbij de categorieën geordend oftewel gerangschikt kunnen worden. Een voorbeeld hiervan zijn vragen aan de hand van een vijfpunts Likertschaal, die vijf waarden bevat. Een respondent kan hierop helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens/niet mee oneens, mee oneens en helemaal mee oneens antwoorden.

Er moet daarnaast sprake zijn van een theoretisch verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen (De Vocht, 2011). Op basis van de theorie worden verbanden tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele verondersteld, waardoor er van uit kan worden gegaan dat aan deze voorwaarde wordt voldaan. Er kan dus verondersteld worden dat elke onafhankelijke variabele is van invloed op de afhankelijke variabele. Ook moet er naar de “independence of errors” gekeken worden (Fields, 2009). Hier heeft het CBS (Perez, De Groot, Gouweleeuw, Schols, Shah, & Souren, 2019) in hun Rapport Werkonderzoek 2019 Onderzoeksdocumentatie En Kwaliteitsanalyse aandacht aan besteed. Zo zijn de missings “completely at random”, zijn de niet-buikbare responsen eruit gefilterd en zijn dezelfde mensen niet op verschillende momenten gevraagd deel te nemen. Aan deze voorwaarde is dus eveneens voldaan. Hiernaast mag er geen sprake zijn van multicollineariteit. Dit treedt op wanneer twee of meer onafhankelijke variabelen sterk met elkaar correleren (De Vocht, 2011; Field, 2009). Dit maakt het o.a. moeilijk om te onderzoeken welke variabelen bijdraagt aan de verklaring van de afhankelijke variabele. Om de variabelen op multicollineariteit te controleren is er een Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënttest uitgevoerd. Er werden enkele significante correlaties gevonden, echter was de samenhang niet groter dan 0,9 (De waarde van R), waardoor het onderzoek niet in gevaar komt (De Vocht, 2011). Een andere voorwaarden voor het toepassen van de logistische regressie analyse is dat er spraken moet zijn van een lineair verband tussen alle continue onafhankelijke variabelen en de logistische transformatie van de afhankelijke variabele (De Vocht, 2011; Field, 2009).

Alle variabelen die in dit onderzoek worden gemeten aan de hand van verschillende stellingen zijn getest op hun betrouwbaarheid. Aan de hand hiervan kan de betrouwbaarheid van de nieuwe schaalvariabele worden vastgesteld. De consistentie in de antwoorden van de respondenten op de verschillende stellingen is getest aan de hand van de Cronbach's Alpha waarde. Bij een Cronbach's alpha groter dan 0.7 wordt de variabele als zeer betrouwbaar beschouwd (McClave, Benson & Sincich, 2007). Wanneer de waarde tussen de 0,5 en 0,7 ligt is de variabele betrouwbaar. Wanneer de waarde van Cronbach's alpha onder de 0,5 ligt is de variabele niet betrouwbaar. Daarom zijn in het onderzoek zijn alleen variabelen die samen rond de 0,7 of hoger scoorden mee genomen.

De logistische regressieanalyse wordt per model in twee stappen uitgevoerd. Allereerst vindt er een analyse plaats met de controlevariabelen (geslacht, leeftijd en soort contract). Vervolgens worden de specifieke variabelen om de invloed van de mismatch verklarende modellen op de uitstroom te testen gebruikt. Het model met de variabelen die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen, worden zo vergeleken met de toets met de controlevariabelen, om te kijken of die eerste meer verklaringkracht heeft. Bij de logistische regressieanalyse is in dit onderzoek gebruik gemaakt

van een significantieniveau van 95%. Daarnaast wordt de toets uitgevoerd met het statistisch rekenprogramma SPSS.

Kortom aan de hand van een logistische regressieanalyses wordt getoetst of de onafhankelijke variabelen: PE-fit, PSM en PSM-fit en JCM invloed hebben op de afhankelijke variabele: vrijwillig vertrek (SPSS Handboek, z.d.). In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de logistische regressieanalyse beschreven en er wordt uitgelegd wat dit nu betekent.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid heeft te maken met de nauwkeurigheid en consistentie van het onderzoek (van Thiel, 2015). Bij consistentie draait het voornamelijk om de vraag dat wanneer het onderzoek wordt herhaald, er dezelfde resultaten naar voren komen. De nauwkeurigheid van het onderzoek draait voornamelijk om de meetinstrumenten die in het onderzoek worden gebruikt. Naast dat er op de betrouwbaarheid van het onderzoek moet worden gelet is ook de validiteit van het onderzoek belangrijk. Validiteit kan worden ingedeeld in interne en externe validiteit. Bij interne validiteit draait het om de geldigheid van het onderzoek: meet het onderzoek wat de onderzoeker wilde meten? Bij de externe validiteit draait het om de generaliseerbaarheid van het onderzoek; in hoeverre zijn de resultaten geldend voor de onderzoekspopulatie?

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te verhogen zijn enkelen maatregelen genomen. Zo zijn de keuzes met betrekking tot de onderzoeksmethode in dit hoofdstuk toegelicht. Omdat de afhankelijke variabele in dit onderzoek dichotoom is, is er gekozen voor een logistische regressieanalyse, waarvan de werkwijze is toegelicht. In het onderzoek wordt aan de voorwaarden die gelden bij een logistische regressieanalyse voldaan (zie paragraaf 3.4.). Daarnaast wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van de meest recente en de best toepasselijke databestanden. Hiernaast is het onderzoek (de logistische regressieanalyse) in SPSS uitgevoerd. Hiermee wordt het vrij waarschijnlijk dat bij herhaling van het onderzoek met een (nagenoeg) dezelfde dataset, dezelfde uitkomsten uit het onderzoek rollen. Het CBS heeft een Plausibiliteitsanalyse uitgevoerd op de dataset, door data uit eerdere edities en andere data bronnen te vergelijken met het onderzoek; hier komen geen noemenswaardige afwijkingen uit naar boven (Perez et al., 2019). Ook is bij elke uit meerdere vragen samengestelde variabele een de betrouwbaarheid getoetst door middel van de Cronbach's alpha. Bij elke samengestelde variabele is dit in de operationalisatie benoemd. De dataset is door het CBS al verwerkt tot een verschoonde dataset; zo zijn niet bruikbare responses eruit gefilterd (zie CBS Werkonderzoek 2019 Onderzoeksdocumentatie En Kwaliteitsanalyse). Hiernaast is de data afkomstig uit een grootschalige survey. Grootschaligheid en een hoge mate van standaardisatie van de dataset leidt volgens (Van Thiel, 2015) tot een efficiëntie en een hoge externe validiteit van het onderzoek. De

modellen zijn geoperationaliseerd, aan de hand van de literatuur en daarnaast is er daarbij naar verschillende operationalisaties van verschillende onderzoeken gekeken uitgevoerd met de voorganger van deze dataset (de POMO) om zo ervoor te zorgen dat de meetvragen een zo goed mogelijk de aanwezigheid van de modellen meten, dit komt de interne validiteit ten goede. Als laatste is de genomen steekproef groot genoeg, er is voldoende respons op de enquête van het CBS binnen gekomen en de dataset vormt een goede afspiegeling van de populatie (Perez et al., 2019).



## 4. Analyse

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen van het onderzoek worden gerapporteerd. De drie modellen met de daarbij horende hypothesen worden geanalyseerd. Per model zullen de uitkomsten verklaard worden.

### 4.1 PE-fit

De eerste Logistische regressie analyse (LR), die alleen de controlevariabelen en PE-fit meeneemt, levert de onderstaande resultaten op. In tabel 4.1A wordt weergegeven dat de LR wordt uitgevoerd op basis van 1844 van de 2077 casussen. Dit omdat 233 casussen een missende score hebben op een of meerdere van de variabelen die in de RL getest worden.

*Tabel 4.1. A Samenvatting van de items*

Tabel 4.1 B geeft een overzicht weer van de waargenomen verdeling van de afhankelijke variabele. In de tabel is af te lezen dat 1438 van de 1844 casussen niet op zoek zijn naar een andere functie tegenover 406 respondenten die wel actief op zoek zijn naar een nieuwe functie. Hiernaast geeft het overall percentage onderin de tabel de kans weer dat het model alleen op basis van de afhankelijke variabele correct kan aangeven of een respondent wel of niet op zoek is naar een andere functie. Het model heeft een correct voorspellingspercentage van 78%. Deze waarde dient tevens als basis om de toename in het voorspellingspercentage van het “volledige” model te kunnen vaststellen (Field, 2009).

*Tabel 4.1. B Classificatie tabel 0*

Aan de hand van model 4.1C kan worden afgelezen of het model dat ik heb geschat goed bij de data past. De -2Log likelihood waarde staat voor de mate waarin de door het model geschatte waarden aansluiten bij de daadwerkelijke waarden uit de dataset (Field, 2013). Hoe lager de waarde van de -2Log likelihood hoe beter de door het model voorspelde waarden aansluiten bij de daadwerkelijke waarden (White, 2013). Aan de hand van de Chi-squaretoets wordt het aannemelijkheidsratio van het geschatte model (de -2Log likelihood in dit geval gelijk aan 1936,099) vergeleken met alleen maar een constante (Sieben & Linssen, 2009). Het verschil tussen deze twee aannemelijkheidsratio's vormt de Chi-square (in onderstaande tabel gelijk aan 7,948). Bij deze Chi-square toets is het aantal vrijheidsgraden (df) drie. Dit betekent dat het model met alleen de controlevariabelen beter bij de data past dan een model zonder deze variabelen. De Chi-square waarde is namelijk significant (de waarde van sig (0,047) is lager dan 0,05).

*Tabel 4.1 C Omnibus test.*

De logistische regressieanalyse geeft niet zoals bij lineaire modellen een bepaalde proportie verklaarde variantie weer zoals die bij interval of ratio variabelen (Sieben & Linssen, 2009). Om hier toch uitspraken over te doen gebruikt de logistische regressie pseudo R<sup>2</sup> maten. Deze maten geven een indicatie van de kwaliteit van het model weer. De Cox & Snell R Square (gelijk aan 0,004) en de R<sup>2</sup> van Nagelkerke (0,007). De waarden van de Nagelkerke R-square lopen van 0 tot 1. Als de waarde van de nagelkerke R-square zich dicht bij de 0 bevindt, betekent dit dat het model een zeer slechte verklaring biedt; ligt de waarde echter dicht bij de 1 dan betekent dit dat het model een goede verklaring biedt. Uit onderstaande tabel is af te lezen dat de Nagelkerke erg dicht bij de 0 ligt, in dit geval heeft het model met de alleen de controlevariabelen dus een lage verklaringskracht (Vocht, 2012). De waarde van de Nagelkerke kan als percentage uitgedrukt worden om de verklaarde variantie in het model te interpreteren. Dit model met alleen de controlevariabelen verklaart dan maar voor 0,7% de kans dat medewerkers op zoek gaan naar nieuwe functie te gaan zoeken (zie tabel 4.1D).

