

Jonge Ambtenaren,
houd ze vast!

Elena Uriarte
Januari 2007

Jonge Ambtenaren, houd ze vast!

Een onderzoek naar de wensen en behoeften van de jonge Zwolse ambtenaar

Elena Uriarte

Zwolle 2007

Christelijke Hogeschool Windesheim

Studentnummer : S265916

Opleiding : Personeel & Arbeid

Begeleiders : Jan van Popta (Windesheim)
Bianca Meekers (Gemeente Zwolle)

Zwolle, januari 2007

Voorwoord

Het initiatief voor dit onderzoek heeft 2 aanleidingen. Enerzijds mijn eigen interesse in het ontwikkelen van organisaties en de mensen die daarin werken. Anderzijds de aandacht die de Afdeling HRM namens de Gemeente Zwolle aan haar medewerkers schenkt.

Mijn onderzoek richt zich op de loopbaankeuzes van de Zwolse jonge ambtenaren, waarom treden ze bij de Gemeente Zwolle in dienst, wat vinden ze van de organisatie en welke motieven liggen ten grondslag aan hun loopbaankeuzes. Met deze scriptie rond ik vol trots mijn HBO opleiding Personeel & Arbeid af.

Voor deze scriptie moest ik talloze boeken lezen. Maar er zijn twee boeken die indruk op mij hebben gemaakt: "De levensloop van de Mensen" van Lievegoed en "De geluksfabriek" van Bruel en Colsen.

Het boek van Lievegoed "De levensloop van de mensen" heeft me een bredere visie gegeven over het mensbeeld. Daardoor krijg ik een beter inzicht op waarom mensen in bepaalde fase van hun leven op een bepaalde manier denken en handelen. Uiteraard is de indeling van het menselijke leven gebaseerd op gemeenschappelijke kenmerken. Het individu is uniek en dat vereist in het werkveld maatwerk!

Het boek "De geluksfabriek" van Bruel en Colsen zette mij aan het denken. Tijdens het lezen van dit boek liet ik mijn verbeelding spreken. Ik vergelijk de relatie tussen werkgever en werknemers als een huwelijk. Alles begint bij het "flirten" tijdens het sollicitatiegesprek. Na de trouwerij moet de liefde bijgehouden worden. Hierbij is het HRM beleid de romantische nota. Dit zorgt voor de liefde en passie tussen de organisatie en haar medewerkers. Als het niet naar wens loopt zal een van de partner buiten gaan kijken voor een "nieuwe relatie". Dat leert me hoe belangrijk mijn beroep is voor het succes of mislukken van de goede relatie tussen organisatie en medewerkers.

Ik kan deze afsluiten door te zeggen dat het uitvoeren van dit onderzoek een zeer leerzame ervaring is geweest. Het heeft me veel energie en tijd gekost omdat de Nederlandse taal niet mijn moeder taal is. Maar het heeft mij ook veel plezier en leerzame momenten opgeleverd.

Ik hoop datje als lezer veel plezier beleeft!

Elena Uriarte

Dankwoord

Deze scriptie is het resultaat van 6 maanden hard werken. Dit kon niet alleen mogelijk zijn door mijn inzet en interesse maar ook door de ondersteuning en begeleiding van een aantal mensen.

Ik wil Bianca Meekers hartelijk danken voor haar begeleidende rol maar vooral voor haar speciale zorg. Wat een warme mens! Mijn dank ook aan de Gemeente Zwolle voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Het is een grote leerervaring geweest. Verder wil ik Angela Kho bedanken voor het snel behandelen van mijn verzoeken, Rijk van Ark voor zijn ondersteuning tijdens de interviews en natuurlijk alle respondenten van de enquêtes.

Jan van Popta wil ik bedanken voor zijn bijdrage aan dit onderzoek. Speciale dank aan mijn vrienden Mia Vloon en Lisa en Michel Perdijk voor hun speciale belangstelling in het ontwikkelingsproces van mijn scriptie.

In het bijzonder wil ik Edgar Voortaan bedanken voor zijn "bemoeienis" in dit proces. Een kwart van mijn diploma is yours!

Ten slotte, wil ik mijn kinderen Juan Alonso en Daniella bedanken voor hun geduld.

Samenvatting

De gevolgen van de vergrijzing en ontgroening wordt niet alleen een uitdaging voor de staatskas maar ook voor alle organisaties. Er komen naar verhouding méér ouderen en minder jongeren bij waardoor de komende jaren een krapte op de arbeidsmarkt gaat ontstaan.

Het gemeentelijke personeelsbestand is meer vergrijsd dan dat van de marktsector. De verjonging van de gemeenten stagneert, terwijl het aandeel ouderen binnen gemeenten toeneemt. Als gevolg daarvan neemt de vervangingsvraag van deze sector de komende jaren fors toe waarin de uitstroom van HBO en universitair studenten gelijk is aan de totale personeelsbehoefte van de overheid exclusief de marktsector.

De Gemeente Zwolle is geen uitzondering op deze regel. De organisatie wordt geconfronteerd met:

- een uitstroom tussen 2007 en 2001 van 31 % van haar totaal personeelsbezetting. Deze prognose is gebaseerd op het aantal medewerkers dat met pensioen (zullen) gaan;
- het feit dat gemeenten een saai en stoffig imago hebben. Uit onderzoek blijkt dat Gemeenten onder jongeren geen geprefereerde positie op de arbeidsmarkt hebben;
- een kleine groep jongere medewerkers. Slechts 8% van het totaal aantal ambtenaren is jonger dan 30 jaar.

Eén van de gemeentelijke prioriteiten ligt op dit moment in het vasthouden van haar jongere ambtenaren. Het moet aantrekkelijker worden om voor de Gemeente Zwolle te blijven werken. Dit rapport voorziet de organisatie van een inzicht van de wensen en behoeften van de Zwolse jonge ambtenaar en hoe zij hen kan blijven boeien.

Het gehouden onderzoek is gericht op de loopbaankeuzes van de Zwolse jonge ambtenaren: waarom treden ze bij de Gemeente Zwolle in dienst? Waarom willen ze bij de Gemeente Zwolle blijven werken? Welke motieven liggen ten grondslag aan hun loopbaankeuzes en wat vinden ze van de organisatie?

Het belangrijkste motief voor de jonge Zwolse ambtenaren om voor de Gemeente Zwolle te kiezen als werkgever is de inhoud van het werk. De jonge Zwolse ambtenaren streven naar plezier in het werk én kennis en ervaring op te doen.

Het werk wordt getypeerd door de jonge ambtenaren als afwisselend. Verder vinden ze dat het werk verantwoordelijkheid en vrijheid biedt. Deze factoren inclusief een goede werksfeer zorgen ervoor dat de jonge Zwolse ambtenaar bij de Gemeente Zwolle wil blijven werken.

Uit dit onderzoek blijkt dat de werkmotieven van jonge Zwolse ambtenaren gericht zijn op het zoeken van persoonlijke ontwikkelingen. Ze willen een baan die aan hun eigen intrinsieke motieven tegemoet komt.

De jonge Zwolse ambtenaren ervaren de organisatie als veelzijdig waarin ze zich op verschillende vlakken kunnen inzetten. Ze zijn tevreden met de organisatie en de mogelijkheden die hen tot nu toe wordt geboden.

De bevindingen van dit onderzoek leidt tot de conclusie dat de jonge Zwolse ambtenaren het over het algemeen naar hun zin hebben. Ze beschouwen de Gemeente Zwolle als een goede werkgever maar ze vinden ook dat bepaalde factoren kunnen worden verbeterd.

De volgende aspecten worden als verbeteringspunten benoemd door de jonge ambtenaar:

- Efficiëntie van het werkproces;
- Meer loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden;
- Stijl van leidinggevende;
- Externe communicatie "Imago"

Gebaseerd op het volledige rapport worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Algemeen aanbevelingen

- Gebruik lokkers als arbeidsmarktinstrument
- Veranker de binders
- Reduceer de afstoters

2. Aanbevelingen voor de organisatie

- In kaart brengen van de verwachte behoefte aan (nieuwe) personeel
- Verminder de bureaucratie en traagheid van het werkproces
- Leidinggevendenden toerusten door hun coachingsvaardigheden te vergroten
- Bied opleidingsmogelijkheden
- Stimuleer de mobiliteit gemeente breed

3. Aanbevelingen voor leidinggevende

- Leer je mensen kennen
- Jongeren actiever benut
- Zorg voor een evenwichtige personeelsbezetting

Dit onderzoek is gericht op jongeren die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een stabiele en kwalitatieve organisatie, voor langere termijn. Dit is slechts een klein onderdeel van een groter geheel om in de toekomst aan de invulling van de vraag naar personeel te kunnen blijven voldoen. Daarom geldt: *houd de jonge ambtenaren vast!*

Inhoudspagina

Voorwoord.....	3
Dankwoord.....	4
Samenvatting	5
1 Inleiding.....	9
2 De Gemeente Zwolle.....	13
3 Literatuuronderzoek.....	17
3.1 Binden en Boeien.....	17
Motivatatie als centraal begrip voor het binden en boeien.....	17
3.2 Wat beïnvloedt de motieven van de mensen?.....	18
3.2.1 Invloed vanuit de persoon zelf.....	18
3.2.1.1 Motivatietheorieën.....	18
3.2.1.2 Levensfase en werk.....	21
3.2.2 Invloed vanuit de werkomgeving.....	23
3.2.2.1 Human Resources Management (HRM).....	24
3.2.2.2 De basis van personeelsbinding.....	25
3.2.2.3 Het HRM visie van de Gemeente Zwolle.....	27
3.2.3 Invloed vanuit de omgeving.....	31
3.2.3.1 Toename van de welvaart.....	31
3.2.3.2 Toename vrouwenparticipatie.....	31
3.2.3.3 Schaarste aan personeel.....	31
3.2.3.4 Tweeverdieners.....	31
4 Onderzoekverantwoording (methode).....	32
4.1 Populatie en steekproef (respondenten).....	32
4.4.1 Onderzoeksmethode.....	33
4.4.1.1 Kwalitatief onderzoek.....	33
4AA.2 Kwantitatief onderzoek.....	34
5 Resultaten.....	37
5.1 Enquête.....	37
5.1.1 Vergelijking van belangrijke resultaten.....	41
5.2 Het interview.....	42
6 Conclusies.....	44

7	Aanbevelingen.....	50
7.1	Algemene aanbevelingen.....	50
7.2	Aanbevelingen voor de organisatie.....	50
7.3	Aanbevelingen voor de leidinggevende.....	52
8	Literatuuroverzicht.....	54
9	Bijlagen.....	55
	Bijlage I Personeelskengetallen.....	56
	Bijlage II Resultaten enquête.....	57
	Bijlage III Enquête.....	69
	Bijlage III Kernlabellen.....	73

1 Inleiding

Organisaties zullen in een afzienbare toekomst concurreren om waardevolle en capabele mensen te kunnen vinden en binden. De ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse bevolking heeft gezorgd voor een nieuwe kijk op de wijze waarop mensen tevreden worden in hun werk.

Deze nieuwe "kijk" is een uitdagende opgave voor werkgevers. Wat maakt het voor iemand interessant om zich te binden aan een organisatie? Hoe zorgt de organisatie dat haar mensen geboeid blijven? Om te kunnen weten wat mensen tevreden maakt in hun werk is het noodzakelijk om naar hun wensen en behoeften te luisteren. Het onderzoek schetst een beeld van de wensen en behoeften van de Zwolse jonge ambtenaren.

Voordat wordt ingegaan op de bovenstaande komt in dit hoofdstuk na een korte situatieschets (§1.1), de *doelstelling* (§1.2) en de *probleemstelling* (§1.3) van het onderzoek aan bod. In paragraaf 1.4 wordt een aantal *begrippen* beschreven. De afsluitende paragraaf geeft de opbouw van de scriptie (§1.5) weer.

1.1 Aanleiding

De schaarste op de arbeidsmarkt dreigt een structureel karakter te krijgen. De instroom van schoolverlaters op de arbeidsmarkt (ontgroening) neemt af. Daarentegen verlaat een grote groep ouderen de arbeidsmarkt (vergrijzing).

De toename van de grijze druk¹ zet naar verwachting geleidelijk tot 2010 maar na 2010 flink door. Vanaf dat jaar beginnen de eerste babyboomers de leeftijd van 65 te bereiken. In 2040 zal de vergrijzing haar hoogtepunt bereiken. Parallel aan de vergrijzing loopt de ontgroening van Nederland. De toename van het aantal jongeren neemt af. Het aantal geboortes is na het midden van de jaren zestig fors gedaald.