*Tabel 4.1.D Model samenvatting*

Hiernaast kan ook naar de Hosmer en Lemeshow Goodness-of-Fit test gekeken worden om de fit van het model te bepalen. Dat model ordent individuen naar oplopende voorspelde slaagkans en maakt vervolgens aan de hand daarvan in tien even grote groepjes, waarin de individuele respondenten worden ingedeeld (Sieben & Linssen, 2009). Voor elk van de tien groepjes wordt vervolgens gekeken hoeveel individuen er een 0 of een 1 hebben gescoord en hoeveel per groep er op basis van het model verwacht zouden worden (Sieben & Linssen, 2009). Het model toetst vervolgens de verschillen met de chi-squaretoets. Deze verschillend zoals in tabel 4.1E te zien zijn niet significant (0,684). Dit betekent dat in dit geval het model goed bij de data past.

*Tabel 4.1.E Hosmer en Lemeshow test*

Nu de fit van het model is besproken, kan er gefocust worden op de effecten van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele. In onderstaande tabel is te zien welke controle variabelen een significante invloed hebben op de kans dat een werknemer wel of niet een andere functie zoekt. De kolom Sig. laat zien welke effecten significant zijn. Er wordt bij de analyses gerekend met een significantie lager dan 0,050, dit betekent als er een variabele significant samenhangt dit op een 95% betrouwbaarheidsinterval is. Er hangen dan verschillende scores op de significante verklarende variabele samen met verschillende scores op de afhankelijke variabele. De kans dat significante variabelen invloed hebben op de keuze van werknemers om een andere functie te zoeken is dan groot.

Alleen de variabele geslacht heeft een significante invloed op de kans dat een werknemer wel of geen andere functie zoekt (afgebeeld in tabel 4.1.F). In kolom B staan de geschatte effecten op de logit, dit is het natuurlijke logaritme van de kansverhoudingen om wel of geen andere functie te zoeken (Sieben & Linssen, 2009). Bij deze waarde geldt dat hoe groter het getal is, hoe groter het effect is op de logit (Sieben & Linssen, 2009). In de kolom Exp(B) worden de kansverhoudingen (the odds) weergegeven. Aan de hand van deze gegevens is uit te rekenen hoe groot de kans is dat bijvoorbeeld een man, onder de dertig met een vast dienstverband op zoek is naar een andere functie.

*Tabel 4.1.F Variabelen in de vergelijking stap 0.*

In de onderstaande tabellen zijn naast de controle variabelen ook de variabelen uit het PE-fit model toegevoegd aan de logistische regressie analyse. Zoals te zien is nemen alle waarden van de toetsen positief toe, wat betekent dat het model beter bij de data past dan het “Kale” model. Met de extra onafhankelijke PE-fit variabele neemt de -2Log likelihood waarde af t.o.v. het “kale” model. Dit betekent dat de door het model met de PE-fit variabelen de voorspelde waarden beter aansluiten bij de daadwerkelijke waarden uit de dataset. Ook de Chi-Square waarde is significant en heeft een hoge waarde bij 7 vrijheidsgraden (zie tabel 4.1G).

*Tabel 4.1.G Omnibus test voor het gehele model.*

Ook de kwaliteit van het model neemt toe, zoals weergegeven in tabel 4.1H. De Cox & Snell R Square (gaat van 0,004 naar 0,133) en de R<sup>2</sup> van Nagelkerke (van 0,007 naar 0,205). De verklaaringskracht van het model met de PE-fit variabele zorgt voor een stijging in de verklaaringskracht. Dit model kan voor 20,5% de kans dat medewerkers een nieuwe functie te gaan zoeken verklaren.

*Tabel 4.1.H Samenvatting van het gehele model*

De Hosmer en Lemeshow Goodness-of-Fit test is niet significant het model past ook in dit geval goed bij de data past (zie tabel 4.1I).

*Tabel 4.1.I Hosmer and Lemeshow test gehele model*

Aan de hand van onderstaande tabel 4.1J is te zien hoeveel casussen het uiteindelijke model waarin de variabelen van de PE-fit zijn opgenomen correct kan voorspellen (of medewerkers wel of niet een andere functie zoeken). Het model is in staat om 96,7% van de medewerkers die geen andere functie zoeken correct te voorspellen en 22,9% van medewerkers uit de groep die wel op zoek is naar een andere functie. Het totale aantal casussen dat het model juist weet te voorspellen komt uit op 80,5%. Dit is hoger ten aanzien van het “kale” model waarbij 78% van de casussen correct voorspeld kon worden.

*Tabel 4.1.J classificatie tabel gehele model*

Aan de hand van onderstaande tabel 4.1K kunnen de hypothesen ten aanzien van de PE-fit theorie worden getoetst. Per hypothese zal de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (de vrijwillige uitstroom van mensen met specialistische functies) worden beschreven. Vervolgens zal worden aangegeven of de waarden uit de logistische regressieanalyse betekenen dat de hypothese wel of niet aangenomen moet worden.

*H1: Hoe lager de mate van Person-Organisation fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 1 heeft betrekking op de onafhankelijke waarde organisatietevredenheid, de mate van Person-Organisation fit en de invloed van deze variabele op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom, gemeten aan de hand van het wel of niet op zoek zijn naar een andere functie. De variabele heeft de op twee na hoogste Wald waarde van alle variabelen getest in dit model. De variabele is significant en draagt dus bij aan de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wil gaan uitstromen uit zijn specialistische functie. Er is een significante correlatie tussen de mate van Person-Organisation fit en de kans dat iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve waarde van de B (deze variabele is  $-.155$ ) betekent dat er een negatieve correlatie is. Wanneer de tevredenheid over de organisatie toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om de organisatie te verlaten. De  $\text{Exp}(B)$  geeft een indicatie voor de verandering in de kans als de indicator met een eenheid toe- of afneemt (Field, 2009). Een  $\text{Exp}(B)$  onder de 1 signaleert een negatief effect. Hier is de  $\text{Exp}(B)$  0,856. Wanneer de tevredenheid van werknemers over hun organisatie toeneemt zal de kans dat zij niet op zoek gaan naar een andere functie dus toenemen. Dit betekent dat hypothese 1 kan worden aangenomen.

*H2: Hoe lager de mate van Person-Job fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Deze hypothese heeft betrekking op de onafhankelijke waarde baantevredenheid, de mate van person-job fit en de invloed van deze variabele op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele heeft de hoogste Wald waarde van alle variabelen getest in dit model. De variabele is daarmee het meest van invloed op de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wilt gaan uitstromen uit zijn specialistische functie. De variabele kent daarnaast een significantie van 0,000, de variabele draagt dus substantieel bij aan de voorspelling. Daarnaast betekent dit dat er een significante correlatie is tussen de mate van person-job fit en de vraag of iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve waarde van de B (deze variabele is  $-.778$ ) betekent dat er een vrij hoge negatieve correlatie is. Wanneer de tevredenheid over de baan toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om de organisatie te verlaten. De  $\text{Exp}(B)$  van 0,459 geeft aan dat als de tevredenheid van werknemers over hun baan toeneemt, de kans dat zij op zoek gaan naar een andere functie zal afnemen. Dit alles betekent dat hypothese 2 kan worden aangenomen.

*H3: Hoe lager de mate van Person-Group fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 3 heeft betrekking op de onafhankelijke waarde organisatietevredenheid, de mate van Person-group fit en de invloed van deze variabele op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom, gemeten aan de hand van het wel of niet opzoek zijn naar een andere functie. De variabele is niet significant en de variabele draagt dus niet bij aan de voorspelling. Hypothese 3 moet worden verworpen.

*H4: Hoe lager de mate van Person-Supervisor fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Deze hypothese heeft betrekking op de onafhankelijke waarde leidinggevendetevredenheid; de mate van person-supervisor fit en de invloed van deze variabele op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele heeft de op een na hoogste Wald waarde van alle variabelen getest in dit model. De variabele heeft een hoge invloed op de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wilt gaan uitstromen. De variabele kent daarnaast een significantie van 0,000, de variabele draagt dus substantieel bij aan de voorspelling, daarnaast betekent dit dat er een significante correlatie is tussen de mate van person-supervisor fit en de vraag of iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve waarde van de B (deze variabele is  $-,326$ ) en een  $\text{Exp}(B)$  onder de 1 (hier  $0,722$ ) betekent dat er een negatieve correlatie is. Wanneer de tevredenheid over de leidinggevende toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om uit te stromen (op zoek te gaan naar een andere functie). Wanneer de tevredenheid van werknemers over hun leidinggevende toeneemt zal de kans dat zij op zoek gaan naar een andere functie afnemen. Dit alles betekent dat hypothese 4 kan worden aangenomen.

*Tabel 4.1.k Variabelen in de vergelijking gehele model*

## Deelconclusie

Dit brengt ons tot de onderstaande eindstand (zie tabel 4.1L). Uit de analyse blijkt dat de Person-job fit het grootste effect heeft op de vertrekintentie heeft. Hiernaast heeft de Person-Supervisor fit een significantie invloed op de vertrekintentie van werknemers. De Person-organisation fit heeft ook een significant effect, deze is echter wel het kleinste van de 3 variabelen met significante waarden. Voor alle drie de variabelen geldt dat naarmate een werknemer een hogere fit scoort, hij ook minder geneigd is om de organisatie te verlaten. De Person-group fit heeft geen significant effect op de intentie van werknemers om de organisatie te verlaten. De vraag die onder deze variabele lag gaat echter in op de tevredenheid met het team. Het kan wellicht zo zijn dat de antwoorden vertroebeld zijn door respondenten die niet in teamverband werken. Over het algemeen kan er wel voorzichtig worden gesteld dat de PE-fit van belang is op de vertrekintentie. Het lijkt wel zo dat tevredenheid met de baan en de leidinggevende het meest belangrijk zijn voor werknemers en meer invloed hebben op de intentie van werknemers met specialistische functies binnen het rijk om de organisatie te verlaten. De

organisatie (lagere significantie) en de groep/ het team (niet significant) spelen hier een beduidend mindere/ geen rol in.

Hypothese	Aangenomen	Afgewezen
H1 Hoe lager de mate van Person-Organisation fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.	V	
H2 Hoe lager de mate van Person-Job fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.	V	
H3 Hoe lager de mate van Person-Group fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.		X
H4 Hoe lager de mate van Person-Supervisor fit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.	V	

Tabel 4.1.L Aangenomen of verworpen hypotheses.

## 4.2 PSM-fit

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de logistische regressieanalyse met de variabele PSM-fit geanalyseerd. Zoals af te lezen in tabel 4.2.A worden er om de PSM-fit te testen een stuk minder respondenten meegenomen. Dit komt omdat niet elke respondent de vraag waaraan in dit onderzoek de PSM-fit wordt gemeten, voor zich heeft gehad. Het blijft echter een groot genoeg aantal respondenten om uitspraken over de onderzoekspopulatie te blijven doen.

Tabel 4.2. A Samenvatting van de cases.

Tabel 4.2 B geeft een overzicht weer van de waargenomen verdeling van de afhankelijke variabele. In de tabel is af te lezen dat 706 van de 910 respondenten niet op zoek is naar een andere functie tegenover 204 respondenten die wel actief opzoek zijn naar een nieuwe functie. Het model heeft een correct voorspellingspercentage van 77,6%.

Tabel 4.2B Classificatie tabel

Net als bij de vorige logistische regressie analyse is de analyse uitgevoerd in twee stappen. In stap 1 zijn de controlevariabelen geanalyseerd. Hier kwamen niet significante waardes uit zoals terug te vinden is in de output van de regressie in bijlage 4. De Cox & Snell R Square was gelijk aan 0,003 en de R2 van Nagelkerke was 0,005. Beide waarden waren vrij laag . De verklaarde variantie van het model met de controle variabelen die in stap 1 zijn toegevoegd is laag.

Bij de regressie analyse met de PSM-fit nemen ook in stap 2, de stap waarin de PSM-fit variabele wordt toegevoegd de significantie niet toe. Zoals te zien in tabel 4.2C en 4.2D. De waarden van het model zijn niet significant. De kwaliteit van het model neemt blijft laag, ook al neemt hij ietsje toe ten opzichte van het model met alleen de controlevariabelen. De Cox & Snell R Square en de R2 van Nagelkerke stijgen erg licht. Dit model kan maar voor 0,06% de kans dat medewerkers een nieuwe

functie te gaan zoeken verklaren. Als het model niet significant is, is de analyse afgelopen en kan er geconcludeerd worden dat het voorgestelde model niet in staat is om de afhankelijke variabele beter te voorspellen dan het model zonder onafhankelijke variabelen (ook wel predictors genoemd).

Tabel 4.2C Omnibus test van het gehele model

Tabel 4.2D Samenvatting van het gehele model.

In tabel 4.2 E worden nog alle variabelen getoond, hier is echter geen enkele variabele significant van. Geen van de variabelen (zowel controle als de onafhankelijk PSM-fit) hebben invloed op de afhankelijke variabele (de vrijwillige uitstroom van mensen met specialistische functies). De vijfde hypothese, zie onderstaand, kan niet worden aangenomen.

*H5: Een gebrek aan ervaren PSM- fit, leidt tot een hogere intentie van werknemers om de functie te verlaten.*

Tabel 4.2 E Variabelen in de vergelijking gehele model

## Deelconclusie

De uitkomst van de logistische regressie analyse met de variabele PSM-fit is niet significant (zie ook tabel 4.2F). Het model verklarende kracht en de PSM-fit heeft geen invloed op de vertrekintentie van werknemers. Bij deze uitkomst zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen. Zo kon de PSM-fit maar aan de hand van een item gemeten worden, waar dit volgens sommige onderzoekers mogelijk is, maar waar ook een hoop wetenschappers PSM en de PSM-fit aan de hand van meerdere items meten. In eerdere onderzoeken van BZK naar de werkbeleving van werknemers in de publieke sector, werden specifiek meerdere variabelen meegenomen aan de hand waarvan PSM en de PSM-fit gemeten kon worden, in het Werkonderzoek 2019, waarvan de dataset in deze scriptie is gebruikt heeft het CBR om PSM te meten maar één item opgenomen. Door meerdere items te gebruiken kan je de betekenis van een variabele beter af dekken. Daarnaast werd de variabele gemeten aan de hand van de vraag: In welke van onderstaande thema's vindt u dat uw organisatie extra zou moeten investeren? Waarop respondenten uit verschillende items maximaal twee antwoorden konden aanvinken, waaronder de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie. Dit kan een verkeerd beeld van de situatie schetsen, omdat werknemers wellicht ook niet tevreden zijn met de maatschappelijke betrokkenheid van de organisatie, maar het nog belangrijker vinden dat de organisatie waar zij werkzaam zijn in twee andere items van de 8 investeert.

Hypothese	Aangenomen	Afgewezen
<b>Een gebrek aan ervaren PSM- fit, leidt tot een hogere intentie van werknemers om de functie te verlaten.</b>		X

Tabel 4.1.E Aangenomen of verworpen hypotheses.

### 4.3 JCM-model

Als derde punt in de analyse zijn we aangekomen bij de logistische regressie analyse met daarin de variabelen afkomstig uit het JC-model.

In tabel 4.3A wordt weergegeven dat de LR wordt uitgevoerd op basis van 910 van de 2077 casussen. Dit omdat 1167 casussen een missende score hebben op een of meerdere van de variabele die in de RL getest worden. De logistische regressie analyse filtert automatisch alle respondenten met 1 of meer missende variabelen uit de test.

*Tabel 4.3. A Samenvatting van de cases*

Tabel 4.3 B geeft een overzicht van de waargenomen verdeling van de afhankelijke variabele. In de tabel is af te lezen dat 706 van de 910 respondenten niet op zoek zijn naar een andere functie tegenover 204 respondenten die wel actief opzoek zijn naar een nieuwe functie. Hiernaast geeft het overall percentage onderin de tabel de kans weer dat het model alleen op basis van de afhankelijke variabele correct kan aangeven of een respondent wel of niet op zoek is naar een andere functie. Het model heeft zonder toegevoegde controle en JCM-variabelen een correct voorspellingspercentage van 77,6%.

*Tabel 4.3B Classificatie tabel*

Tabel 4.3C laat zien dat het model met alleen de controle variabele geen verklarende kracht heeft. De waarden zijn namelijk niet significant en de Nagelkerke R is met 0,005 erg laag (tabel 4.3D). Aan de hand van de controle variabele kunnen geen voorspellingen worden gedaan over het dan wel dan wel niet vrijwillig uitstromen van medewerkers (Zie bijlage 4: dit is ook te zien in de output in de Variables in the Equation tabel met daarin de controlevariabelen; daar is er geen van significant).

*Tabel 4.3. C Omnibus test stap 1.*

*Tabel 4.3.D Samenvatting van het model*

In de onderstaande tabellen zijn naast de controle variabelen ook de variabelen uit het JC-model toegevoegd aan de logistische regressie analyse. Zoals te zien is nemen alle waarden van de toetsen positief toe, wat betekent dat het model beter bij de data past dan het "Kale" model, maar ook dan het model met de controle variabelen, die niet significant waren. In tabel 4.3E is af te lezen dat het model nu wel significant is (waarde Sig=0,000). De -2Log likelihood waarde is t.o.v. het "kale" model afgenomen (tabel 4.3F). Dit betekent dat de door het model met JCM variabelen de voorspelde waarden beter aansluiten bij de daadwerkelijke waarden uit de dataset. Ook de Chi-Square waarde is significant en heeft een hoge waarde bij 8 vrijheidsgraden.

*Tabel 4.3. E Omnibus test voor het gehele model*



Ook de kwaliteit van het model is sterk gestegen (Tabel 4.3F). De Cox & Snell R Square (stijgt van 0,003 naar 0,188) en de R<sup>2</sup> van Nagelkerke (van 0,005 naar 0,288). De verklaringskracht van het model met de JCM-variabelen zorgt voor een stijging in de verklaringskracht. Dit model kan voor 28,8% de kans dat medewerkers een nieuwe functie te gaan zoeken verklaren.

*Tabel 4.3F Omnibus test voor het gehele model*

De Hosmer en Lemeshow Goodness-of-Fit test is niet significant het model past ook in dit geval goed bij de data past (tabel 4.3G).

*Tabel 4.3G Hosmer and Lemeshow test gehele model*

Aan de hand van onderstaande tabel 4.3H is af te lezen hoeveel casussen het uiteindelijke model waarin de variabelen van de JC-model zijn opgenomen correct kan voorspellen (of medewerkers wel of niet een andere functie zoeken). Het model is in staat om 96% van de medewerkers die geen andere functie zoeken correct te voorspellen en 33,8% van medewerkers uit de groep die wel op zoek is naar een andere functie. Het totale aantal casussen dat het model juist weet te voorspellen komt uit op 82,1%. Dit is hoger ten aanzien van het “kale” model waarbij 77,6% van de casussen correct voorspeld kon worden.

*Tabel 4.3H Classificatie tabel gehele model*

Nu we hebben gezien dat het model goed bij de data past, significant is en een hoge verklaringskracht heeft, kunnen we ingaan zoemen op de verschillende variabelen die de kansen beïnvloeden. Aan de hand van onderstaande tabel 4.3H Worden de hypothesen ten aanzien van het JCM getoetst. Per hypothese zal de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (de vrijwillige uitstroom van mensen met specialistische functies) worden beschreven. Vervolgens zal worden aangegeven of de waarden uit de logistische regressieanalyse betekenen dat de hypothese wel of niet aangenomen moet worden.

*Tabel 4.3H Variabelen in de vergelijking gehele model*

#### *H6: Hoe minder variatie in vaardigheden, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 6 heeft betrekking tot de onafhankelijke variabele variatie in vaardigheden. Het draait om de mate waarin de variatie in vaardigheden ervaren door werknemers invloed heeft op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom, gemeten aan de hand van het wel of niet op zoek zijn naar een andere functie. De variabele heeft de op hoogste Wald waarde van alle variabelen getest in dit model. De variabele is significant en draagt dus bij aan de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wil gaan uitstromen uit zijn specialistische functie. Er is een significante correlatie tussen de mate van variatie in vaardigheden en de kans dat iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve

waarde van de B (deze variabele is -1,233) betekent dat er een sterke negatieve correlatie is. Wanneer de variatie in vaardigheden toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om de functie te verlaten. De Exp(B) geeft een indicatie voor de verandering in de kans als de indicator met een eenheid toe- of afneemt (Field, 2009). De waarde ligt hier tussen de 0 en de 1, wat betekent dat er zoals al aangegeven sprake is van een negatief effect. Wanneer werknemers tevreden meer tevreden zijn over de variatie in vaardigheden, zal de kans dat zij op zoek gaan naar een andere functie afnemen. Dit betekent dat hypothese 6 kan worden aangenomen.