Deze twee maatschappelijke ontwikkelingen: vergrijzing en ontgroening zullen binnen een aanzienbare tijd invloed uitoefenen op de arbeidsmarkt. Door de laag groei van de beroepsbevolking blijft het arbeidsaanbod achter. Straks is de hele uitstroom van HBO en Universiteit even groot als de behoefte van de overheid aan hoger opgeleiden. En daar hebben wij het nog niet over de behoefte van het bedrijfsleven.

Volgens de publicatie van de A+Fonds Gemeenten "Monitor Gemeenten 2004" neemt het aandeel ouderen binnen de gemeentelijke sector toe. Het aantal 55 plusser is 17 procent, in 2002 was het nog 12 procent. Het totaal jonge ambtenaren binnen de Gemeenten is slechts een 9 procent van de totaal personeelsbezettingen.

Het Zwolse gemeentelijke perspectief

De Gemeente Zwolle is geen uitzondering op deze regel. De Zwolse gemeente zal ook de komende jaren geconfronteerd worden met de gevolgen van de vergrijzing. Haar personeelsbestand telt in 2006 1141 medewerkers, waarin de gemiddelde leeftijd 43,5 is. Het aantal medewerkers jonger dan 30 is 8%. De verwachte uistroom op basis van 65 jaar is 3% tussen 2007 en 2012, 13% tussen 2012 en 2017 en 15% tussen 2017 en 2022

¹ Bron: CBS

Prognose 2007-2021

	<i>totaal ambtenaren perschaaf</i>	<i>2007 t/m 2011</i>	<i>2012 t/m 2015</i>	<i>2017 t/m 2021</i>	<i>totaal uitstroomper schaal</i>
t/m schaal 7: uitvoerend (31,4%)	358	14	37	53	104
schaal 8 t/m 11: beleidsondersteunend adviserend (56,5%)	645	14	81	90	184
schaal 12 en hoger: strategisch (12,1%)	138	8	26	32	66
totaal	1141	35	144	175	354

Tabel 1 uitstroom op basis van 65 jaar, aantal medewerkers (uitgedrukt op de huidige bezetting in de betreffende categorie).

1.2 Doelstelling van dit onderzoek

De Gemeente Zwolle is zich bewust van de toekomstige demografische veranderingen, de verwachten knelpunten op de arbeidsmarkt en de daarvan gevolgen voor de organisatie. De uitdaging is hoe de Gemeente Zwolle aantrekkelijk blijft voor frisse instroom en hoe ze haar jonge Zwolse ambtenaren kan blijven boeien.

Dit onderzoek is gericht om antwoord te krijgen op deze vragen. Centraal staat in dit onderzoek de wensen en behoeften van de Zwolse jonge ambtenaren (20-30), de motieven om bij de Gemeente Zwolle te komen werken en de eventuele factoren die van beïnvloed kunnen zijn om te vertrekken.

1.3 Probleemstelling

Hoe kan de Gemeente Zwolle haar jonge ambtenaren (20-30jaar) blijven boeien waarbij met de specifieke behoeften en wensen van deze doelgroep rekening wordt gehouden?

Deelvragen

- Wat zijn de kenmerken van mensen in de levensfase 20-30 jaar?
- Wat zijn de drijfkrachten van de Zwolse Jonge Ambtenaren?
- In hoeverre voldoet de Gemeente Zwolle aan de behoeften en wensen van haar jongen medewerkers? (hoe beleven de jonge ambtenaren de Gemeente Zwolle?)

1.4 Begripsafbakening

In het formuleren van het probleem en in het onderzoek komt een aantal begrippen die hieronder worden beschreven zodat duidelijk is wat er in dit onderzoek onder deze begrippen wordt verstaan.

Binden en Boeien

Deze twee begrippen worden op twee verschillende wijzen benaderd:

Binden: een band of verbinding tot stand brengen. (Grote van Dale)

Boeien: de aandacht vasthouden van (Grote van Dale)

Bruel en Colsen in het boek "De Geluksfabriek" beschrijven:

Het *binden* van medewerkers als het zich hechten aan de identiteit van de organisatie: missie, visie en normen en waarde van de organisatie.

ing. De eenheid O: beleidskaders op s ingsprojecten en e:

. De belangrijkste iteit van de openbg van bewonersiniti t en dienstverlenir

ien. De Eenheid Pi aan de burgers en a de Gemeenteraad rische eenheden vi

ken en werkgelege
Le kerntaken: uitvc »orzieningen Gehaj Ï de Inburgeringw^

entrum. De kerntaj en diensten om hel realiseren, projecj

Faciliteiten. Advie rdelijkheid van de

\ De kerntaken vai van bouwwerken

organisatieculi
erkelijk dat de cult den kan worden. Ij
Lele organisatie m^
pen omdat bestuui!
is de ambtelijke ei
l belang en ontwik)
he werkwijze met|
ddinggevend en hel
ap
Dpenjarenisdepcj
ken met het feit d^
L en ook financieel!

e van Handy (1979)1^
r
dcht organisatie kent
lur is het de bedoeling

Het *boeien* als een commercieel contract tussen werknemer en werkgever. De r biedt zijn specifieke kennis en kunde aan en is bereid te blijven zolang een opb zoals interessant werk tegenover staat

Levensloop
"De levensloop zal omschreven moeten worden als een functie van een drie-eei lichaam, psyche en geest, waarbij de psyche de voortdurend veranderende cons van denken, voelen en willen, veroorzaakt door biologische ontwikkelingen aai kant en van geestelijke ontwikkelingen door het stellen van een levensdoel in z aan de andere kant. Dit levensdoel voert dan, al naar de individuele biografie, t of mindere levensvervulling welke in de psyche beleefd wordt."(Lievengood, *p*<< 2000)

Levensfase
Het is de periode in het leven waarin men doorheen gaat. Lievegoed (2000) dec levensperiode van een mens als:

- De receptieve fase (0 tot 21 jaar)
- Beginnende volwassenheid (21 tot 28 jaar)
- De organisatorische fase (30 tot 40 jaar)
- De derde grote levensfase (40 tot 50 jaar)
- Het begin van de vijftiger jaren (50 tot 56 jaar)
- Nahet56^{ste}jaar

In de menselijke levensfase zijn ouders, opvoeders, de omgeving en zelfs de tij men zich bevindt van grote invloed. Bijv. werken als symbool van status was v oudere generaties belangrijk. Voor de laatste generaties staat een goede balans werk en privé en ontwikkelingsmogelijkheden voorop.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder jonge Zwolse ambtenaren in de leeftijd 20-30 jaar oud.

Motivatie
Motivatie (Grote van Dale)

1. enthousiasme voor een taak= > drijfkracht
2. drijfveer => motief

ⁱ*Motivatie beslaat het traject van besluitvorming en doelvorming tot bereik va*, (wikimedia de vrije encyclopedie). De motivatie wordt gekarakteriseerd door 3

- moeite: de energie die iemand wil/zal steken in acties om een zeker doel te
- strategie: die iemand kiest om een zeker doel te bereiken
- verbondenheid: de mate waarin iemand zich verbonden voelt met het gestel

Wensen en behoeften
Wensen (Grote van Dale)

- 1.Een wens koesteren, iets willen of verlangen
2. Toewensen

Behoeften (Grote van Dale)
Datgene wat men nodig heeft -> benodigdheden
De wensen en behoeften van een individu motiveert hem tot handelen.

Leiderschap is binnen de gemeente Zwolle sterk in ontwikkeling. Er wordt gewerkt aan een gezamenlijk referentiekader voor alle leidinggevendenden. In de individuele ontwikkeling staan leiderschapskwaliteiten van alle leidinggevendenden centraal.

De organisatie is een stap verder gegaan en is in oktober 2006 het Management Development Leergang traject gestart. Zo stimuleert de gemeente Zwolle leidinggevendenden om vitaal te blijven en zich verder te ontwikkelen.

2.2 De HRM Afdeling

Sinds 2002, met de invoering van een nieuwe organisatiestructuur, hanteert de Gemeente Zwolle het onderscheid tussen beleid en uitvoering op het gebied van HRM.

De afdeling Personeelsbeheer & Advies heeft een uitvoerende en adviserende rol. De HRM afdeling houdt zich bezig met het vertalen van de organisatiestrategie naar de betekenis daarvan voor de medewerkers binnen de organisatie.

HRM-doelstellingen

Het HRM beleid van de Gemeente Zwolle heeft de volgende vijf doelstellingen⁴:

1. Managers en medewerkers zijn steeds in staat de afgesproken doelstellingen van het bestuur op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze na te streven;
2. Medewerkers kennen hun bijdrage aan de organisatie, kunnen deze leveren en willen erop aangesproken worden;
3. Leidinggevendenden worden ervaren als leiders omdat zij betrokken en deskundig zijn in het motiveren, richting geven, faciliteren en aanspreken van mensen;
4. Leidinggevendenden vinden de medewerkers de sleutel tot succes en scheppen voorwaarden om de juiste mensen te verwerven en creëren een klimaat waarbinnen mensen het beste uit zichzelf halen;
5. Medewerkers zijn zich bewust van hun invloed op de prestaties van de organisatie en reflecteren daarom met regelmaat op hun handelen, omdat zij ervaren dat dit leidt tot kwaliteitsverbetering en efficiency.

HRM thema's

Het HRM beleid kent een aantal thema's voor het jaar 2006

- Doorontwikkeling loopbaan- en mobiliteitsbeleid (de gemeente Zwolle heeft sinds 2003 een intern loopbaancentrum)
- Doorontwikkeling opleidingenbeleid: investeren in mensen
- Ontwikkeling "Leergang voor leidinggevendenden"
- Gezond werken
- Medewerkertevredenheid Onderzoek (MTO)

⁴ ontleend aan het HRM programma 2002 - 2004

ie. Deze theorie is gericht op motivatie en de 5 en gaat uit van twee factoren: intrinsiek aan de baan zelf, zoals prestatie >eze factoren komen ter sprake als mensen zich ts. zo genoemd, omdat ze de omgeving van de baan proberen te voorkomen. Ze zijn extrinsiek maar net chefs, arbeidscondities, salaris, status, etc. m ontevreden zijn met hun werk.

geen hiërarchie en ze staan niet tegenover elkaar iwoordigen twee afzonderlijke dimensies.

de hygiënische werkomstandigheden leidt op L niet, tot voldoening, (zie ook Wilke pag. 29) ntrinsieke omstandigheden gevoelens van sn redelijk werkklimaat heerst, dat dit nog niet

>rieën

leeft het klassieke denken dan ook iadering waarin motivatie vanuit verschillende tingen (Vroom), doelen (Bandura) en taak

de huidige arbeidspatronen. Omdat de interesse, it zijn op meer zelfsturing en autonomie.

toe op loopbaankeuzen. Deze theorie gaat ervan 1 naast een materiële waarde, zoals het verwerven i psychologische waarde heeft. Zo biedt een t verkrijgen van sociale contacten, het verwerven capaciteiten. Vroom legt een verband tussen

gedachte dat mensen op een rationele wijze sginsel dat gedrag met de hoogste netto ;r gedrag. Specifieker geformuleerd hangt sen geneigd zijn bepaalde handelingen te

landeling of keuze gevolgd wordt door een xpectancy) sze consequenties (value) : het bereken van een andere uitkomst.

•y-theorie hebben invloed op de uiteindelijke isatie.

3 Literatuuronderzoek

In de voorgaande hoofdstukken wei probleemstelling omschreven. Om c literatuuronderzoek als ondersteunii dat richting aan dit onderzoek geeft.

Het begrip *Binden* en *Boeien* wordt vraag *welke factoren de motieven vc* drie categorieën onderverdeeld: *invi werkomgeving* (§ 3.2.2) en *invloed*"

3.1 Binden en Boeien

Het succes van een organisatie is s< van het organisatiewelzijn is het aai organisaties nieuwe talentvolle med het *binden* en *boeien* van medewerl

Wat is binden en boeien eigenlijk Volgens de dikke Van Dale is *bind boeien* wordt "de aandacht vasthou<

In het boek *De geluksfabriek* (2000) *Verbonden en geboeide werkers. D< aan de identiteit en missie van de o\ te verbinden. Deze relatie is relatie, (tijdelijk) ondergeschikt te maken a geboeid door de organisatie, door) ontwikkelingsmogelijkheden, de col bereid hun lot aan dat van de orgat hebben nog aantrekkelijk genoeg is vaak maar gedeeltelijk op papier er*

De huidige conjuncturele arbeidsm; hoe ze mensen kunnen binden en b] organisaties beter naar de wensen e is het weten welke motieven ten g< spreken op hun motieven laten zij c

Motivatie als centraal begrip voo Hoe komt dat een ieder zich meer v loopt? Waarom hechten sommige n werknemer het prima naar zijn zin I

Bij motivatie gaat het om de manie Motivatie gaat over innerlijke besli

Leiderschap is binnen de gemeente Zwolle sterk in ontwikkeling. Er wordt gewerkt aan een gezamenlijk referentiekader voor alle leidinggevenden. In de individuele ontwikkeling staan leiderschapskwaliteiten van alle leidinggevenden centraal.