*H7: Hoe lager de taakidentiteit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 7 heeft betrekking tot de onafhankelijke variabele taakidentiteit. Het draait om de mate waarin de ervaren taakidentiteit door werknemers invloed heeft op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele heeft de op een na hoogste Wald waarde van de variabelen getest in dit model. De variabele is significant en draagt dus bij aan de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wil gaan uitstromen uit zijn specialistische functie. Er is een significante correlatie tussen de ervaren taakidentiteit en de kans dat iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve waarde van de B (deze is -0,268) betekent dat er een negatieve correlatie is. Wanneer de ervaren taakidentiteit toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om de functie te verlaten. Ook de waarde van de Exp(B) ligt tussen de 0 en de 1, wat betekent dat er sprake is van een negatief effect. Wanneer werknemers meer taakidentiteit zullen ervaren, zal de kans dat zij op zoek gaan naar een andere functie afnemen. Dit betekent dat hypothese 7 kan worden aangenomen.

*H8: Hoe minder de taakbetekenis, hoger de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 8 heeft betrekking op de onafhankelijke waarde taakbetekenis. Er wordt getest in hoeverre de door werknemers ervaren taakbetekenis invloed heeft op afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele taakbetekenis (Sig.=0,892 en is dus groter dan 0,05) is niet significant en de variabele draagt dus niet bij aan de voorspelling. Hypothese 8 moet worden verworpen.

*H9: Minder autonomie leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.*

Hetzelfde geldt voor hypothese 9, deze heeft betrekking op de onafhankelijke waarde autonomie. Er wordt getest in hoeverre de door de respondenten ervaren autonomie invloed heeft op afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele taakbetekenis (Sig.=0,588) is niet significant. De variabele draagt dus niet bij aan de voorspelling. Hypothese 9 moet worden verworpen.

*H10: Minder tevredenheid met de feedback leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.*

Hypothese 10 heeft betrekking op de onafhankelijke variabele feedback. Het draait om de mate waarin werknemers tevreden zijn met de feedback en welke invloed dit heeft op de afhankelijke variabele vrijwillige uitstroom. De variabele heeft de op hoge Wald waarde. De variabele is daarnaast significant en draagt dus bij aan de voorspelling van de kans dat een werknemer vrijwillig wil gaan uitstromen uit zijn specialistische functie. Er is een significante correlatie tussen de variabele feedback en de kans dat iemand vrijwillig uit gaat stromen. De negatieve waarde van de B (deze waarde is -,283) betekent dat er een sterke negatieve correlatie is. Wanneer de tevredenheid van werknemers betreffende de feedback toeneemt, dan daalt de intentie van werknemers om de functie te verlaten. Wanneer werknemers tevreden meer tevreden zijn over de feedback, zal de kans dat zij op zoek gaan naar een andere functie afnemen. Dit betekent dat hypothese 10 kan worden aangenomen.

### Deelconclusie

Dit brengt ons tot de onderstaande eindstand (zie tabel 4.3I). Uit de logistische regressie analyse blijkt dat de variabelen taakbetekenis en autonomie niet significant zijn. Een mogelijke verklaring voor deze uitkomst is dat autonomie aan de hand van een dubbelzinnige vraag is gemeten, namelijk: hoe tevreden bent u met uw mate van zelfstandigheid? Aan de hand van die vraag is echter niet af te leiden of de respondent tevreden is met een hoge of juist lage mate van zelfstandigheid. Binnen het Job Characteristics model heeft de variatie in vaardigheden met afstand het grootste effect op de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies binnen het rijk. Daarnaast hebben feedback en taakidentiteit ook invloed op de vertrekintentie. Hierbij geldt ook dat hoe minder tevreden de werknemers zijn met de variatie in vaardigheden en de feedback en hoe lager zij scoren op taakidentiteit hoe groter de kans is dat zij vertrekken en uit hun functie stromen. Ook (net als bij H1, H2 en H4) bij het JCM lijkt het erop dat variabele die te maken hebben met de baas (feedback) en de baan (variatie in vaardigheden) de grootste invloed hebben op de vertrekintentie van werknemers en daarna in mindere mate de organisatie gerelateerde variabelen. Hierbij slaat de vraag van taakidentiteit ook meer op de organisatie, er wordt namelijk aan respondenten gevraagd of er binnen de organisatie een duidelijk beeld bestaat van waar de organisatie heen wil.

	Hypothese	Aangenomen	Afgewezen
<b>H6</b>	Hoe minder variatie in vaardigheden, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.	V	
<b>H7</b>	Hoe lager de taakidentiteit, hoe hoger de intentie om de functie te verlaten.	V	
<b>H8</b>	Hoe minder de taakbetekenis, hoger de intentie om de functie te verlaten.		X
<b>H9</b>	Minder autonomie leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.		X
<b>H10</b>	Minder feedback leidt tot een hogere de intentie om de functie te verlaten.	V	

Tabel 4.3I Aangenomen of verworpen hypotheses.

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt kort en bondig de onderzoeksvraag beantwoord, aan de hand van voorgaande empirische en analytische hoofdstukken. De verschillende doelstellingen van het onderzoek zullen in de verschillende paragrafen worden besproken. De eerste doelstelling zal behandeld worden in de conclusie. De tweede doelstelling sluit goed aan bij de discussie en de derde tevens laatste doelstelling zal besproken worden in de aanbevelingen. Daarnaast zal in dit hoofdstuk gereflecteerd worden op de gebruikte theorie en op het uitgevoerde onderzoek. Het hoofdstuk zal afsluiten met een aantal praktische aanbevelingen.

### 5.1 Conclusie

De publieke sector heeft al lange tijd te maken met krapte de arbeidsmarkt, met name op specialistische functies op ICT, inkoop, juridisch en financieel gebied. Sinds enige tijd is het Rijk dan ook gaan inzetten op een doelgroepgerichte aanpak. Echter is, enkel inzetten op doelgroepgerichte werving geen volledige oplossing. De overheid lijkt namelijk in toenemende mate moeite te hebben om personeel te behouden. In het bijzonder geldt dit voor de specialistische functies. Alle ministeries worstelen om voldoende ICT-expertise, financiële expertise, voldoende gekwalificeerd inkoop personeel en juristen in huis te halen en te behouden. Deze problematiek vormt een groot knelpunt de komende jaren. Er dient aandacht te zijn voor het behoud van schaarse kennis en expertise.

Een van de doelen van het onderzoek is om factoren te identificeren die de hoge uitstroom van werknemers met specialistische functies binnen het Rijk kunnen verklaren. Om dit te achterhalen, stond de volgende hoofdvraag in dit onderzoek centraal:

*Welke factoren verklaren het verloop van werknemers met specialistische functie binnen het rijk?*

De resultaten van dit onderzoek laten een aantal variabelen zien uit twee verschillende modellen zien, die een significante invloed hebben op de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies bij het rijk. De variabelen van invloed zijn op de vertrekintentie kunnen in verschillende groepen ingedeeld worden. Zo hebben variabelen die met de “baan” te maken hebben de grootste invloed op de vertrekintentie. Werknemers met een specialistische functie die niet tevreden zijn met hun baan, zijn sneller geneigd te vertrekken dan werknemers die wel tevreden zijn met hun baan. Dit is te zien aan de significante variabelen uit het Job Characteristics Model; de variatie in vaardigheden en de taakidentiteit (deze variabele kan onder zowel baan als organisatie gerelateerde factoren geschaard worden). Teruggrijpend op de literatuur in het theoretische kader zijn dit beide vormen van de ervaren zinvolheid van het werk. Bij het PE-fit model kwam de Person-job fit er

significant uit, deze variabele had zelfs de grootste invloed van de binnen het model geteste variabelen op de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies binnen het rijk. Variabelen die te maken hebben met de baan zijn dus erg bepalend om het verloop van werknemers met specialistische functies binnen het rijk te verklaren.

Hiernaast scoorden variabelen uit beide modellen (PSM-fit model bleek niet significant) de variabelen die te maken hebben met de “baas” hoog. De person-supervisor fit had een hoge significante score binnen het PE-fit model en binnen het JC-model had de variabele feedback verklarende kracht. Hierbij was de vraag gesteld in hoeverre werknemers tevreden waren met de wijze waarop zij beoordeeld werden. Terug kijkend naar de theorie heeft feedback een positieve invloed op de kennis van feitelijke werkresultaten. Het is van belang dat een werknemer weet en begrijpt hoe effectief en efficiënt hij presteert en dit kan door de feedback van de “baas” die hij ontvangt. Bij de variabelen die onder het kopje “baas” geschaard kunnen worden, geldt ook dat hoe ontevredener de werknemer met een specialistische functie hierover is, hoe groter de kans is dat hij vertrekt uit deze functie.

In mindere mate kan ook gezegd worden dat variabele die te maken hebben met de “organisatie” het verloop van werknemers met specialistische functies binnen het rijk kunnen verklaren. Zowel taakidentiteit als de organisatie-fit theorie hebben hier natuurlijk een link mee. De organisatie-fit scoorde had hierbij binnen het PE-fit model de laagste verklarende kracht. Ook hier geldt dat als werknemers met specialistische functies minder tevreden zijn met de organisatie of niet goed weten waar de organisatie heen wilt (wat het doel van de organisatie is en waar zij aan bij kunnen dragen) dit de kans op verloop doet toe nemen.

Al met al verklaren baan- en baasgerelateerde factoren het verloop van werknemers met specialistische functies binnen het rijk het best gevolgd door organisatie gerelateerde factoren. De intrinsieke motivatie (de PSM) gerelateerd aan banen binnen de publieke sector blijkt uit dit onderzoek geen rol te spelen bij het verklaren van het verloop, evenals het de variabele person-team fit, de taakbetekenis en de mate van autonomie die een werknemer met een specialistische functie ervaart.

## 5.2 Reflectie

In een onderzoek kan een reflectie op de gebruikte theorie en het uitgevoerde onderzoek natuurlijk niet ontbreken. Een van de doelen vooraf gesteld aan dit onderzoek was om bij te dragen aan de literatuur over HRM op operationeel niveau, door de uitstroom factoren voor specifiek de specialistische functies bij de rijksoverheid te onderzoeken, door dit vanuit verschillende theoretische invalshoeken te belichten.

De theorie die in het onderzoek gebruikt is, is grotendeels zinvol gebleken om de factoren die de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies bij het rijk kunnen verklaren. Ondanks dat er veel verschillende theorieën bestaan om de vertrekintentie van werknemers of de tevredenheid te kunnen verklaren is er een bewuste keuze voor de gebruikte literatuur gemaakt. Enkele bekende theorieën zoals JDR en de goalsetting theorie zijn gebaseerd op het JCM. Ik heb echter de keuze gemaakt om deze theorieën niet te gebruiken, omdat ze niet goed met de dataset gemeten konden worden en binnen de publieke sector überhaupt sprake is van ambigue doelen, hier staat de publieke sector zelfs bekend om. Mijn inziens is het niet gebruiken van deze twee theorieën geen gemis in dit onderzoek, omdat het concreter maken van doelen binnen de publieke sector geen reële oplossing is.

De theorie die wel in dit onderzoek is gebruikt, leent zich goed om de hoofdvraag te beantwoorden. In het onderzoek wordt namelijk het vrijwillig verloop van werknemers in specialistische functies bij het Rijk onderzocht. Om inzicht te krijgen in de factoren die het vrijwillig verloop van deze specialisten kunnen verklaren is het eerst van belang om duidelijk te krijgen wat verloop precies is en hoe het in elkaar steekt. Aan de hand van twee verschillende theorieën is een goed beeld geschetst van het wederzijdse aantrekkings- en afstotingsproces tussen “potentiële” werknemers en werkgevers. Hier is namelijk het ASA-model van Schneider (1987) en de Expectancy theorie van Vroom (2013) voor gebruikt. Aan de hand van Schneider (1987) is uitgelegd dat mensen niet willekeurig bij organisaties terecht komen om te werken, maar dat het een wederzijds aantrekkings- en selectieproces is op basis van bepaalde waardes, interesses, persoonlijkheden, etc. Wanneer werkgevers en werknemers toch niet bij elkaar blijken te passen leidt dit tot de uitstroom van personeel. Met de Expectancy theorie van Vroom en enkele daarop gebaseerde literatuur is hetzelfde proces vanuit de hoek van de motivatie theorie belicht. De Expectancy theorie wordt genoemd als een van de fundamentele theorieën waarmee uitloop en het behouden oftewel de retentie van werknemers kan worden verklaard.

Aansluitend bij de bovenstaande theorieën, die laten zien dat een mismatch leidt tot uitstroom, zijn er drie theorieën gebruikt om specifiek in te gaan wat de bepalende factoren zijn voor het vinden of behouden van een “fit”. Aan de hand van de drie modellen zijn de factoren onderzocht die een oorzaak van de mismatch kunnen zijn. De Persoon-environment-fit (P-E fit) theorie laat zien hoe belangrijk de omgeving is voor een match tussen de werknemer en de organisatie. De Public Service Motivatie (PSM-fit) geeft inzicht, in een specifieke motivatie die mensen beweegt om in de publieke sector te gaan werken. Het Job-Characteristics Model gaat meer in op het werk zelf en de werkdimensies. Alledrie passen mijn inziens goed bij het onderzoek, de theorieën nemen namelijk in oenschouw dat niet elke werknemer hetzelfde is, waardoor ze toepasbaar zijn op de specifieke groep: medewerkers met specialistische functies bij het rijk.

Door het gebruik van de dataset van het Werkonderzoek 2019 kon een groot cases worden getest. Dat maakt dit een van de sterke punten aan dit onderzoek. Daarnaast is, door met drie verschillende modellen (waarvan er uiteindelijk twee significante effecten hadden) naar retentie te kijken, een bredere blik op dit onderwerp gevallen. Nu opviel dat vanuit beide perspectieven de nadruk op de baan zelf en de relatie met de leidinggevende naar voren kwam, is dit extra bevestiging dat dit van grote invloed op vertrek van werknemers is.

Het gebruik van de bestaande dataset had ook een aantal nadelen. Zo leidt dit tot een zekere oppervlakkigheid van de verzamelde informatie. Er kan veel meer informatie achter de vragen zitten met de survey is verzameld. Daarnaast maakt het lastig om alle variabelen in het onderzoek goed te kunnen meten, terwijl het de validiteit van het onderzoek wel ten goede was gekomen als de variabele met meer dan een item gemeten hadden kunnen worden. Een voorbeeld is de variabele PSM-fit, die maar aan de hand van een enkele niet goed passend item gemeten kon worden. Hierdoor is het niet zeker of de niet significante uitkomst bij dit model wel echt klopt. In eerdere onderzoeken van het ministerie van binnenlandse zaken (de POMO's) werden meer variabelen van PSM opgenomen in de enquête. Uit dit onderzoek blijkt dat in de Nederlandse context en of in die van de specialistische medewerker PSM aan een variabele niet te meten.

Het onderzoek heeft ook bijgedragen aan theorievorming. De hoofdconclusie, dat de baan en de relatie met de leidinggevende voor specialisten binnen het Rijk de grootste invloed hebben op de keuze om de functie te verlaten, is daarvan de belangrijkste. De uitkomsten uit het onderzoek bevestigen daarnaast wel dat geen enkele werknemer hetzelfde is en werknemers met specialistische functies verschillen in hun behoeften van andere werknemers. Uit de drie algemeen geldende theorieën, waarvan bij elke variabele verondersteld kan worden dat deze invloed heeft op het uitstromen van werknemers uit hun functie, zijn niet alle variabelen in het geval van specialistische medewerkers even belangrijk.

### 5.3 Aanbevelingen

Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal praktische aanbevelingen. Dit sluit ook aan bij de derde doelstelling van het onderzoek: *“om door middel van aanbevelingen een antwoord bieden op de vraag hoe de uitstroom van werknemers met specialistische functies werkzaam binnen het Rijk het beste kan worden bestreden.”*

Zoals al aangegeven zijn er uit het onderzoek een aantal significante variabelen naar voren gekomen. Voor werknemers met specialistische functies is onvrede met hun baan en het werk een van de belangrijkste redenen om te vertrekken en veel belangrijker dan alles erom heen, zoals het team en de organisatie. Om werknemers met specialistische functies te behouden is het belangrijkste om te

focussen op deze kerntaak. Werknemers met specialistische functies vinden vooral de variatie in vaardigheden tijdens hun werk erg belangrijk.

- Zorg om specialisten te behouden voor zinvolle, gevarieerde werkzaamheden. Laat ze doen waar ze goed in zijn, ze zijn niet voor niets specialist. Laat daarnaast aan je werknemers weten hoe zij functioneren, wanneer een werknemer kan zien dat zijn werk een positieve impact heeft, maakt hem dat ook nog gemotiveerder om efficiënter en effectiever te blijven werken. De leidinggevende en de feedback kwamen niet voor niets ook als belangrijke factoren uit de tekst. Wanneer je een werknemer in staat stelt om trots te zijn op zijn werk en het uiteindelijke resultaat leidt dit tot meer betrokkenheid en minder verloop.

Hiernaast bleek in dit onderzoek de mate van PSM-fit geen significante variabele voor het vertrek van werknemers met specialistische functies binnen het rijk te zijn. Hoewel de variabele, mogelijk door de weinige hiermee in verband staande items in de secundaire dataset, niet goed gemeten is, lijkt het er wel op dat werknemers met specialistische functies zich meer op de functie dan op hetgeen eromheen focussen (het team en de organisatie in mindere mate); dit doet een vermoeden dat de PSM-fit ook minder belangrijk is voor specialisten bij het rijk.

- Het is aan te raden om naar de invloed van de PSM-fit op de vertrekintentie van werknemers met specialistische functies meer onderzoek te doen, hierbij moet er vooral de optie zijn om PSM en de PSM-fit aan de hand van meerdere variabelen te meten, zodat meerdere van de dimensies waaruit PSM bestaat meegenomen kunnen worden om beter geldende uitspraken te kunnen doen. Zoals ook in de theorie al aangehaald, kan het ook zijn dat specialisten niet over een PSM beschikken of op elke werkplek in de publieke sector een PSM-fit hoeven te ervaren. Daarnaast is extra onderzoek naar de invloed van de PSM-fit op de vertrekintentie van specialisten bij het rijk ook erg interessant, omdat in de vacatureteksten voor deze functies volop wordt ingezet op het benadrukken van het maatschappelijke belang van deze functies. Terwijl uit dit onderzoek blijkt dat de baan zelf de belangrijkste verklarende factor is voor het wel of niet vertrekken van specialisten bij het rijk. Hier moet dus bij het werven ook meer focus op komen te liggen.



## Literatuurlijst

Algemene Rekenkamer (2018). Staat van de rijksverantwoording 2017. Opmaat naar geïntegreerd verantwoord. Geraadpleegd op <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2018/05/16/staat-van-de-rijksverantwoording-2017>.

Algemene Rekenkamer (2019). Staat van de rijksverantwoording MET ADDENDUM. Continuïteit dienstverlening kostbaar bezit. Geraadpleegd op <https://www.rekenkamer.nl/binaries/rekenkamer/documenten/rapporten/2019/05/15/staat-van-de-rijksverantwoording-2018/VO+SRV+met+addendum+WR.pdf>.

Ali, S. , Said, N. , Yunus, N. , Kader, S. , Latif, D. , & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129 . doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.646

Andela, M. & Van der Doef, M.. (2018). A Comprehensive Assessment of the Person–Environment Fit Dimensions and Their Relationships With Work-Related Outcomes. *Journal of Career Development*. 46. 089484531878951. 10.1177/0894845318789512.

Annema, H.C., & Zevenbergen R.G. van. (2008). *Rapport "Jong en Gewild"*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag,

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Wiley.

Arthur, W., Bell, S., Villado, A. (2006). The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of its Criterion-Related Validity. *The Journal of applied psychology*. 91. 786-801. 10.1037/0021-9010.91.4.786.

Ashikali, T. (2020). *HRM in de publieke sector: cursushandleiding 2020-2021*. (Vakwijzer) Geraadpleegd op <https://brightspace.universiteitleiden.nl/d2l/le/lessons/21898/lessons/340533>.

Auditdienst Rijk (2020). Inventarisatie financiële functie. Auditdienst Rijk Ministerie van Financiën. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/03/19/inventarisatie-financiele-functie/20200319+Definitief+rapport+IFF.pdf>.