De organisatie is een stap verder gegaan en is in oktober 2006 het Management Development Leergang traject gestart. Zo stimuleert de gemeente Zwolle leidinggevenden om vitaal te blijven en zich verder te ontwikkelen.

2.2 De HRM Afdeling

Sinds 2002, met de invoering van een nieuwe organisatiestructuur, hanteert de Gemeente Zwolle het onderscheid tussen beleid en uitvoering op het gebied van HRM.

De afdeling Personeelsbeheer & Advies heeft een uitvoerende en adviserende rol. De HRM afdeling houdt zich bezig met het vertalen van de organisatiestrategie naar de betekenis daarvan voor de medewerkers binnen de organisatie.

HRM-doelstellingen

Het HRM beleid van de Gemeente Zwolle heeft de volgende vijf doelstellingen⁴:

1. Managers en medewerkers zijn steeds in staat de afgesproken doelstellingen van het bestuur op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze na te streven;
2. Medewerkers kennen hun bijdrage aan de organisatie, kunnen deze leveren en willen erop aangesproken worden;
3. Leidinggevenden worden ervaren als leiders omdat zij betrokken en deskundig zijn in het motiveren, richting geven, faciliteren en aanspreken van mensen;
4. Leidinggevenden vinden de medewerkers de sleutel tot succes en scheppen voorwaarden om de juiste mensen te verwerven en creëren een klimaat waarbinnen mensen het beste uit zichzelf halen;
5. Medewerkers zijn zich bewust van hun invloed op de prestaties van de organisatie en reflecteren daarom met regelmaat op hun handelen, omdat zij ervaren dat dit leidt tot kwaliteitsverbetering en efficiency.

HRM thema's

Het HRM beleid kent een aantal thema's voor het jaar 2006

- Doorontwikkeling loopbaan- en mobiliteitsbeleid (de gemeente Zwolle heeft sinds 2003 een intern loopbaancentrum)
- Doorontwikkeling opleidingenbeleid: investeren in mensen
- Ontwikkeling "Leergang voor leidinggevenden"
- Gezond werken
- Medewerkertevredenheid Onderzoek (MTO)

⁴ ontleend aan het HRM programma 2002 - 2004

Het HRM beleid

Om de doelstellingen van een organisatie te verwezenlijken spelen er verschillende factoren en rol. Een van deze factoren is het menselijke kapitaal. Mensen maken het verschil en zijn de sleutelfactor naar succes.

Met het devies "*Het beste uit de mensen halen* " is het Zwolse HRM programma vastgesteld in wat de Gemeente Zwolle noemt drie sporen⁵:

1. **Eigenaarschap en Leiderschap.** Betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid, resultaatgerichtheid en wilskracht op individueel niveau (eigenaarschap) en het geven van leiding en sturing aan resultaatgerichtheid en het ontwikkelingsproces van mensen (leiderschap).
2. **Binden en boeien.** Het verwerven van de juiste medewerkers door het bieden van een eigentijds personeelsbeleid en een concurrerend arbeidsvoorwaardenbeleid. Het stimuleren van blijvende inzetbaarheid door het faciliteren van ontwikkelingsmogelijkheden en het benutten van de kwaliteiten, die mensen in hun behoefte aan zelfontplooiing kunnen en willen bieden.
3. **Reflecteren en leren.** Een lerende organisatie is het optimale wat bereikt kan worden. Een organisatie die voortdurend kritisch is en reflecteert op wat en hoe zij het doet en zichzelf blijft vernieuwen. Het stimuleren van lerende mechanismen in de organisatie, zoals intervisie, evaluatie van processen, projecten, klussen en werkzaamheden.

Elke spoor wordt uitgewerkt in verschillende instrumenten:

Spoor 1: Eigenaarschap en Leiderschap: functieprofiel en competenties, jaarplancycclus en het Management Development Beleid.

Spoor 2: Binden en Boeien: introductiebeleid, stagebeleid, gezondheidsbeleid, Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) en exit-monitor.

Spoor 3: Reflecteren en Leren: concernopleiding, Loopbaancentrum en intervisie.

De verschillende personeelsinstrumenten worden in paragraaf 3.2.2.3 uitgebreid toegelicht.

5 HRM programma 2002-2004

Klassieke motivatie theorie

Theorie van Herzberg

Herzberg (1959) stelt de twee factor theorie. Deze theorie is gericht op motivatie en de hiërarchie van behoeften op de werkplaats en gaat uit van twee factoren:

Motiverende factoren: Deze factoren zijn intrinsiek aan de baan zelf, zoals prestatie verantwoordelijkheid, vooruitgang, etc. Deze factoren komen ter sprake als mensen zich goed en tevreden voelen op hun werkplaats.

Hygiëne factoren: Deze factoren worden zo genoemd, omdat ze de omgeving van de baan vormen en ontwrichting zoveel mogelijk proberen te voorkomen. Ze zijn extrinsiek maar gerelateerd aan de baan zoals de relaties met chefs, arbeidscondities, salaris, status, etc. Deze factoren komen ter sprake als mensen ontevreden zijn met hun werk.

Motiverende en hygiëne factoren vormen geen hiërarchie en ze staan niet tegenover elkaar op een continuüm. Deze factoren vertegenwoordigen twee afzonderlijke dimensies.

Herzberg beweert dat de verbetering van de hygiënische werkomstandigheden leidt op korte termijn wel maar op langere termijn niet, tot voldoening, (zie ook Wilke pag. 29) Dat betekent dat door niet optimale werkintrinsieke omstandigheden gevoelens van ontevredenheid optreden en wanneer er een redelijk werkklimaat heerst, dat dit nog niet leidt tot gevoelens van tevredenheid.

Moderne psychologische motivatie theorieën

In de moderne psychologische theorieën heeft het klassieke denken dan ook plaatsgemaakt voor een veel integrale benadering waarin motivatie vanuit verschillende invalshoeken wordt onderzocht: verwachtingen (Vroom), doelen (Bandura) en taak (Hackman en Oldham).

Deze drie benadering sluiten beter aan op de huidige arbeidspatronen. Omdat de interesse, motieven en behoeften van mensen gericht zijn op meer zelfsturing en autonomie.

Verwachtingen (Vroom)

Vroom (1964) past de expectancy theorie toe op loopbaankeuzen. Deze theorie gaat ervan uit dat een beroep voor de meeste mensen naast een materiële waarde, zoals het verwerven van financiële onafhankelijkheid, ook een psychologische waarde heeft. Zo biedt een functie al dan niet de mogelijkheid tot het verkrijgen van sociale contacten, het verwerven van status en het ontplooiën van de eigen capaciteiten. Vroom legt een verband tussen deze beroepswaarde en het keuzegedrag.

De theorie die hij formuleert steunt op de gedachte dat mensen op een rationele wijze keuzen maken en handelen volgens het beginsel dat gedrag met de hoogste netto opbrengst wordt geprefereerd boven ander gedrag. Specifieker geformuleerd hangt volgens deze theorie de mate waarin mensen geneigd zijn bepaalde handelingen te verrichten af van:

- De mate waarin men verwacht dat de handeling of keuze gevolgd wordt door een bepaalde uitkomst of consequenties (expectancy)
- De waarde die de persoon hecht aan deze consequenties (value)
- De waarde die een uitkomst heeft voor het bereken van een andere uitkomst.

Deze drie componenten van de expectancy-theorie hebben invloed op de uiteindelijke motivatie tot het toetreden van een organisatie.

De aantrekkelijkheid van een organisatie hangt af van de opvattingen over de (positieve of negatieve) opbrengsten van de keuze en de belangrijkheid van die opbrengsten.

Aantrekkelijkheid van een organisatie = E opvattingen over uitkomsten x belangrijkheid van dit uitkomsten.

Vroom (1966) onderzoekt met behulp van het model het samengaan van de voorkeuren van mensen voor verschillende organisaties. Hij gaat ervan uit dat de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een toekomstige medewerker direct gerelateerd is aan de mate waarin het individu van mening is dat het lidmaatschap instrumenteel is voor het bereiken van zijn gewaardeerde doelen, bijv. de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren, vooruit komen, vrijheid (van supervisie), variëteit in taakstelling, vriendelijke en sympathieke collega's, werken in team, enz.

De aantrekkelijkheid van een organisatie wordt bepaald door het gecombineerde effect van de verwachtingen elke van deze uitkomsten te kunnen realiseren en het belang dat aan elk van deze uitkomsten wordt gehecht. De voorkeur voor een organisatie is volgens Vroom het resultaat van deze rationele afweging van opbrengsten. De uiteindelijke motivatie om tot de organisatie toe te treden is een functie van deze aantrekkelijkheid van de organisatie in combinatie met de verwachting tot de organisatie toegelaten te worden. Bij gelijkblijvende kansen op aanname betekent dit dat de aantrekkelijkheid van een organisatie de uiteindelijke keuze beïnvloedt.

De Goalsetting theorie van Bandura'

De goalsetting theorie van Bandura gaat in de eerste plaats om het stellen van duidelijke en heldere persoonlijke doelen. Het expliciteren daarvan is op zich al een belangrijke opbrengst. Doelen moeten niet alleen helder zijn, ze moeten ook geaccepteerd worden. Helder, eenzijdig opgelegde doelen zijn daarmee minder aan de orde. Je kunt doelen te makkelijk haalbaar maken of juist onmogelijk om te bereiken. Dat werkt niet. Doelen moeten uitdagend zijn, wel moeilijk maar niet onmogelijk om te realiseren. Tot slot geldt dat medewerkers voortdurend op de hoogte moeten zijn of doelstellingen gerealiseerd worden. Daarbij is feedback onontbeerlijk. Dergelijke terugkoppeling moet functioneel zijn en op het juiste moment gegeven worden. Juist op die momenten dat bijsturing van het gedrag nog mogelijk en zinvol is. Een teveel aan feedback kan afbreuk doen aan de gevoelens van autonomie en zelfnavigatie, te weinig feedback maakt het corrigeren van onjuist gedrag onmogelijk.

*Het taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham*⁸

Het uitgangspunt is dat medewerkers meer voor hun werk gemotiveerd zijn als zij er persoonlijk verantwoordelijk voor zijn, als zij hun werk zinvol achten en als zij zicht hebben op de bereikte resultaten.

De motivatie van medewerkers wordt verhoogd als:

- de medewerker over autonomie beschikt bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden;
- hij het werk zinvol ervaart. Om het werk als zinvol te kunnen ervaren moet de inhoud van het werk een beroep doen op zijn competenties; de taken moeten een betekenis hebben en het eindresultaat zichtbaar moet zijn.

⁷ Ontleend aan Human Factor, Rob Vinke (2001)

⁸ Ontleend aan The Art of Management

3 Literatuuronderzoek

In de voorgaande hoofdstukken werd de probleemsituatie, de doelstelling en de probleemstelling omschreven. Om de aanwijzingen te vinden voor dit onderzoek dient het literatuuronderzoek als ondersteuning bij de uitvoering. Het vormt het theoretische kader dat richting aan dit onderzoek geeft.

Het begrip *Binden* en *Boeien* wordt in paragraaf 3.1 gedefinieerd. Daarna ga ik in op de vraag *welke factoren de motieven van de mensen beïnvloeden* (§3.2). Deze factoren zijn in drie categorieën onderverdeeld: *invloed vanuit de persoon zelf* (§3.2.1), *invloed vanuit de werkomgeving* (§ 3.2.2) en *invloed vanuit de samenleving* (§ 3.2.3)

3.1 Binden en Boeien

Het succes van een organisatie is sterk afhankelijk van het menselijk kapitaal. De pijlers van het organisatiewelzijn is het aannemen en behouden van personeel. De vraag is hoe organisaties nieuwe talentvolle medewerkers binnen kunnen halen en houden. Hiervoor is het *binden* en *boeien* van medewerkers een belangrijk begrip.

Wat is binden en boeien eigenlijk?

Volgens de dikke Van Dale is *binden* "een band of verbinding tot stand brengen". Onder *boeien* wordt "de aandacht vasthouden van" verstaan.

In het boek *De geluksfabriek* (2000) maken Bruel en Colsen een onderscheid tussen: *Verbonden en geboeide werkers. De eerste categorie, de verbonden werker, verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie en is ook bereid zijn lot aan de organisatie te verbinden. Deze relatie is relatief stabiel omdat de werker bereid is zijn eigen belang (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. De tweede categorie is geboeid door de organisatie, door het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega's, de arbeidsvoorwaarden, enzovoort. Zij zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze hebben nog aantrekkelijk genoeg is. Deze deal -oftewel het psychologische contract- staat vaak maar gedeeltelijk op papier en is mede daardoor niet echt stabiel.*

De huidige conjuncturele arbeidsmarkt maakt dat steeds meer werkgevers zich afvragen hoe ze mensen kunnen binden en blijven boeien. Om hierin te kunnen slagen moeten organisaties beter naar de wensen en behoeften van hun medewerkers luisteren. Essentieel is het weten welke motieven ten grondslag liggen aan hun loopbaankeuzes. Door ze aan te spreken op hun motieven laten zij de talenten van hun mensen tot bloei komen.

Motivatatie als centraal begrip voor het binden en boeien

Hoe komt dat een ieder zich meer inzet voor zijn werk, terwijl een ander de kantjes eraf loopt? Waarom hechten sommige mensen meer waarde aan hun loon? Hoe komt dat een werknemer het prima naar zijn zin heeft op het werk?

Bij motivatie gaat het om de manier waarop mensen reageren op bepaalde situaties. Motivatie gaat over innerlijke besluitvormingsprocessen. Elke persoon heeft zijn eigen

persoonlijke motieven. Deze motieven veranderen continu. Twee variabelen hebben erop invloed: persoonsgebonden en situatiegebonden factoren⁶.

Persoonsgebonden factoren hebben betrekking op kenmerken van de persoon zelf, zoals karakter, leeftijdsfase en de manier waarop hij/zij met problemen omgaat.

Situatiegebonden factoren hebben te maken met de kenmerken van de situatie waarin de persoon zich bevindt: inhoud van werk, kwaliteit van het HRM beleid, stijl van leidinggevende en de structuur van de organisatie.

3.2 Wat beïnvloedt de motieven van de mensen?

De motieven op basis waarvan mensen hun loopbaankeuzes maken, veranderen om verschillende redenen en gedurende hun loopbaan. Alle mogelijke invloeden worden in drie categorie ingedeeld: vanuit de *persoon zelf* (§3.2.1) vanuit de *werkomgeving* (§3.2.2) en vanuit de *samenleving* (§3.2.3).

3.2.1 Invloed vanuit de persoon zelf

De belangrijkste invloeden op de keuzen die iemand doet komen vanuit de persoon zelf. Een beslissende rol bij het maken van keuzen gedurende de loopbaan zijn de normen, waarden, beelden en verwachtingen die iemand heeft. De normen en waarden van een iemand vormen de kern van de intrinsieke motivatie.

Intrinsieke motivatie kan toegeschreven worden aan de wil of drang in iemand om behaalde handelingen te verrichten waarmee tot een zeker doel komt.

De intrinsieke werkmotivatoren zijn factoren die mensen van binnenuit motiveren. Deze factoren liggen in de normen en waarden, persoonlijke belangen, doelstellingen, verwachtingen en beelden van het individu. Ze zijn moeilijk te beïnvloeden omdat ze gebaseerd zijn op het eigen referentiekader.

In tegenstelling tot de intrinsieke motivatie staat de extrinsieke motivatie. De extrinsieke motivatie zijn factoren buiten de persoon zelf. Deze factoren hebben invloed op zijn innerlijke wensen en behoeften en daaruit voortvloeiende gedragingen.

De extrinsieke werkmotivatoren hebben te maken met invloed vanuit de werkomgeving (§3.2.2) en invloeden vanuit de buitenwereld (§3.2.3).

Er zijn belangrijke verschillen tussen wat mensen belangrijk vinden in hun werk. Ook de *levensfase* (§3.2.1.2) van het individu is hierop van invloed. Iemand die net afgestudeerd is en aan het begin van zijn werkleven staat, zal andere (nieuwe) dingen willen proberen.

3.2.1.1 Motivatietheorieën

Motivatie is een veelvormig verschijnsel waarover veel theorieën in de loop van de jaren zijn ontwikkeld. In de onderstaande paragrafen wordt de essentie van de belangrijkste motivatietheorieën behandeld.

⁶ Drs. H. Lange "Motivatie in organisaties" pag. 17

3.2.1.2 Levensfase en werk

Wat als eerste voor iemand een belangrijk motief was, verplaatst gaandeweg naar de achtergrond en een ander motief treedt op de voorgrond. In de loop van het leven veranderen de menselijke behoeften en motieven. Hoe komen deze tot stand?

Het mensenleven zit in een bepaalde golfbeweging waarin verschillende aspecten aanwezig zijn. De menselijke levensloop heeft ten eerste een biologisch aspect. Deze biologische ontwikkeling is het makkelijkste zichtbaar vanaf het begin en tot het eind van ons leven. Een tweede aspect is het psychische belevingsaspect in gedachten, gevoelens en wilsimpulsen. Ook heeft de menselijke levensloop een geestelijk aspect van bewustwording van eigen identiteit, waarden en zingeving. Deze drie aspecten zijn in interactie gedurende het hele leven, soms een aspect met meer intensiteit dan de anderen. Het biologische aspect is bijv. meer intens in de kindertijd en in de puberteit, de psychische in de middenfase en de geestelijke meer aan het eind van ons leven.

Algemene karakteristieken per leeftijd

Wat vindt men belangrijk in zijn twintigste? Wat wil iemand als hij 30 jaar oud wordt? En als hij boven zijn 55ste is, droomt hij over zijn VUT of pensioen; of wil graag blijven werken?

Geen enkel leven verloopt op dezelfde manier. Maar een algemene typering kan organisaties een inzicht geven in wat mensen belangrijk vinden in een bepaalde fase van hun leven.

Voor dit onderzoek worden twee verschillende auteurs geraadpleegd: Lievegoed en van der Brug. Lievegoed heeft in 1960 een studie gedaan over de levensloop van de mens. Zijn werk is gebaseerd op de psychische, geestelijke en lichamelijke mensontwikkelingen. Van der Brug heeft de studie van Lievegoed gerelateerd aan het werkveld.

De zes levensfasen zijn:

De receptiefase (0-± 21f)

In de kinder- en jeugdijaren heeft zowel in de fysieke als psychische betrekking een enorme ontwikkeling plaats. Omgeving, ouders en opvoeders hebben daarin een grote rol.

De regels, gewoontes en rituelen die door de ouders en opvoeders worden overgedragen, worden door het kind onbewust overgenomen. Over wat wel of niet kan in een werksituatie zijn vaak gebaseerd op deze regels.

Het gebruiken van hun fantasie tijdens deze periode heeft grote invloed op hun latere creativiteit en eigen visie.

Ook wordt de houding ten aanzien van autoriteit en de omgang met anderen in deze periode gevormd.

⁹ Ik vermeld ook deze levensfase omdat het ook invloed uitoefent op de mensen t.o.v. werk.

De twintiger (±20-28) zichzelf ontdekken

Mensen in deze leeftijdsfase karakteriseren zich door hun positieve gestemdheid. De twintiger heeft een open houding naar de wereld en het plezier in de uitdaging. Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. Daardoor is hij erg afhankelijk van feedback van zijn omgeving. Anderen moeten hem duidelijk maken wie hij is en wat hij kan.

De twintiger zoekt situaties waarin hij zichzelf kan uitproberen. Hij gaat zichzelf ontdekken door het zoeken naar zijn eigen kunnen. Hij gaat zijn eigen grenzen en mogelijkheden erkennen. Omdat de twintiger nog geen grenzen heeft, gaat hij alles aanpakken. Hierdoor loopt de jongere het risico om gezondheidsklachten te krijgen.

De twintiger heeft veel inzet en een groot enthousiasme. Hij is een doener. Hij wil graag snel resultaten zien. Taken en werkzaamheden moeten niet te lang duren omdat zijn spanningboog kort is.

Zijn visie bevat vaak nieuwe en verfrissende elementen die waardevol kunnen zijn voor de organisatie.

De twintiger is erg afhankelijk van feedback van zijn omgeving. Hij wil zelf uitzoeken maar anderzijds graag feedback ontvangen. Hij vindt het ook belangrijk om serieus te worden genomen en vooral niet als een jongetje zonder ervaring te worden behandeld.

De grote werklust, inzet en het enthousiasme van de jongvolwassene kunnen voor de organisatie een reden zijn hem of haar jarenlang op dezelfde plaats te houden. Daardoor ontstaat weliswaar een steeds grotere routine, maar worden geen nieuwe mogelijkheden ontwikkeld. Dit kan zich later, ook voor de organisatie, wreken.

De dertiger (±28-42) de organisatorische fase

De "jeugd" is voorbij, de ernst van het leven is begonnen. Nuchter, zakelijk, rationeel en planmatig pakt hij de dingen aan. De dertiger is vitaal en energiek maar het verstandelijke aspect gaat overheersen. De dertiger kan materialistische georiënteerd zijn. In het werk zoekt de dertiger naar ontwikkelingsmogelijkheden en wil zichzelf ontplooien en hogerop.

Deze fase wordt organisatorische fase genoemd, omdat deze periode de neiging heeft alle problemen organisatorisch op te lossen. D.w.z. de dertiger is een resultaatgerichte medewerker die graag ordent, organiseert, plant en systematiseert. Dertigers kunnen ideale werknemers zijn: krachtig, helder, redelijk, zakelijk en vitaal. De top van hun productiviteit ligt tussen de 30 en 40 jaar met de voorkeur in het midden (Martha Moers).

De veertiger (±42 -49) het zoeken naar zingeving

De veertiger maakt een innerlijke worsteling omdat hij/zij op zoek is naar de zingeving van zijn leven. Het is een periode waarin het zoeken naar een nieuw evenwicht tussen de eigen binnenwereld en buitenwereld een belangrijke rol speelt. De veertiger zal nieuwe waarden en normen gaan zoeken.

De veertiger moet afscheid nemen van zijn expansieve levensfase en leren los te laten. Dit loslaten is belangrijk om nieuwe waarden en ideeën te vinden voor de toekomst.

De meeste veertigers staan stevig in hun werksituatie. Ze hebben meer begrip voor het gedrag van mensen. Ze kunnen beter de samenhang van de organisatie processen doorzien.

De spanning en onzekerheid maken mensen in deze fase extra gevoelig voor stress. Burn-out kan in deze periode vaak ontstaan als men geen antwoord vindt op de waarde van zijn leven. De organisatie kan veertigers helpen door heroriëntatie mogelijk te maken: door deel te nemen aan trainingen en workshops die erop gericht zijn. De crisis waarin veertigers gedurende deze periode zitten moet niet gezien worden als een negatieve verstoring van het normale ritme. Het kan ook positief worden benaderd. Want een veertiger die zijn leven nieuwe zin weet te geven, kan waardevol zijn voor de organisatie.

De jonge vijftiger (±49-56) levenswijsheid

De worsteling van de veertiger wordt door deze fase min of meer afgesloten. Het leven wordt interessanter en de afstand tot de kleine dagelijkse problemen groter. In deze fase neemt de interesse voor beleidsdenken toe. Voor sommige mensen kan het midden van de vijftiger jaren een tweede toppunt in zijn creatieve leven zijn. Lievegoed spreekt van "eminent leiderschap" als mogelijkheid in deze fase. De vijftiger heeft het evenwicht gevonden. Hij leeft in harmonie met zichzelf en zijn omgeving. Daardoor ontstaat ruimte voor een authentieke interesse in mens en maatschappij.

De vijftiger overziet een breed terrein. Hij heeft een helikopterview. Dit maakt hem geschikt voor echt beleidsdenken. Vijftigers kunnen tevens goede leiders zijn omdat ze jongeren kunnen inspireren.

De vijftiger kan ook een rem zijn en een negatieve uitstraling hebben naar zijn omgeving. Vijftigers zijn minder flexibel voor reorganisaties en vernieuwingen. Maar een "gezonde" vijftiger kan veranderingen objectief beoordelen als hij hiervan het belang voor de organisatie ziet.

De zestiger (rond de 60) loslaten en concentreren

Zestigers zijn zeldzaam in organisaties. De meeste werknemers zijn al eerder vertrokken. Door (nieuwe) regelingen rond pensioen en de vergrijzing zal dit in de nabije toekomst veranderen.

De zestiger heeft minder conditie en snelheid dan in zijn jonge jaren maar zijn mentale spankracht daarentegen kan nog groot zijn.

3.2.2 Invloed vanuit de werkomgeving

Het voortbestaan van de onderneming is sterk afhankelijk van de markt, de concurrentiekracht en de continuïteit van de organisatie (Verhoeven, 1992). De concurrentiekracht en de continuïteit van de organisatie is in grote mate afhankelijk van haar personeel.