Bass, B. (1990) *Bass and Stogdills handbook of leadership: theory, research etc 3<sup>e</sup> druk*

Batson, C. D., Powell, A. A. (1987). Altruism and Prosocial Behavior. Millon, T., Lerner, M. J. & Weiner, I. B. (Eds.), *Handbook of Psychology, volume 5, Personal and Social Psychology* (pp. 463-484). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Beurden, van, N. (2017); *Motivatiever schillen door opleidingsniveau?*. Masterthesis. Geraadpleegd op <https://theses.uibn.ru.nl/handle/123456789/4648>

Borst, R. T., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2020). Why choose a public sector job? A quantitative study into the motives of newcomers and job switchers. *WERKonderzoek 2019*. Alles over werken in en aan overheidsorganisaties). Ministerie BZK. Geraadpleegd op [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/395194/Borst\\_Knies\\_BZK\\_onderzoek\\_Why\\_choose\\_a\\_public\\_sector\\_job\\_lange\\_versie\\_.pdf?sequence=1](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/395194/Borst_Knies_BZK_onderzoek_Why_choose_a_public_sector_job_lange_versie_.pdf?sequence=1)

- Borst, R. T. (2014). *Arbeidsvoorwaarden in de publieke sector. Hoe worden ze door ambtenaren beoordeeld en wat zijn de effecten ervan op de arbeidssatisfactie, PSM, verbondenheid en mobiliteit van ambtenaren?* Masterscriptie. Geraadpleegd op [https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/930/Borst%2c\\_Rick\\_1.pdf?sequence=1](https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/930/Borst%2c_Rick_1.pdf?sequence=1)
- Brewer, G., Selden, S., Facer, R. (2000). Individual Conceptions of Public Service. *Public Administration Review*. 60. 254 - 264. 10.1111/0033-3352.00085.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Caplan, R. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- CBS (2018). *De arbeidsmarkt in cijfers 2017*. Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op [https://www.cbs.nl/-/media/\\_pdf/2018/18/aic2017\\_web.pdf](https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2018/18/aic2017_web.pdf).
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., Jones, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes.. *The Journal of applied psychology*. 90. 928-44. 10.1037/0021-9010.90.5.928.
- Chuang, A., Shen, C. T., Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- CIO Rijk (2020). *De Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021 (editie 2020)*. Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/05/01/strategische-i-agenda-rijksdienst-2019-2021-editie-2020>.
- Cörvers, F., & Goedhart, R. (2020). Uitstroom van personeel uit de publieke sector: baanmobiliteit met verlies aan kwaliteit? *WERKcongres2020*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ROA External Reports <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256784/corvers-en-goedhart-lang.pdf>
- Crewson, P. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7. 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363.
- Daly, C., & Dee, J. (2006). Greener Pastures: Faculty Turnover Intent in Urban Public Universities. *The Journal of Higher Education*, 77(5), 776-803. Retrieved June 8, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3838787>
- Dalton, D., Daily, C., Johnson, J., Ellstrand, A. (1999). Number of Directors and Financial Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686. doi:10.2307/256988
- De Bruijn, J.(2016) Public Service Motivation in de flexibele publieke sector. *Een empirisch onderzoek naar werkmotivatie bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland*. Masterthesis. Geraadpleegd op <https://studenttheses.universiteitleiden.nl/handle/1887/54317>
- Deloitte (2020). *De toekomst van de financiële functie binnen de Rijksoverheid*. Geraadpleegd op <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/public-sector/deloitte-nl-public-sector-visualisation-elements-of-article.pdf>.

- Dur R., Lent M. van (2020), Beloning en motivatie van werknemers bij de overheid en in de marktsector. In: *WERKcongres 2020: alles over werken in en aan overheidsorganisaties*. Den Haag: Ministerie BZK.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6 (p. 283–357). John Wiley & Sons.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Los Angeles [i.e. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Folmer, E., ten Voorde M., (2008). Basishandleiding SPSS. SLO. Geraadpleegd op <https://fdocuments.nl/document/basishandleiding-spss-elvira-folmer-marieke-ten-voorde.html>
- Frederickson, H., & Hart, D. (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553. doi:10.2307/3109929
- Groeneveld S.M., Voet J. van der & Dulk L. den (2013), Externe mobiliteit en binding. In: Steijn, B.; Groeneveld, S. (Eds.) *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum. 133-152.
- Gulpen, T. 2020 Vitaliteit van werknemers in de publieke sector. Een onderzoek naar het effect van PSM en transformationeel leiderschap op vitaliteit, en het modererende effect van werkdruk op deze samenhang. Masterthesis. Geraadpleegd op [https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/9839/Gulpen%2c\\_Tim\\_1.docx?sequence=1](https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/9839/Gulpen%2c_Tim_1.docx?sequence=1).
- Guzzo, R. A., Shea, G. P. (1992). *Group performance and intergroup relations in organizations*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 269–313). Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA; Addison-Wesley.
- Hattie, J.A. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-12.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Heyma & Bisschop, 2020; Baanaspecten die werken in het openbaar bestuur aantrekkelijk maken. *WERKcongres2020*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256821/34.pdf>.
- Hoff, K.a., Song, Q., C., Colin J.M., Wee, Wei Ming Jonathan Phan, James Rounds, Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 123, 2020, 103503, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103503>.(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879120301287>)
- Jiang, J.J., Klein, G. (2009). Expectation-confirmation theory: Capitalizing on descriptive power. *Handbook of Research on Contemporary Theoretical Models in Information Systems*. 384-401. 10.4018/978-1-60566-659-4.ch022.

- Kalkhoven, F. (2018). Overheid Factsheet arbeidsmarkt. UWV. Geraadpleegd op <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet%20overheid%202018.pdf>.
- Kalkhoven, F., Molleman, S. (2020) *Overheid Factsheet arbeidsmarkt*. UWV. Geraadpleegd op [https://www.cdho.nl/assets/uploads/2020/06/Factsheet\\_arbeidsmarkt\\_Overheid.pdf](https://www.cdho.nl/assets/uploads/2020/06/Factsheet_arbeidsmarkt_Overheid.pdf)
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *Int. J. Innov. Res. Manag. Stud. (IJIRMS)*, 4, 1–10.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(20), pp. 285-307.
- Kelly, G., Mastroeni, M., Conway, E., Monks, K., Truss, K., Flood, P., Hannon, E. (2011). Combining diverse knowledge: Knowledge workers' experience of specialist and generalist roles. *Personnel Review*, 40(5), 607-624.
- Knops, R.W.(2020). Actualisatie meerjarige personeelsplannen 2019 (kamerbrief). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2020/05/14/kamerbrief-actualisatie-meerjarige-personeelsplannen-2019/kamerbrief-over-actualisatie-meerjarige-personeelsplannen-2019.pdf>.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4 ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Kristof-Brown, A. L., Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083–1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985–993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuperus, W.A., (2016). Retentie bij het Rijk: Een onderzoek naar vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren. Masterthesis. Geraadpleegd op <https://thesis.eur.nl/pub/36732>.
- Kwakkelstein, T., Roelse, V.E. (2011). De Grote Uittocht en HRM: Van bedreiging naar kans. *Tijdschrift voor HRM*, (3), 7- 26
- Lawler, E.E. (1981). *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Leisink, P., & B. Steijn (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of Administrative Sciences*, 75 (1): 35-52.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- McClave, J. T., Benson, P. G., Sincich, T. (2007). *Statistiek. Een inleiding voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.

McCulloch, M. C., Turban, D. B. (2007). Using Person--Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De grote uittocht*. Den Haag. Geraadpleegd op <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/de-grote-uittocht-vier-toekomstbeelden-van-de-arbeidsmarkt-van-onderwijs-en-overheidssectoren/>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018). *Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2018*. Rijksoverheid. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2018>

Naff, K., Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration - REV PUBLIC PERS ADM.* 19. 5-16. 10.1177/0734371X9901900402.

Pandey, S.K., Stazyk, E.C. (2008). Antecedents and correlates of PSM, in: J.L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford, p. 101-117

Parre, P. van der (1996). *Zonder Arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft: Eburon.

Perez, S.A., De Groot, J., Gouweleeuw, J., Schols, M., Shah, S. Souren, M. (2019). *Werkonderzoek 2019 Onderzoeksdocumentatie En Kwaliteitsanalyse*. CBS. Geraadpleegd op <https://easy.dans.knaw.nl/ui/datasets/id/easy-dataset:161487/tab/2#>.

Piliavin, J. A., Charng, H.W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27–65. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000331>

Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.

Perry, J., Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal - INT PUBLIC MANAG J.* 11. 3-12. 10.1080/10967490801887673.

Pitts, D., Marvel, J., Fernandez, S., (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*. 71. 751 - 760. 10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x.

Porter, L., Lawler, E. (1968) *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey

Prince, Y., De Vleeschouwer, E., Zandvliet, K. (2020). *KOSTEN EN BATEN VAN EXTRA BEGELEIDING BIJ INSTROOM VAN WERKNEMERS UIT NIEUWE DOELGROEPEN IN DE ZORG*. Geraadpleegd op [https://www.seor.nl/Cms\\_Media/Eindrapport-kosten-baten-extra-begeleiding-instromende-zorgmedewerkers.pdf](https://www.seor.nl/Cms_Media/Eindrapport-kosten-baten-extra-begeleiding-instromende-zorgmedewerkers.pdf).

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations." *Journal of American Academy of Business*, 14(7), pp. 52-63.
- Rathakrishnan, T., Inim, N.S. and Kok, T.K., 2016. Turnover Intentions of Lecturers in Private Universities in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*.
- Rijksoverheid (2018). In het hart van de publieke zaak: strategisch personeelsbeleid Rijk 2025. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/-2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>Kamerbrief, actualisatie meerjarige personeelsplannen 2020-0000201348;
- Ritz, A., Brewer, G., Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*. 76. 414–426. 10.1111/puar.12505.
- Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior* (6 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50-58.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B. (2001), Fits About Fit. *Applied Psychology*, 50: 141-152. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00051>
- Schrijver, E. (2016). van jong talent bij de G4: van trainee naar topambtenaar? Masterthesis. Geraadpleegd op <https://thesis.eur.nl/pub/36735/Definitieve-versie-scriptie-Evelien-Schrijver-1-.pdf>.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536–556. <https://doi.org/10.1108/02683941211252419>.
- Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743. doi:10.1016/j.jm.2004.03.002
- Sieben, I., Linsen, L. (2009). *Logistische regressie analyse*. Opgehaald van [www.ru.nl/publish/pages/771745/logistischeregressie.pdf](http://www.ru.nl/publish/pages/771745/logistischeregressie.pdf).
- Sisselaar, Maarten. (2009). Winning cultures. *Public Administration*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2105/5284>
- SPSS Handboek (2016). *Multiple Regressie Analyse*. Geraadpleegd op [http://www.spsshandboek.nl/multiple\\_regressie\\_analyse/](http://www.spsshandboek.nl/multiple_regressie_analyse/).
- Steers R.M., Porter L.W. (1978) *Motivation and Work Behaviour: (McGraw Hill Series in Management, New York, 1975)*, 585 pp. (1978). *Journal of Industrial Relations*, 20(2), 229–229. <https://doi.org/10.1177/002218567802000213>
- Steijn, A.J. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 57 (4), 289-304.
- Steijn, A.J. (2006A). Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak? Over ambtenaren en hun motivatie, in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, p. 69-84.
- Steijn, A.J. (2006B) Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, in: *Bestuurswetenschappen*, nr. 6, p. 444-466.

Steijn, A.J. & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak. *Bestuurswetenschappen*, 63 (1), 10-28.

Steijn, A.J., Groeneveld S.M. (Ed.). (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector (2e herziene editie)*. Assen: Van Gorcum

Steijn, A.J., Kuipers, B., De Witte, M. (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In: Steijn, A.J., Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen, Gorcum B.V. (pp.1-30).

Steijn, A.J., Vermeeren, B. (2020). Betrokken en bevlogen werknemers in de publieke sector. Opende extern In Alles over werken in en aan overheidsorganisaties (pp. 15-16). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties/ICTU-InternetSpiegel

Stroeker, N., Honcoop, P. & Hemminga, M. (2014). *Evaluatie Arbeidsmarktcommunicatiestrategie Rijk en ingezette activiteiten en instrumenten. Definitief rapport*. Panteia: Zoetermeer.

Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., Gomez-Mejia, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26(2), 301-339. <https://doi.org/10.1177/014920630002600207>

Tullemans, S. (2015). Wat zorgt voor de intentie tot blijven bij medewerkers? (Masterscriptie, Universiteit Utrecht). Geraadpleegd op <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324509>

Turner, A. N., Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Division of Research.

Turban & Keon (1993) organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.

UWV (2017). *UWV Arbeidsmarktanalyse: 2017*. Amsterdam, april 2017.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vandenabeele W., Towards a theory of public service motivation: an institutional approach, in: *Public Management Review*, 2007, nr. 4, p. 545-556.

Vandenabeele, M. M. P., Antheunis, M. L., Pollmann, M. M. H., Schouten, A. P., Liebrecht, C. C., Van Der Wijst, P. J., Van Amelsvoort, M. A. A., Bartels, J., Krahmer, E. J., & Maes, F. A. (2018). Does Facebook Use Predict College Students' Social Capital? A Replication of Ellison, Steinfield, and Lampe's (2007) Study Using the Original and More Recent Measures of Facebook Use and Social Capital. *Communication Studies*, 69(3), 272-282. <https://doi.org/10.1080/10510974.2018.1464937>

Van der Aalst, M., Kalkhoven, F. Van den Beuekl, L., Ijzerman, S. Molleman, S. De Wit, J. (2019) Moeilijk vervulbare vacatures Landelijk overzicht van beroepen. UWV. Geraadpleegd van, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JcWtdm3U6NAJ:https://www.uwv.nl/overuwv/Images/moeilijk-vervulbare-vacatures-2019.pdf+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=nl>.

Van der Spek & Sylva (2019). *HR-Trends 2019 – 2020*. Geraadpleegd op <https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-2019-2020-functie-hr/>

Van Iddekinge, C., Roth, P., Putka, D., Lanivich, S. (2011). Are You Interested? A Meta-Analysis of Relations Between Vocational Interests and Employee Performance and Turnover. *The Journal of applied psychology*. 96. 1167-94. 10.1037/a0024343.

Vennix, J. (2006). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Pearson.

Verhaeghe, V. (2003). Motivatietheorieën binnen de context van beheerscontrole. Scriptie [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ocKJSjdiwa8J:https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/000/790/380/RUG01-000790380\\_2010\\_0001\\_AC.pdf+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=nl](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ocKJSjdiwa8J:https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/000/790/380/RUG01-000790380_2010_0001_AC.pdf+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=nl)

Vocht, A. de, (2011). *Basishandboek SPSS 19: IBM SPSS statistics*. Utrecht, Nederland: Bijleveld Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V. (2013). Expectancy Theorie. In Kessler, E.H. (Red.). *Encyclopedia of Management Theory* (271 – 276) . Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

WANG, M. & Zhan, Y., Mccune, E., Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: Testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel Psychology*. 64. 163 - 189. 10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x.

Wal Z. van der (2015). "All Quiet on the Non-Western Front?" A Systematic Review of Public Service Motivation Scholarship in Non-Western Contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration* 37 (2): 69-86.

Wal Z. van der & Schott C. (2018), Motivaties en Integriteit.. In: Noort W. van, Groeneveld S., Hoek M. van der, Schalk J., Voet J. van der (Eds.) *Publiek Management*. Bussum: Coutinho.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Wheeler, A., Gallagher, V., Brouer, R. Sablynski, C. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*. 22. 203-219. 10.1108/02683940710726447.

White, J. L. (2013). Logistic Regression Model Effectiveness: Proportional Chance Criteria and Proportional Reduction in Error. *Journal of Contemporary Research in Education*, 2(1), 4-10. <http://www.researchgate.net>

De dataset is afkomstig van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK); Centraal Bureau voor de Statistiek - CBS (2020): Werkonderzoek 2019. DANS. <https://doi.org/10.17026/dans-zgd-dtyt>.

## Bijlage 1 Selectie doelgroep uit CBS-gegevens



## Bijlage 2 Correlatie variabelen

Scale: variatie in vaardigheden (1)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	979	47,1
	Excluded <sup>a</sup>	1098	52,9
	Total	2077	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,625	,638	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
De inhoud van het werk	4,15	,767	979
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	3,76	,919	979
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen	3,69	1,013	979

### Inter-Item Correlation Matrix

	De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen
De inhoud van het werk		

De inhoud van het werk	1,000	,538	,220
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	,538	1,000	,353
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen	,220	,353	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	
De inhoud van het werk	7,45	2,528	,451	,290	
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	7,84	1,956	,550	,347	
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen	7,91	2,191	,333	,126	

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,60	4,216	2,053	3

Scale: variatie in vaardigheden (2)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	1963	94,5
	Excluded <sup>a</sup>	114	5,5
	Total	2077	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,687	,697	2

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
De inhoud van het werk	4,16	,761	1963
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	3,77	,932	1963

### Inter-Item Correlation Matrix

	De inhoud van het werk	De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent
De inhoud van het werk	1,000	,534
De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	,534	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	
De inhoud van het werk	3,77	,869	,534	,286	

De mate waarin u de kans krijgt te doen waar u goed in bent	4,16	,580	,534	,286	
---	------	------	------	------	--

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,93	2,207	1,486	2

### Scale: Taakidentiteit

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	1098	52,9
	Excluded <sup>a</sup>	979	47,1
	Total	2077	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,126	,106	3

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de o	3,26	1,203	1098

Taakgericht (Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich daar verantwo	4,92	2,668	1098
Mensgericht (Belangrijke beslissingen worden meestal genomen door een groep. Er w	5,61	2,353	1098

### Inter-Item Correlation Matrix

	Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de o	Taakgericht (Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich daar verantwo	Mensgericht (Belangrijke beslissingen worden meestal genomen door een groep. Er w
Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de o	1,000	,186	-,146
Taakgericht (Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich daar verantwo	,186	1,000	,074
Mensgericht (Belangrijke beslissingen worden meestal genomen door een groep. Er w	-,146	,074	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	
Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de o	10,53	13,578	,042	,060	

Taakgericht (Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich daar verantwo	8,87	6,155	,161	,045	
Mensgericht (Belangrijke beslissingen worden meestal genomen door een groep. Er w	8,17	9,761	,007	,032	

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,78	15,396	3,924	3

Scale: Taakbetekenis

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	1963	94,5
	Excluded <sup>a</sup>	114	5,5
	Total	2077	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,702	,702	2

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	3,31	,909	1963
Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie	3,69	,922	1963

### Inter-Item Correlation Matrix

	De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	1,000	,541
Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie	,541	1,000

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	
De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie	3,69	,849	,541	,292	
Ik voel me gewaardeerd binnen deze organisatie	3,31	,826	,541	,292	

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,00	2,581	1,606	2

Bijlage 3 Correlatie matrix (Spearman's Rho)



## Bijlage 4 Output Logistische regressie analyses. Output PE-fit

LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho

/METHOD=ENTER Vastdienstdicho GeslachtDicho Aflklasdicho

/METHOD=ENTER AflTevr\_a AflTevr\_b AflTevr\_c WerkBel\_f

/PRINT=GOODFIT

/CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).

### Logistic Regression

#### Notes

Output Created	06-JUN-2021 21:48:27	
Comments		
Input	Data	C:\Users\msroe\Downloads\Datasetscriptiedef.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2077
	Missing Value Handling	Definition of Missing

Syntax		LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho  /METHOD=ENTER Vastdienstdicho GeslachtDicho Afklasdicho  /METHOD=ENTER AfITevr_a AfITevr_b AfITevr_c WerkBel_f  /PRINT=GOODFIT  /CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,05

### Case Processing Summary

Unweighted Cases <sup>a</sup>		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	1844	88,8
	Missing Cases	233	11,2
	Total	2077	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		2077	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

### Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
,00	0
1,00	1

### Block 0: Beginning Block

### Classification Table<sup>a,b</sup>

Observed		Predicted		Percentage Correct
		ZoekandDicho ,00	1,00	
Step 0	ZoekandDicho ,00	1438	0	100,0
	1,00	406	0	,0
Overall Percentage				78,0

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-1,265	,056	506,370	1	,000	,282

### Variables not in the Equation

		Score	df	Sig.
Step 0	Variables Vastdienstdicho	3,896	1	,048
	Geslachtdicho	4,880	1	,027
	Aflklasdicho	,309	1	,578
Overall Statistics		8,239	3	,041

### Block 1: Method = Enter

#### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	7,948	3	,047
	Block	7,948	3	,047
	Model	7,948	3	,047

### Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	1936,099 <sup>a</sup>	,004	,007

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	1,492	3	,684

### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	93	94,209	24	22,791	117
	2	778	775,140	192	194,860	970
	3	87	82,605	21	25,395	108
	4	407	413,046	138	131,954	545
	5	73	73,000	31	31,000	104

### Classification Table<sup>a</sup>

		Predicted			Percentage Correct
		ZoekandDicho			
Observed		,00	1,00		
Step 1	ZoekandDicho ,00	1438	0	100,0	
	1,00	406	0	,0	
Overall Percentage				78,0	

a. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	Vastdienstdicho	-,418	,236	3,144	1	,076	,658
	GeslachtDicho	-,240	,115	4,338	1	,037	,787
	Aflklasdicho	,038	,163	,056	1	,813	1,039
	Constant	-,761	,229	11,103	1	,001	,467

a. Variable(s) entered on step 1: Vastdienstdicho, GeslachtDicho, Aflklasdicho.

## Block 2: Method = Enter

### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	256,168	4	,000
	Block	256,168	4	,000
	Model	264,115	7	,000

### Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	1679,931 <sup>a</sup>	,133	,205

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	9,183	8	,327

### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
Observed	Expected	Observed	Expected	

Step 1	1	190	191,779	14	12,221	204
	2	171	169,719	14	15,281	185
	3	167	167,232	21	20,768	188
	4	191	189,961	32	33,039	223
	5	126	134,064	36	27,936	162
	6	155	147,984	29	36,016	184
	7	147	144,218	40	42,782	187
	8	141	133,310	43	50,690	184
	9	101	111,202	82	71,798	183
	10	49	48,531	95	95,469	144

**Classification Table<sup>a</sup>**

Observed		Predicted		Percentage Correct
		ZoekandDicho ,00	1,00	
Step 1	ZoekandDicho ,00	1391	47	96,7
	1,00	313	93	22,9
Overall Percentage				80,5

a. The cut value is ,500

**Variables in the Equation**

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	
Step 1 <sup>a</sup>	Vastdienstdicho	-,344	,264	1,705	1	,192	
	GeslachtDicho	-,242	,125	3,727	1	,054	
	Aflklasdicho	-,085	,180	,222	1	,637	
	baan	-,778	,092	71,376	1	,000	
	team	-,089	,084	1,118	1	,290	
	organisatie	-,155	,074	4,392	1	,036	

De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft	-,326	,068	22,972	1	,000	
Constant	4,363	,449	94,454	1	,000	

## Output PSM-fit

LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho

/METHOD=ENTER Vastdienstdicho GeslachtDicho Aflklasdicho

/METHOD=ENTER AflInvVerbeterMaatBetr

/PRINT=GOODFIT

/CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).