Iedere organisatie is op zoek naar zeer gemotiveerd en goed presterende medewerkers. Echter het is noodzakelijk binnen de organisatie een omgeving te creëren waarin mensen gebonden en geboeid zijn. Om de kwaliteit van de mensen beter te kunnen benutten moet het personeelsbeleid gekoppeld zijn in de strategische doelen van de organisatie.

Onder personeelsbeleid kan worden verstaan het beleid dat de onderneming voert ten aanzien van de inschakeling van de factor arbeid in het bedrijfsproces (Nagelkerke en Nijs, 2001). Dit betekent dat het personeelsbeleid gericht is op de sturing van mensen en zodanig dat de prestaties van de medewerkers gericht worden op de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

In de loop van de tijd zijn er verschillende typen van personeelsmanagement ontwikkeld. Deze drie zijn: Human Resources Capital, Human Resources Management en Human Resources Development.

In de volgende figuur staan de belangrijkste verschillen tussen deze drie typen

Human Resources Capital	Human Resources Management	Human Resources Development
Korte termijn	Midden lange termijn	Lange termijn
Reactief	Proactief	Proactief
Ad hoc	Tactisch	Strategisch
Marginaal	Integraal	Integraal
Ondergeschiktheid	Projectteams	Zelfsturende teams
Bureaucratisch	Integratie lijn staf	Fuzzy structures
Centraal	Matrix organisatie	Netwerk organisatie
Splitsing lijn-staf	Management Development	Loopbaanontwikkeling van het talent
Minimalisatie arbeidskosten	Competentie management	Competentie management

Figuur 1 belangrijkste verschillen tussen HRC, HRM en HRD. Bron college drs. J. van Popta

In de volgende subparagraaf zal ik me beperken tot het concept Human Resource Management. Dit omdat de Gemeente Zwolle dit concept hanteert.

3.2.2.1 Human Resources Management (HRM)

Onder Human Resources Management wordt verstaan: het geheel van normen en waarden met betrekking tot werkende mensen en een vertaling daarvan naar uitgangspunten, technieken en methoden gericht op benutting van menselijke kwaliteiten in het kader van het realiseren van organisatie doelen.¹⁰

Belangrijke aspecten van Human Resource management zijn:¹¹

- Onderkenning door het topmanagement van het belang van de menselijke factor;
- De overtuiging dat menselijke kwaliteiten beter benut kunnen worden;
- De overtuiging dat het realiseren van de strategie van een organisatie staat of valt met de relatie die gelegd wordt met de kwaliteiten en de motivatie van de mensen;
- De noodzaak op een professionele en planmatige wijze systemen en instrumenten toe te passen, gericht op benutting van menselijke kwaliteiten in het kader van het realiseren van organisatiedoelen.

Dit betekent voor de organisatie dat de verantwoordelijkheid voor het strategische personeelsbeleid ligt bij het hogere management. De lijnmanager of direct leidinggevende is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het HRM beleid. Van leidinggevendens wordt verwacht dat zij hun personeel weten te motiveren, te stimuleren, te overtuigen en te

¹⁰ Ontleend aan Organisatie en Management, van Dam en Marcus, pag. 199

¹¹ Ontleend aan Organisatie en Management, van Dam en Marcus, pag. 199 en 200

communiceren. Oftewel een klimaat creëren waarbinnen mensen het beste uit zichzelf kunnen halen. De HRM afdeling ondersteunt en adviseert hierin.

Het HRM beleid wordt ondersteund door de verschillende personeelsinstrumenten die in het vervolg van dit hoofdstuk wordt behandeld.

3.2.2.2 De basis van personeelsbinding

Vanuit het perspectief dat mensen van groot belang zijn voor de continuïteit en succes van de organisatie, moet de organisatie een strategie ontwikkelen waardoor die menselijke factor optimaal benut kan worden.

De strategie om mensen aan de organisatie te binden liggen in het ontwikkelen van instrumenten. Deze instrumenten moeten de motivatie van hun medewerkers stimuleren en vergroten. Ze hebben een procesvolgorde: de samenhang van de personeelsinstrumenten op basis van hun werking.

Dit proces heeft drie delen¹²:

- De bepaling van de behoefte aan personeel. Dit bevat het structureren van taakvelden en het groeperen tot een organisatie structuur;
- Het bemannen van de taakvelden of personeelsvoorziening. Denk hierbij aan werving en selectie, de introductie, maar ook het ontslag;
- Het bijdragen tot een goed functioneren van de arbeidsomstandigheden of begeleiding en beheer. Hiermee worden loonbepaling, functiewaardering, personeelsbeoordeling, opleiding en loopbaanontwikkeling bedoeld;

In de onderstaande zullen wij in het proces van **begeleiding en beheer** concentreren. Dit omdat dit onderzoek gericht is op de bindingsfactoren. Bindingsfactoren met betrekking tot het huidige personeel.

Beloning

Belonen vormt het ruilmiddel voor geleverde arbeid. Mensen die bij een organisatie werken doen dat omdat ze (een deel van) hun behoeften willen bevredigen. Mensen werken primair voor een beloning in geld.

Redelijke beloningen moeten het werk aantrekkelijk maken. Het moet de prestaties stimuleren en motiveren tot het leren van nieuw gedrag. Ook moet het rechtvaardig zijn.

Beloningsprincipes:

- Loon naar behoefte (bijv. kinderbijslag)
- Loon naar werk (naar persoonlijke capaciteiten of geleverd resultaat)
- Loon naar werk (naar functiezwaarte)

Het valt buiten het bereik van deze scriptie om aan alle soort van lonen aandacht te besteden. In deze paragraaf zal loon naar werk op basis van functiezwaarte aan de orde komen. Dit omdat de Gemeente Zwolle dit principe hanteert.

¹² Ontleend aan Integraal Personeelsmanagement, Noomen. Pag. 29

Loon naar werk naar functiezwaarte

De functieclassificatie is medebepalend voor de hoogte van de beloning. De functieclassificatie komt tot stand door het maken van een functierangorde en het verdelen in een aantal functiegroepen.

Het aantal functiegroepen is afhankelijk van de grootte van de organisatie en het aantal hiërarchische niveaus.

Het uitgangspunt van dit stelsel is de salarisschaal. De indeling gebeurt op basis van functiezwaarte. Binnen de salarisschaal is een minimum en een maximum. Dit wordt bepaald door leeftijd, ervaring, prestaties enz.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Een indirecte vorm van financiële beloning is de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Daaronder kunnen worden verstaan: de bijdrage van de werkgever aan de collectieve ziektekostenverzekering, de vakantie, de ATV dagen, sociale bijdragen, enz. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn het duurste alternatief voor een financiële beloning.

Functiewaardering

Een ander fundament van personeelsbinding is het zorgen voor een duidelijk beeld van het werk dat de medewerker moet doen en de benodigde vaardigheden. Deze componenten worden vertaald in de functiewaardering van de organisatie.

Onder functiewaardering wordt verstaan: het op systematische wijze bepalen van de onderlinge rangorde naar zwaarte van functies, het indelen in groepen en het koppelen aan een loonschaal. In het bepalen van de functie-indeling is het volgende belangrijk: het doel van de baan, de verantwoordelijkheden ervan, de vereiste vaardigheden om deze verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren en de werkomstandigheden.

De uniformering en het beperken van het aantal functiebeschrijvingen in een organisatie faciliteert de flexibiliteit en de inzetbaarheid van medewerkers.

Beoordeling

Personeelsbeoordeling is een samenhangend geheel van handelingen dat erop is gericht via een menselijk oordeel tot waarderende uitspraken te komen over kenmerken, gedrag of resultaten van een werknemer in een arbeidsorganisatie. Op basis van dit oordeel kunnen maatregelen worden getroffen ten aanzien van de werknemers (Roe en Danieëls, 1984).

Medewerkers willen graag weten dat hun werk wordt gewaardeerd en dat zij een bijdrage leveren aan de organisatie. Beoordeling is niet alleen een goede zaak voor medewerkers. Het verbetert ook het vermogen van de organisatie om resultaten te bereiken en succes te boeken.

Opleiding, ontwikkeling en loopbaanperspectief

In het industriële tijdperk bepaalden de fysieke middelen van een organisatie de sterkte van de concurrentiepositie. In het huidige Kennistijdperk wordt het concurrentievoordeel van een organisatie vastgesteld door het menselijke kapitaal. Dit kapitaal omvat de kennis en vaardigheden van het personeel van een organisatie (zie § 1.4).

Vanuit het perspectief van binden en boeien (zie §3.1) is loopbaanmanagement een belangrijk instrument. Paffen in zijn boek *"Loopbaan-management"* stelt dat het belang van loopbaan-management een aantal belangrijke redenen heeft:

- Het is een instrument dat in de behoefte aan kwalitatieve en kwantitatieve personele voorziet;
- De veranderingen in de marktomgeving nodigen organisaties uit om meer aandacht te schenken aan de loopbaanmogelijkheden die zij medewerkers te bieden hebben;
- Organisaties zijn in belangrijke mate afhankelijk van het functioneren van hun mensen in verschillende posities. De juiste mens op de juiste plek;
- De betrokkenheid, binding en motivatie van medewerkers vergroot;
- Het helpt niet allen bij de reflectie rondom de eigen loopbaan; het helpt ook de eigen loopbaan effectiever te laten verlopen.

Mensen zoeken steeds meer ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Werken is een middel geworden om in deze behoeften te voorzien. Bij loopbaanmanagement gaat het uiteindelijk om de afstemming tussen de behoeften van de organisatie en die van de mensen.

3.2.2.3 Het HRM visie van de Gemeente Zwolle

Het HRM Beleid van de Gemeente Zwolle begint met de organisatieontwikkeling. Hier staat de vijf organisatiewaarden centraal: Flexibiliteit, Resultaatgerichtheid, Innovatie, Externe oriëntatie en Samenwerking (FRIES). De FRIES waarden zijn de basis voor iedere organisatieontwikkeling.

Het concept binden en boeien

De Gemeente Zwolle hanteert het begrip binden en boeien als het bieden van concurrerende arbeidsvoorwaarden, mogelijkheid om arbeidsvoorwaarden naar individuele situatie te kunnen invullen, goede arbeidsomstandigheden en ontwikkelingsmogelijkheden.

Het HRM programma

Het HRM programma kent 3 sporen: Eigenaarschap & Leiderschap (spoor 1), Binden en Boeien (spoor 2), Reflecteren en Leren (spoor 3).

Elke spoor~ wordt uitgewerkt in verschillende instrumenten:

Spoor 1: Eigenaarschap en Leiderschap: Betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid, resultaatgerichtheid en wilskracht op individueel niveau (eigenaarschap) en het geven van leiding en sturing aan resultaatgerichtheid en het ontwikkelingsproces van mensen (leiderschap).

Functieprofiel

De Gemeente Zwolle hanteert een open systeem voor het waarderen van functies: het functie indelingsraster (FIR). Dit open systeem kan door de manager zelf toegepast worden. Daarnaast neemt de manager zijn integrale verantwoordelijkheid voor het indelen en waarderen van functies. Dit in het kader van integraal management.

¹³ Bron: HRM programma Gemeente Zwolle 2002-2004

De Zwolse organisatie heeft één totaal van 60 generieke functieprofielen en 120 specifieke functieprofielen.

De verschillende functies worden ingedeeld op basis van een aantal indicatoren:

- complexiteit van de werkzaamheden
- zwaarte van probleembehandeling
- het werk en denk niveau
- en diepgang van contacten, collega's en klanten.

Deze differentiaties worden gekoppeld aan de salarisschaal 1 tot en met 17. De indeling in 2005 van medewerkers is:

Schaal 1 t/m 3	3%
Schaal 4 t/m 6	22%
Schaal 7 t/m 9	38%
Schaal 10 t/m 12	31%
Schaal 13 en hoger	6%

De Jaarplancyclus

De jaarplancyclus is een instrument dat de Gemeente Zwolle hanteert. Dit instrument ondersteunt het proces van het maken van resultaatgerichte afspraken. De afspraken worden vastgelegd in eenjaarsplan. De afspraken gaan over werkresultaten, professionele ontwikkeling en opleiding.

De cyclus loopt als volgt:

- In december maakt ieder medewerker eenjaarsplan voor het volgende jaar. Dit plan is afgeleid van het afdelingsplan.
- In juni vindt er een voortgangsgesprek plaats
- In december worden de afgesproken resultaten beoordeeld en wordt er weer een nieuw jaarsplan gemaakt.

Het Management Development Beleid (MD-beleid)

Het MD-beleid is gericht op de groep leidinggevenden: directie, managers, afdelings- en sectiehoofden.

Het MD-beleid van de Gemeente Zwolle heeft drie onderdelen:

- Visieontwikkeling op leiderschap;
- Mobiliteit, werving van potentiële leidinggevende en plaatsing
- Opleiding en toerusting

De organisatie beschouwt het management als een sleutelfactor in het realiseren van de gemeentelijke ambities. Leidinggevenden vormen de link tussen deze ambities en de medewerkers. Daarom investeert en stimuleert de organisatie de persoonlijke ontwikkeling van haar leidinggevende. Een recent en ambitieus project in dit kader is de Management Development Leergang (MD-Leergang) . Dit traject is vanaf oktober 2006 van kracht. De leergang is bedoeld voor de 85 leidinggevenden die de Gemeente Zwolle in dienst heeft.

Het doel van de MD leergang is leidinggevendenden toerusten op hun belangrijkste taak: het aansturen van middelen en mensen.

Spoor 2: Binden en Boeien: Het verwerven van de juiste medewerkers door het bieden van een eigentijds personeelsbeleid en een concurrerend arbeidsvoorwaardenbeleid. Het stimuleren van blijvende inzetbaarheid door het faciliteren van ontwikkelingsmogelijkheden en het benutten van de kwaliteiten, die mensen in hun behoefte aan zelfontplooiing kunnen en willen bieden.

Introductiebeleid

Het introductiebeleid is erop gebaseerd om nieuwe medewerkers op de juiste manier kennis te laten maken met de Gemeente Zwolle.

Het doel van het programma is op een doeltreffende, adequate en bij de functie passende wijze de nieuwe medewerker te introduceren in de organisatie zodat hij of zij op korte en lange termijn optimaal kan functioneren en presteren.

Stagebeleid

Het stagebeleid van de Gemeente Zwolle is integraal onderdeel van het HRM-beleid. Het stagebeleid dient een aantal doelen waaronder het bevorderen van de instroom van 'vakkundige' jonge professionals, daar waar binnen het huidige personeelsbestand van de Gemeente Zwolle als gevolg van de vergrijzing de komende jaren een relatief hoge uitstroom op gang zal komen.

Gezondheidsbeleid

Het gezondheidsbeleid van de Gemeente Zwolle streeft naar het investeren in een goede en gezonde werkomgeving. Hierbij staat de ziekte of het verzuim niet centraal maar wel de preventie en het bieden van een plezierige en gezonde werkomgeving.

Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO)

Sinds 2004 wordt een MTO bij de Gemeente Zwolle uitgevoerd. In juni 2006 heeft dit onderzoek weer plaatsgevonden. In 2006 werd besloten om het MTO elke drie jaar het te laten afnemen.

Het MTO kent 3 delen:

- Organisatieontwikkeling. Dit deel test de FRIES waarden: Flexibiliteit, Resultaatgerichtheid, Innovatie, Externe oriëntatie en Samenwerking
- HRM: hierbij komen de volgende aspecten aan de orde: Jaarplancyclus en resultaatgerichte afspraken, erkenning, doelen, leiderschap, en persoonlijke ontwikkeling.
- Informatie en communicatie, inspraak en medezeggenschap, arbeidsomstandigheden en voorwaarden.

Mobiliteitsbeleid

Jaarlijks worden op concernniveau afspraken gemaakt tegen de achtergrond van de verwachte ontwikkelingen in de leidinggevende functies (vacatures) van de gehele organisatie. Een voorstel kan worden gemaakt van welke leidinggevendenden, horizontaal of verticaal, voor welke functies in aanmerking zouden kunnen komen.

In het jaarplan van een leidinggevende wordt na circa driejaar functievervulling een afspraak opgenomen over een volgende stap. De achterliggende gedachte van deze

werkwijze is het adequaat inspelen op verwachte vacatures en het terugdringen van het inhuren van dure interim-managers. Bovendien doen de leidinggevenden ervaring op in verschillende functies en worden hierdoor all-rounder, kunnen meer integraal gaan werken en kunnen meer vanuit een concerngedachte gaan handelen.

Exitmonitor

Om als organisatie te leren van ervaringen die vertrekkende medewerkers hebben opgedaan heeft de Gemeente Zwolle het exit-interview en de exit-enquête opgesteld. Deze instrumenten worden ingezet om de uitstroom te begeleiden. De uitkomsten geven richting aan de ontwikkeling van het HRM-beleid en door regelmatig te monitoren is de organisatie in staat het beleid te evalueren en bij te stellen.

Spoor 3: Reflecteren en Leren: een lerende organisatie is het optimale wat bereikt kan worden. Een organisatie die voortdurend kritisch is en reflecteert op wat en hoe zij het doet en zichzelf blijft vernieuwen. Het stimuleren van lerende mechanismen in de organisatie, zoals intervisie, evaluatie van processen, projecten, klussen en werkzaamheden.

Concernopleidingen

Het concernopleidingsprogramma ondersteunt de organisatieontwikkeling van de gemeente Zwolle. De opleidingen hebben als doel in te spelen op de uitdaging en ontwikkelingen van medewerkers.

Elk jaar worden anderen cursussen aangeboden. Deze zijn vooral op medewerkers gericht.

Loopbaancentrum

Het Loopbaancentrum is opgericht om alle medewerker bij hun persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. De Zwolse medewerker kan terecht bij het Loopbaancentrum voor: individuele loopbaanadvisering, opleidingsadviezen, informatie over Assessments, loopbaanonderzoek, enz.

Intervisie

Intervisie is bij de Gemeente Zwolle mogelijk. Op vrijwillige basis en uit initiatief van een medewerker, groep collega's of leidinggevende¹⁴ worden intervisiesessies opgestart. Door deze methode helpen collega's elkaar om werksituaties te verhelderen en te bewerken.

Aan de hand van de verschillende theorieën over het management van personeel, de beschrijving van de HRM afdeling en mijn eigen beleving kan ik het volgende afleiden:

De Gemeente Zwolle is een moderne organisatie die vooruit kijkt. Alle nieuwe trends en maatschappelijke ontwikkelingen worden vertaald in de strategie en de wijze van werken van de organisatie. Daarvoor investeert de organisatie in haar medewerkers.

Het is bijzonder hoe de organisatie de kwaliteiten van haar medewerkers probeert te benutten zodat de organisatiedoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Daarbij vervult het HRM beleid een succesvolle rol.

¹⁴ Dit in overleg met de betreffende medewerkers

Sinds 2002 hanteert de organisatie het concept Human Resources Management. Naar mijn idee is de afdeling al een stap verder. Ze zijn op weg naar het Human Resources Development concept. Dit o.a. omdat het HRM beleid gericht is op lange termijn strategie en omdat de organisatie in de loopbaanontwikkeling van haar talenten investeert.

Volgens mij ligt het succes van het HRM beleid op de afdeling zelf: door de professionaliteit van haar leden én in de samenhang van de implementatie, het uitvoeren en in het toezicht houden van het beleid.

3.2.3 Invloed vanuit de omgeving

Allerlei maatschappelijke en economische ontwikkelingen hebben ook invloed in de motieven van de mensen. In de afgelopen decennia zijn verschillende ontwikkelingen ontstaan zoals de toename van de *Nederlandse welvaart* (§3.2.3.1), *de toenamen van de participatie van de vrouwen in de arbeidsmarkt* (§3.2.3.2), *de schaarste aan personeel in de arbeidsmarkt* (§3.2.3.3) en *het nieuwe kostwinnersmodel* (§3.2.3.4).

3.2.3.1 Toename van de welvaart

De toegenomen welvaart van de Nederlandse samenleving heeft geleid tot meer keuzemogelijkheden. Werken staat niet meer centraal. Voorop staat de kwaliteit van het leven. Er wordt steeds meer waarde gehecht aan persoonlijke ontwikkeling en een goede balans tussen werk en privé. De aandacht voor het gezin groeit ook bij mannen.

3.2.3.2 Toename vrouwenparticipatie

In het verleden was de taak van de vrouw de zorg voor haar gezin. Het beeld dat vrouwen alleen voor hun gezin moesten zorgen is verleden tijd. In het afgelopen decennia is de participatie van de vrouw op de arbeidsmarkt toegenomen. Flexibele werktijden en parttime werken heeft hiertoe extra bijgedragen.

3.2.3.3 Schaarste aan personeel

Hoewel op dit moment de schaarste op de arbeidsmarkt nog beperkt is, moeten organisaties op deze ontwikkeling anticiperen. De verwachting is dat de komende jaren de krapte op de arbeidsmarkt zal toenemen.

Deze ontwikkeling verbetert de positie van de werknemer/zoekende op de arbeidsmarkt. Dit nodigt mensen uit om van baan te wisselen, een hoge functies af te dwingen en het salaris op te drijven.

3.2.3.4 Tweeverdieners

Als gevolg van de toename van de vrouwenparticipatie zijn andere vormen van kostwinners ontstaan. Tegenwoordig werken zowel mannen als vrouwen. Ze zijn in staat om voor een inkomen te zorgen. Mocht een situatie ontstaan waaronder een van de partner minder moet gaan werken, dan is daar nog altijd de andere partner die een inkomen heeft. Dit biedt meer rust en financiële stabiliteit voor medewerkers hoewel mensen hierop hun uitgave patroon op hebben aangepast.

4 Onderzoekverantwoording (methode)

De verschillende theorieën die in het vorige hoofdstuk zijn behandeld worden in dit hoofdstuk verder geoperationaliseerd (§4.2 en §4.3) . Dit laatste betekent dat uit deze begrippen vragen worden gefilterd.

Dit hoofdstuk zal de opzet van dit onderzoek beschrijven: op welke *populatie* (§4.1) van de gemeente Zwolle is dit onderzoek gericht en welke *dataverzamelingmethoden* (§4.4) worden gebruikt.

4.1 Populatie en steekproef (respondenten)

Dit onderzoek is specifiek gericht op medewerkers van de Gemeente Zwolle die jonger dan 30 jaar zijn (populatie). Op het moment van het onderzoek waren er 92 (2 hebben in de tussen tijd ontslag genomen) medewerkers die binnen deze categorie vielen.

<i>Eenheid</i>	<i>man</i>	<i>wouw</i>	<i>totaal</i>
A&F	4	15	19
BR	9	2	11
CS	0	5	5
EC	3	4	7
OW	3	6	9
PU	4	14	18
SZ	5	14	19
WZ	3	1	4
totaal	31	61	92

tabel 2. totaal jonge Zwolse ambtenaren

Omdat het aantal jongeren dat jonger dan 30 een kleine groep betreft, werden alle 92 medewerkers uitgenodigd om aan dit onderzoek mee te doen.

4.2 Operationaliseren van begrippen

De operationalisering komt tot stand aan de hand van de vraagstelling, een onderzoekopzet (zie Bijlage III Kernlabellen) en het literatuuronderzoek (zie ook hoofdstuk 3)

Vraagstelling: *Hoe kan de Gemeente Zwolle haar jonge ambtenaren (20-30jaar) blijven boeien waarbij met de specifieke behoeften en wensen van deze doelgroep rekening wordt gehouden?*

4.3 Operationalisering deelvragen

Deelvraag 1 *Wat zijn de kenmerken van mensen in de levensfase 20-30?*

Het doel van deelvraag 1 is te vernemen welke invloed de levensfase heeft waarin iemand zich bevindt in zijn loopbaankeuzes. Aan de hand van de antwoorden wil ik een koppeling maken tussen de theorie en de kenmerken van de ambtenaren die binnen deze leeftijdscategorie vallen.

Deelvraag 2 *Wat zijn de belangrijkste aspecten van de Jonge Zwolse Ambtenaren?*

Met deelvraag 2 wil ik komen te weten wat de jonge Zwolse ambtenaren motiveert om bij de Gemeente Zwolle te komen werken en welke motieven ten grondslag liggen aan hun loopbaankeuzes.

Deelvraag 3 *In hoeverre voldoet de Gemeente Zwolle aan de behoeften en wensen van haar jonge medewerkers? (hoe beleven de jonge ambtenaren de Gemeente Zwolle?)*

Met deze laatste vraag wil ik weten hoe de jonge ambtenaren de Gemeente Zwolle beleven en hoe de Gemeente Zwolle ze kan blijven boeien.

4.4 Dataverzamelingmethode

Aanvankelijk had ik voor een kwalitatief onderzoek gekozen. Dit onder andere omdat de beleving van de medewerkers centraal stond en omdat een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) in juni 2006 heeft plaatsgevonden. Ik wilde niet op nieuw een alternatief MTO doen en ook mensen niet belasten met weer een vragenlijst.

Onder het motto "*Wissel ervaringen uit met andere jonge collega's en laatje gevoel spreken*" heb ik 30 jonge Zwolse medewerkers uitgenodigd voor rondetafelbijeenkomsten (groepsinterviews). Na de beperkte reactie om mee te doen aan de bijeenkomsten en om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, besloot ik om de vragenlijst naar alle medewerkers van de Gemeente Zwolle tussen de leeftijdscategorie 20-30 de enquête te laten invullen. Naar mijn tevredenheid heeft bijna 44,6% van de hele populatie het ingevuld en terug gestuurd.