### Logistic Regression

#### Notes

Output Created		06-JUN-2021 23:23:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\msroe\Downloads\Datasetscriptiedef.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2077
	Missing Value Handling	Definition of Missing

Syntax		LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho  /METHOD=ENTER Vastdienstdicho GeslachtDicho Afklasdicho  /METHOD=ENTER AflInvVerbeterMaatBetr  /PRINT=GOODFIT  /CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,04

### Case Processing Summary

Unweighted Cases <sup>a</sup>		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	910	43,8
	Missing Cases	1167	56,2
	Total	2077	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		2077	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

### Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
,00	0
1,00	1

### Block 0: Beginning Block

#### Classification Table<sup>a,b</sup>

Observed                      Predicted



		ZoekandDicho		Percentage Correct	
		,00	1,00		
Step 0	ZoekandDicho	,00	706	0	100,0
		1,00	204	0	,0
Overall Percentage					77,6

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-1,241	,079	243,940	1	,000	,289

### Variables not in the Equation

		Score	df	Sig.	
Step 0	Variables	Vastdienstdicho	3,245	1	,072
		Geslachtdicho	,052	1	,820
		Aflklasdicho	,433	1	,511
Overall Statistics			3,275	3	,351

### Block 1: Method = Enter

#### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	3,024	3	,388
	Block	3,024	3	,388
	Model	3,024	3	,388

### Model Summary

		Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
Step	-2 Log likelihood		

1	965,476 <sup>a</sup>	,003	,005
---	----------------------	------	------

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	Df	Sig.
1	1,335	2	,513

### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	369	365,412	97	100,588	466
	2	38	39,826	13	11,174	51
	3	210	214,586	65	60,414	275
	4	89	86,176	29	31,824	118

### Classification Table<sup>a</sup>

		Predicted			Percentage Correct
		ZoekandDicho			
Observed		,00	1,00		
Step 1	ZoekandDicho ,00	706	0	100,0	
	1,00	204	0	,0	
Overall Percentage				77,6	

a. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
--	---	------	------	----	------	--------

Step 1 <sup>a</sup>	Vastdienstdicho	-,520	,317	2,702	1	,100	,594
	GeslachtDicho	-,022	,164	,019	1	,891	,978
	Aflklasdicho	-,019	,227	,007	1	,933	,981
	Constant	-,728	,308	5,591	1	,018	,483

a. Variable(s) entered on step 1: Vastdienstdicho, GeslachtDicho, Aflklasdicho.

## Block 2: Method = Enter

### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	,262	1	,609
	Block	,262	1	,609
	Model	3,286	4	,511

### Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	965,213 <sup>a</sup>	,004	,006

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	,742	3	,863

### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	44	42,858	9	10,142	53

2	347	343,489	92	95,511	439
3	199	203,296	62	57,704	261
4	78	78,357	23	22,643	101
5	38	38,000	18	18,000	56

### Classification Table<sup>a</sup>

Observed		Predicted		
		ZoekandDicho		Percentage Correct
		,00	1,00	
Step 1	ZoekandDicho ,00	706	0	100,0
	1,00	204	0	,0
Overall Percentage				77,6

a. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	
Step 1 <sup>a</sup>	Vastdienstdicho	-,515	,317	2,647	1	,104	
	GeslachtDicho	-,021	,164	,016	1	,900	
	Aflklasdicho	-,027	,228	,014	1	,905	
	-> Maatschappelijke betrokkenheid	,175	,347	,254	1	,614	
	Constant	-1,067	,741	2,078	1	,149	

### Output JCM

LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho

/METHOD=ENTER Vastdienstdicho GeslachtDicho Aflklasdicho

/METHOD=ENTER WerkBel\_j WerkBel\_c AfMissie\_b taakbetenis1 Variatieinvaardigheden

/PRINT=GOODFIT

/CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).

## Logistic Regression

### Notes

Output Created		07-JUN-2021 02:33:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\msroe\Downloads\Datasetscriptiedef.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2077
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Syntax		<pre> LOGISTIC REGRESSION VARIABLES ZoekandDicho /METHOD=ENTER Vastdienstdicho Geslachtdicho Aflklasdicho /METHOD=ENTER WerkBel_j WerkBel_c AfIMissie_b taakbetenis1 Variatieinvaardigheden /PRINT=GOODFIT /CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5). </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05

### Case Processing Summary

Unweighted Cases <sup>a</sup>		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	910	43,8

	Missing Cases	1167	56,2
	Total	2077	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		2077	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

### Dependent Variable Encoding

Original Value    Internal Value

,00	0
1,00	1

### Block 0: Beginning Block

#### Classification Table<sup>a,b</sup>

Observed		Predicted		Percentage Correct
		ZoekandDicho ,00	1,00	
Step 0	ZoekandDicho ,00	706	0	100,0
	1,00	204	0	,0
Overall Percentage				77,6

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	-1,241	,079	243,940	1	,000	,289

### Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Vastdienstdicho	3,245	1	,072
		Geslachtsdicho	,052	1	,820
		Aflklasdicho	,433	1	,511
	Overall Statistics		3,275	3	,351

### Block 1: Method = Enter

#### Omnibus Tests of Model Coefficients

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	3,024	3	,388
	Block	3,024	3	,388
	Model	3,024	3	,388

#### Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	965,476 <sup>a</sup>	,003	,005

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

#### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	1,335	2	,513

#### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	369	365,412	97	100,588	466
	2	38	39,826	13	11,174	51

3	210	214,586	65	60,414	275
4	89	86,176	29	31,824	118

### Classification Table<sup>a</sup>

Observed	Predicted		Percentage Correct
	ZoekandDicho ,00	1,00	
Step 1 ZoekandDicho ,00	706	0	100,0
1,00	204	0	,0
Overall Percentage			77,6

a. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> Vastdienstdicho	-,520	,317	2,702	1	,100	,594
Geslachtdicho	-,022	,164	,019	1	,891	,978
Aflklasdicho	-,019	,227	,007	1	,933	,981
Constant	-,728	,308	5,591	1	,018	,483

a. Variable(s) entered on step 1: Vastdienstdicho, Geslachtdicho, Aflklasdicho.

### Block 2: Method = Enter

#### Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 1 Step	186,926	5	,000
Block	186,926	5	,000
Model	189,950	8	,000

### Model Summary



Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	778,550 <sup>a</sup>	,188	,288

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

### Hosmer and Lemeshow Test

Step	Chi-square	df	Sig.
1	10,228	8	,249

### Contingency Table for Hosmer and Lemeshow Test

		ZoekandDicho = ,00		ZoekandDicho = 1,00		Total
		Observed	Expected	Observed	Expected	
Step 1	1	84	87,564	7	3,436	91
	2	87	85,100	4	5,900	91
	3	79	82,070	11	7,930	90
	4	84	80,753	7	10,247	91
	5	74	76,503	15	12,497	89
	6	80	75,117	11	15,883	91
	7	74	71,378	17	19,622	91
	8	64	65,262	27	25,738	91
	9	54	53,685	37	37,315	91
	10	26	28,568	68	65,432	94

### Classification Table<sup>a</sup>

		Predicted		Percentage Correct
		ZoekandDicho		
Observed		,00	1,00	
Step 1	ZoekandDicho ,00	678	28	96,0
	1,00	135	69	33,8

Overall Percentage		82,1
--------------------	--	------

a. The cut value is ,500

### Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	
Step 1 <sup>a</sup>	Vastdienstdicho	-,315	,382	,680	1	,409	
	Geslachtdicho	-,149	,186	,641	1	,423	
	Afklasdicho	-,034	,263	,017	1	,897	
	De wijze waarop u beoordeeld wordt	-,283	,116	5,897	1	,015	
	De mate van zelfstandigheid	-,070	,129	,293	1	,588	
	Bij de medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar d	-,268	,087	9,519	1	,002	
	taakbetenis1	,021	,155	,018	1	,892	
	Variatieinvaardigheden	-1,233	,163	57,015	1	,000	
	Constant	5,811	,731	63,232	1	,000	

## Bijlage 5 Output Frequencies

### Frequencies

#### Notes

Output Created	07-JUN-2021 02:37:05	
Comments		
Input	Data	C:\Users\msroe\Downloads\Datasetscriptiedef.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	2077
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=ZoekAnd VastDnst AflLftklas AflgeslachtOP  /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

#### Statistics

		Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?	Bent u op dit moment in vaste dienst?	Leeftijd OP op enquetedatum (ingedikt)	Geslacht OP op enquetedatum
N	Valid	1943	2077	2077	2077
	Missing	134	0	0	0

## Frequency Table

### Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	411	19,8	21,2	21,2
	Nee	1441	69,4	74,2	95,3
	Refusal	91	4,4	4,7	100,0
	Total	1943	93,5	100,0	
Missing	System	134	6,5		
Total		2077	100,0		

### Bent u op dit moment in vaste dienst?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	1944	93,6	93,6	93,6
	Nee	121	5,8	5,8	99,4
	Deels vast, deels tijdelijk	5	,2	,2	99,7
	N.v.t. (geen van deze)	4	,2	,2	99,9
	Refusal	3	,1	,1	100,0
	Total	2077	100,0	100,0	

### Leeftijd OP op enquetedatum (ingedikt)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0..24 jaar	16	,8	,8	,8
	25..29 jaar	148	7,1	7,1	7,9
	30..34 jaar	153	7,4	7,4	15,3
	35..39 jaar	190	9,1	9,1	24,4
	40..44 jaar	241	11,6	11,6	36,0
	45..49 jaar	291	14,0	14,0	50,0
	50..54 jaar	307	14,8	14,8	64,8

55..59 jaar	381	18,3	18,3	83,1
60..64 jaar	314	15,1	15,1	98,3
65..125 jaar	36	1,7	1,7	100,0
Total	2077	100,0	100,0	

**Geslacht OP op enquetdatum**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	1269	61,1	61,1	61,1
	Vrouw	808	38,9	38,9	100,0
	Total	2077	100,0	100,0	