4.4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek bestaat zowel uit een kwalitatief als een kwantitatief onderzoek. Een kwantitatief onderzoek heeft het voordeel dat meningen, opinies, houdingen en kennis bij een grote groep mensen kan worden gemeten.

Bij een kwalitatief onderzoek kan men goed antwoord krijgen naar de beleving van mensen, naar hun achterliggende argumenten en motieven.

Beide methoden kunnen een goed totaal beeld van de wensen en behoeften van de Zwolse jonge ambtenaren geven.

4.4.1.1 Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatieve onderzoeksmethode, zoals observatie en open interviews, staat de beleving van de onderzochte centraal.

Rondetafelbijeenkomst(groepsinterview)

De selectie voor het groepsinterview was ad random. Ik heb geprobeerd een of twee vertegenwoordiger(s) van iedere afdeling uit te nodigen. Een ander criterium was het opleidingsniveau. Maar omdat er geen informatie aanwezig was over het opleidingsniveau van het gemeentelijke personeel, was de salarisschaal een goede indicator. Zo heb ik de groepen uiteindelijk ingedeeld op basis van salarisschaal:

- Binnen de eerste 8^{ste} schalen wordt er verwacht dat men op een MBO werk en denkniveau werkt;
- Van schaal 8 t/m 10 HBO/HBO+ werk- en denkniveau;
- Vanaf schaal 10A t/m 11 HBO/academisch werk en denkniveau;

- Vanaf schaal 12 t/m 14 academisch/plus werk- en denkniveau.

Voorafgaand aan de rondetafelbijeenkomsten moest een vragenlijst worden ingevuld. Deze vragenlijst was de basis voor het groepsgesprek. Er waren in totaal vier bijeenkomsten gepland. Per groep werden 8 tot 9 mensen uitgenodigd. Ik heb zoveel mogelijk mensen proberen te betrekken in dit onderzoek door: de bijeenkomsten te organiseren in de lunchtijd omdat de mogelijkheden dat mensen op deze tijd afspraken in hun agenda hebben te staan bijna nihil is. Ik heb ook gekeken naar de werkdagen van de genodigden, maar toch, jammer genoeg kon bijna 70% van de genodigden niet aanwezig zijn. De belangrijkste reden daarvan was "werkdruk". In totaal hebben drie bijeenkomsten plaatsgevonden.

4.4.1.2 Kwantitatief onderzoek

Bij kwantitatief onderzoek gaat het om cijfermatige gegevens. Met behulp van statistische technieken worden de gegevens geanalyseerd. Ik heb in dit geval het softwarepakket SPSS gebruikt. SPSS is een statistisch programma dat niet alleen in het sociaalwetenschappelijk onderzoek, maar ook bij de overheid en het bedrijfsleven de gegevens worden met behulp van statistische technieken geanalyseerd en gepresenteerd.

Enquête ofvragenlijst

De 92 jonge medewerkers van de Gemeente Zwolle werden via e-mail met daarin een wervingstekst en de vragenlijst, verzocht de vragenlijst in te vullen.

Om een beter inzicht te kunnen krijgen over verwachtingen en belevingen wordt de vragenlijst onderverdeeld in¹⁵:

- instroom of "*lokkers*";
- doorstroom of "*binders*";
- uitstroom of "*afstoters*";

Met behulp van het literatuuronderzoek en de bovenstaande inleiding heb ik de vragenlijst opgesteld:

De schriftelijke vragenlijst (zie Bijlage III Vragenlijst) bestaat uit 7 Onderdelen:

- Een korte en bondige inleiding. Hierin leg ik uit wat de aanleiding van het onderzoek is geweest; het doel; hoe lang het zal duren en ten slotte benadruk ik dat de gegevens vertrouwelijk behandeld worden.
- In het tweede deel wordt gevraagd naar algemene kenmerken zoals: geslacht, leeftijd, jaren in dienst, functie en hoogte van de opleiding.
- Lokkers oftewel de redenen voor mensen om bij een organisatie te komen werken. Hierdoor probeer ik er achter te komen wat hun oorspronkelijke verwachtingen waren en of de Gemeente Zwolle voldoet aan deze oorspronkelijke verwachtingen.
- Binders oftewel de redenen voor iemand om bij een organisatie te blijven werken. Hierbij wordt gevraagd naar arbeidsdoelen en in welke mate de Gemeente Zwolle deze doelen helpt te bereiken. Ook werd gevraagd naar aspecten die zorgen om bij de Gemeente Zwolle te blijven werken; elementen in de inhoud van het werk die bepalend

¹⁵ De termen lokkers, binders en afstoters worden ontleend aan een onderzoek uitgevoerd onder professionals in de commerciële dienstverlening door Berenschot B.V.

zijn in hun huidige werksituatie; de belangrijkste factoren in het werk en ten slotte een open vraag voor suggesties

- Afstoters oftewel de beperkingen van de organisatie die iemand beïnvloed om weg te gaan. Ook in dit onderdeel werd gevraagd naar mogelijk verbetering door een open vragen.
- In het laatste onderdeel wordt de mogelijkheid gegeven om speciale wensen en behoefte te geven.
- En ten slotte, een bedank zin.

Afhankelijk van de vraag zijn sommige vragen met meerdere "antwoorden mogelijk" voorzien. Andere vragen op basis van schaal: van optimaal tot voldoet niet of belangrijk/neutral/ onbelangrijk. Ook bestond de mogelijkheid om bij open vragen vrije extra opmerkingen toe te voegen.

Zowel in de brief, mails en de enquête heb ik een informele toon gebruikt. Ten eerste, omdat mijn doelgroep jongeren medewerkers waren. Uit eerder onderzoek bleek dat jongeren voorkeur hebben voor tutoyeren. De andere reden is dat bij de Gemeente Zwolle ook een informele cultuur beheerst in het contact tussen medewerkers en leidinggevenden en tussen collega's ongeacht de leeftijd.

Secundaireanalyse

Secundaire analyse is een methode waarbij andere onderzoeksgegevens worden gebruiken. Bijv. gegevens van het Centraal Bureau van Statistiek (CBS) en Medewerkers Tevredenheid onderzoek (MTO) onder anderen.

Uit het MTO 2006 van de Gemeente Zwolle heb ik voor mijn onderzoek enkele resultaten gebruikt. Onder andere de stijl van leidinggevende omdat de leidinggevende een grote rol speelt in het binden en boeien van medewerkers.

Ook heb ik gebruik gemaakt van het jaarverslag 2005 en van de exit-monitor.

Betrouwbaarheden validiteit

De gehouden interviews en vragenlijsten zijn de belangrijkste bron van het analyseren materiaal. Hieronder worden de belangrijkste punten om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te garanderen genoemd:

Vragenlijst: alle jonge Zwolse ambtenaren werden uitgenodigd om aan dit onderzoek deel te nemen. Dit waarborgt de nauwkeurigheid want hoe groter de onderzoeksgroep hoe nauwkeuriger de resultaten. Ook het herhalen van een zelfde object in elke vraag maakt het meetinstrument betrouwbaarder.

Groepsinterview: De vragenlijst is de basis geweest om leiding te geven aan de interviews. Er waren 3 groepen gevormd van het totaal genodigden. De selectie voor de groepsinterviews was gebaseerd op schaalniveau. Omdat er geen gegevens zijn van opleidingsniveau, is salarisschaal een referentie voor opleidingsniveau. De splitsing was onder andere om de wensen en behoeften te kunnen vergelijken tussen opleidingsniveaus d.w.z. heeft de opleidingsfactor invloed op de behoefte van jonge ambtenaren.

Met toestemming van de participanten heb ik de interviews op een cassette recorder opgenomen. Door het interview op te nemen wordt de kwaliteit en betrouwbaarheid

verhoogd. Het werd gegarandeerd dat de opnames alleen voor het onderzoek bedoeld waren en dat de gegevens vertrouwelijk behandelen zouden worden. Het interview had een tijdsduur van 1 V2 uur. Ook was een collega aanwezig in dit onderzoek om mij te ondersteunen. Door de interviews kon ik me verdiepen in de antwoorden op de vragenlijst.

De combinatie van beide methoden geeft me een goed inzicht op de tevredenheid van de jonge ambtenaar t.o.v. de Gemeente Zwolle als werkgever, de te verbeteren punten en ook de positieve kanten.

5 Resultaten

De gevonden informatie uit de enquête of *vragenlijst* (§5.1) en de *interviews* (§5.2) worden in dit hoofdstuk weergegeven.

5.1 Enquête of vragenlijst

Op basis van een vragenlijst of enquête zijn 92 medewerkers in de leeftijdscategorie 20-30 benaderd. Van dit aantal hebben 41 de vragenlijst ingevuld, dit betekent een respons van 44,56%. In de vragenlijst vraag ik de respondenten om te kijken wat de motieven waren om bij de Gemeente Zwolle in dienst te treden (**lokkers**) waarom ze bij de Gemeente Zwolle blijven werken (**binders**) en welke factoren beïnvloeden de reden om eventueel bij de organisatie weg te gaan (**Afstoters**)

In deze paragraaf wordt de top vijf van de totaal resultaten weergegeven. De volledige versie is in Bijlage II Resultaten enquête te vinden.

Algemene kenmerken

In de volgende tabellen worden de frequentieverdelingen gepresenteerd van de categorieën: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en jaren in dienst.

Geslacht

Geslacht	Aantal	percent
Man	14	34,1%
Vrouw	27	65,9
Totaal	41	100%

Tabel 3. geslacht

Het grootste percentage van de jonge Zwolse ambtenaar is vrouw. Dit bedraagt 65,9% van het totaal respondenten.

Leeftijd

Leeftijd	Aantal	percent
21	1	2,4%
23	3	7,3%
24	2	4,9%
25	4	9,8%
26	8	19,5%
27	5	12,2%
28	10	24,4%
29	8	19,5%
Totaal	41	100%

Het merendeel van de respondenten is ouder dan 26.

tabel 4. Leeftijd

Opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Aantal	procent
MBO	13	31,7%
HBO	20	48,8%
WO	6	14,6%
Totaal	41	100%

Bijna 48% van de respondenten heeft een HBO opleiding, 31,7% een MBO opleiding en slechts 14,6% een WO opleiding.

Tabel 5. Opleidingsniveau 1

Aantal jaren in dienst

De volgende tabel toont:

- de minimale tijd in dienst is 2 maanden
- de maximaal is 8 jaar in dienst
- Het gemiddelde is 2,839

Aantal jaren in dienst	Minimun	Maximum	Gemiddelde
41	0,2 jaren	8 jaren	2,8

"Tabel 6. Gemiddelde jaren in dienst

Jaren in dienst	Aantal	procent
< 1 jaar	5	12,2%
1	12	29,2%
2	7	17,0%
3	4	9,7%
4	5	12,3%
5	3	7,4%
6	1	2,4%
7	2	4,9%
8	2	4,9%
Totaal	41	100%

Tabel 7. Aantal jaren in dienst

Lokkers

Lokkers zijn redenen voor mensen om bij een organisatie te komen werken. De motieven die iemand heeft, hebben te maken met eigen beeld over een organisatie en de verwachtingen daarvan. Deze lokkers zijn niet gebaseerd op ervaringen met de organisatie. Als de oorspronkelijke verwachtingen aansluiten bij de behoeften die de persoon op dat moment heeft dan wordt het een motief.

De 5 belangrijkste motieven om voor de Gemeente Zwolle als werkgever te kiezen:
(meerdere antwoorden waren mogelijk)

Inhoud van werk	68,3%
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	41,5%
Uitdaging	41,5%
Werksfeer	41,5%
Zekerheid	41,5%

Aan de vraag of aan de oorspronkelijke verwachtingen worden voldaan door de Gemeente Zwolle geven de respondenten aan:

Optimaal	24,4%
Voldoende	68,3%
Matig	7,3%

Binders

Binders zijn redenen voor iemand om bij een organisatie te blijven werken. Deze zijn gebaseerd op opgedane ervaring in deze organisatie.

Iedere mens heeft eigen doelen om bij een organisatie te gaan werken. Het voldoen aan deze doelen kan ook gezien worden als een binder.

De 5 belangrijkste arbeidsdoelen van de jonge Zwolse ambtenaren

(meerdere antwoorden waren mogelijk)

Plezier in het werk	97,6%
Kennis opdoen	73,2%
Goede balans tussen werk-privé	41,5%
Maatschappelijke bijdrage	29,3%
Hogerop komen	24,4%

In welke mate helpt Gemeente Zwolle in het behalen van deze arbeidsdoelen vinden de respondenten:

Optimaal	7,3%
Voldoende	73,2%
Matig	19,5%

De volgende vragen lijken veel op elkaar. Het is juist de bedoeling dat één vraag de andere vraag ondersteunt. Zo wordt het verhaal congruent en betrouwbaar.

De top 5 belangrijkste aspecten die zorgen dat de Zwolse jonge ambtenaar bij de Gemeente Zwolle blijft werken: (meerdere antwoorden waren mogelijk)

Ik heb leuk werk	70,7%
Op mijn afdeling wordt op een prettige manier met elkaar omgegaan	65,9%
Ik word serieus genomen	51,2%
Ik heb afwisselend werk	48,8%
Voldoende beslissingsruimte om zelfstandig te werken	46,3%

De top 5 Elementen welke de inhoud van werk in de huidige werksituatie bepalen:

(meerdere antwoorden waren mogelijk)

Afwisseling	60,9%
Verantwoordelijkheid	60,9%
Werksfeer	58,5%
Aard van de werkzaamheden	58,5%
Vrijheid	53,7%

De top 6 factoren die de Zwolse jonge ambtenaren in hun werk belangrijk vinden:

(meerdere antwoorden waren mogelijk)

Uitdagend werk	92,68%
Zelfstandigheid	92,68%
Een goed werkklimaat	90,24%
Serieus worden genomen	90,24%
Afwisselend werk	85,37%
Mogelijkheid om mee te denken	85,37%

Reacties op de open vraag: *wat zou de Gemeente Zwolle nog kunnen doen omjou te blijvenboeien?*

Het merendeel van de respondenten vindt opleidings-, loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden als een boeiende factor. Andere factoren die aan de orde kwamen waren: zorgen voor afwisseling in het werk

Afstoters

Afstoters zijn beperkingen van de organisatie, bijv. het beleid dat niet overeenkomt met de wensen en ambities van de medewerkers, lastige managers of gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

De 5 meest genoemde vertrekmotieven. Dit zijn "eventuele" redenen om weg te gaan. Dat betekent niet dat medewerkers het op dit moment al ervaren.

Werksfeer	53,7%
Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden	46,3%
Stijl van leidinggevende	41,5%
Kunnen combineren werk-privé	36,6%
Procedures en regels	31,7%

Reacties op de open vraag: *wat zou de Gemeente Zwolle naarjouw mening moeten veranderen ofverbeteren?*

De meeste aanbevelingen voor verbetering/veranderen zijn:

Efficiëntie

De jonge Zwolse ambtenaren zien procedures als een aandachtspunt voor verbetering. Naar hun mening zijn interne procedures traag en bureaucratisch.

Loopbaanenontwikkelingsmogelijkheden

De jonge Zwolse ambtenaar wil doorgroeien waarbij met zijn/haar opleidingsmogelijkheden rekening wordt gehouden. Traineeship wordt ook benoemd als een bindende factor voor jongeren.

Cultuur en Leiderschap

Serieus en bewuster omgaan met jonge mensen en de persoonlijke begeleiding zijn genoemde factoren voor verbetering.

Imago

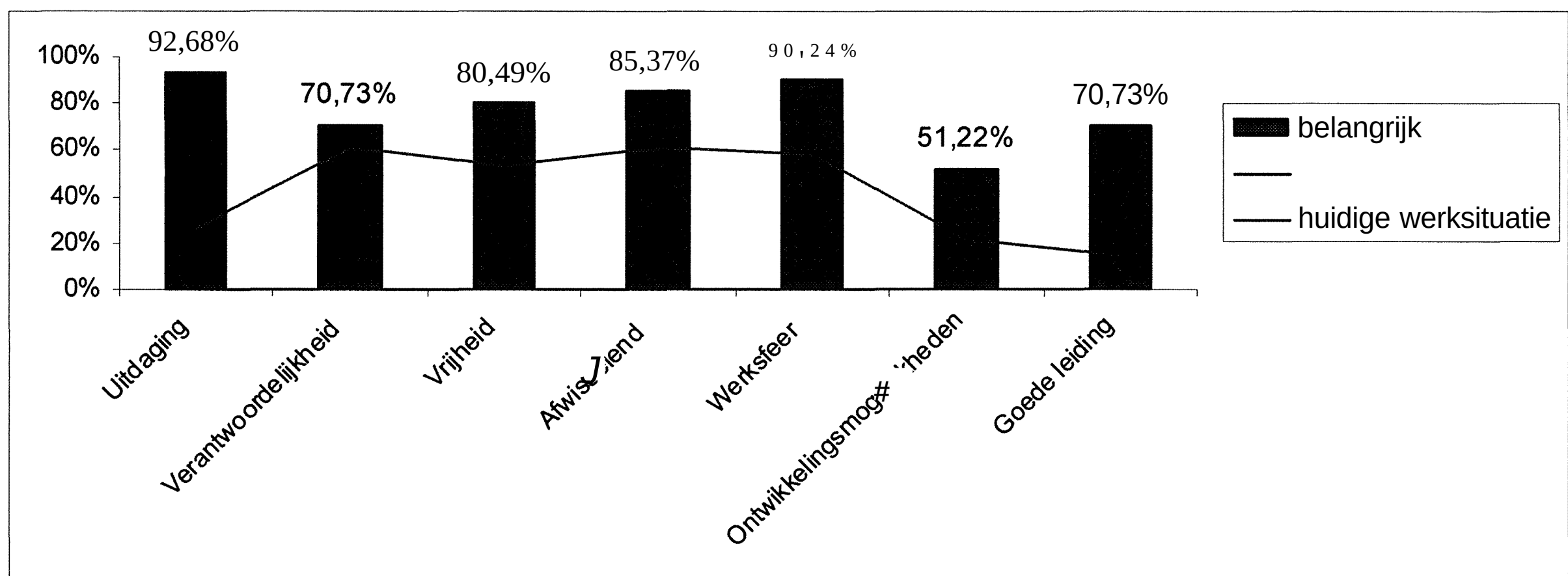
De meeste jongeren vinden dat de Gemeente Zwolle aan haar imago moet werken. Ze zijn van mening dat de gemeente op veel vlakken actiefis waarvoor jongeren zich kunnen inzetten.

5.1.1 Vergelijking van belangrijke resultaten

Factoren die de jonge ambtenaar in zijn werk belangrijk vinden versus aspecten die de huidige werksituatie biedt

De volgende grafiek geeft een inzicht wat de jonge Zwolse ambtenaar belangrijk vindt in zijn werk en wat hij in zijn huidige werksituatie reeds heeft (inhoud van werk).

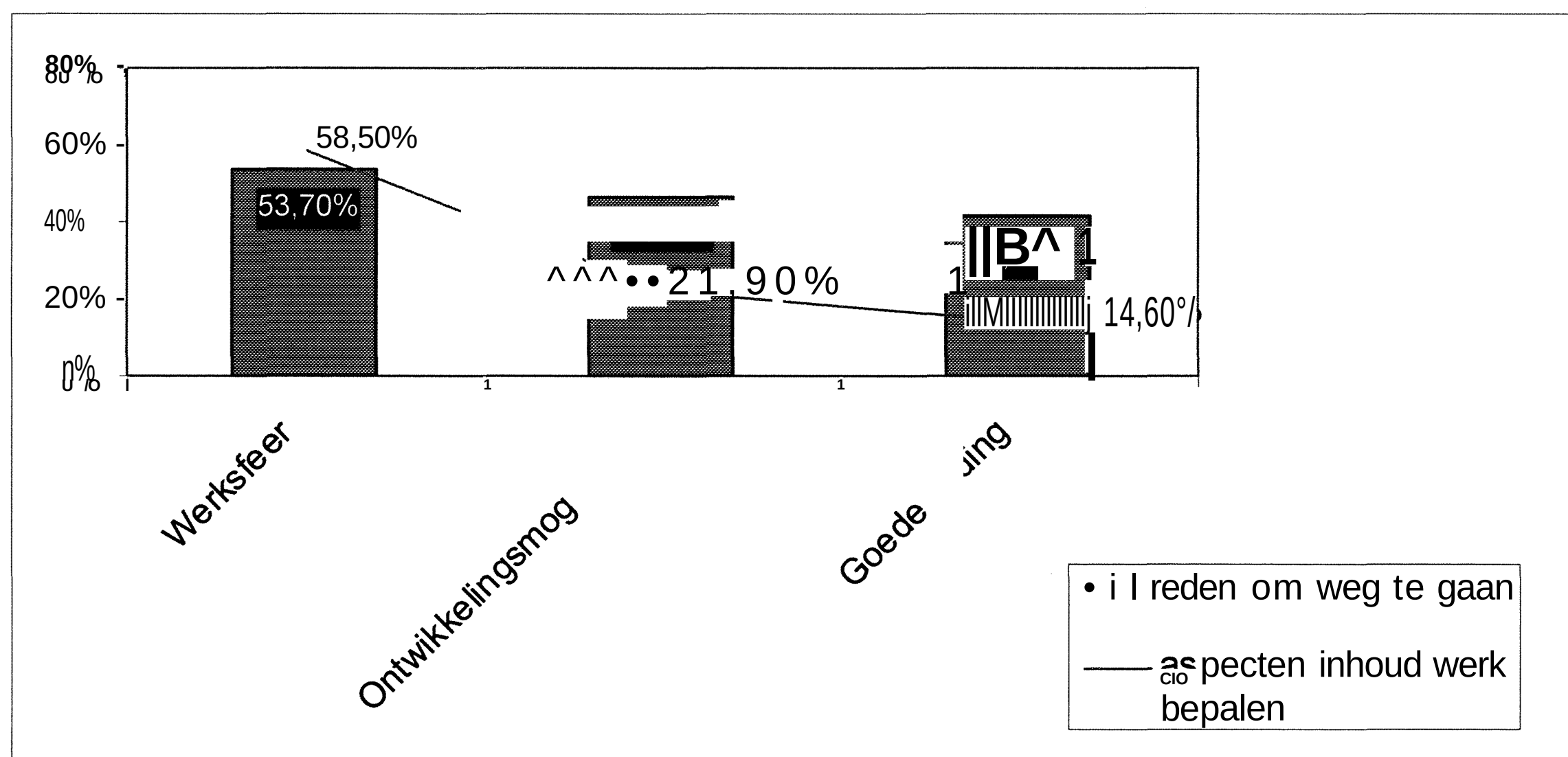
Dit wijst vooral op dat uitdaging, werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden en goede leiding meer aandacht nodig heeft.



Inhoud van huidige werksituatie versus de eventuele vertrekreden

Deze grafiek laat zien dat:

- 46,30% van de respondenten vinden gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden een eventuele reden om de organisatie te verlaten. Terwijl bij 21,90% de inhoud van zijn werk bepaald wordt door dezelfde aspecten.
- 41,50% geeft aan dat een slechte leiding invloed kan uitoefenen op hun beslissing om weg te gaan. Terwijl 14,60% geeft aan dat goede leiding wordt ervaren.



5.2 Het interview

Aansluitend op de vragenlijst hebben drie groepsinterviews plaatsgevonden. Voor deze interviews zijn ongeveer 32 medewerkers in de leeftijdscategorie 20-30 uitgenodigd. In totaal zijn 12 medewerkers geïnterviewd.

Op basis van de uitslag van de vragenlijst zijn wij dieper ingegaan op hun ervaringen en belevingen bij de Gemeente Zwolle

Uit de interviews is gebleken dat zeven van de tien geïnterviewden bekend zijn geworden met de Gemeente Zwolle door stages. De anderen zijn via uitzendbureaus binnen gekomen. Een kwam aan het werk terwijl geen concrete vacature was op dat moment. Het doel was werkervaring op te doen en gelijktijdig verder te zoeken naar een andere baan. Door het werken bij de Gemeente Zwolle ontdekte de medewerker dat de gemeente veel meer te bieden heeft.

De belangrijkste arbeidsdoelen van de jonge Zwolse ambtenaren zijn "plezier in het werk". Wat opvallend is, is dat de groepen op de vraag "*wat verstaatje onder 'plezier in het werk'?*" een andere aanvulling gaven.

Eén groep omvat "plezier in het werk" als het goed omgaan met collega's, een open sfeer en het kunnen geven/krijgen van feedback. Ook werd de inhoud van werk benoemd maar dat in minder mate. Concluderend: werksfeer is bepalend voor "*plezier in het werk*" bij deze groep. Voor de andere groep werd "*plezier in het werk*" getypeerd als: een functie die aansluit op je eigen ideeën, dingen kunnen leren en in de praktijk brengen, ruimte om zelfstandig te kunnen functioneren en de ontwikkelingen in het werkveld. Goed omgaan met collega's werd ook benoemd maar in minder mate. Samengevat: inhoud van werk.

Dit zou toegeschreven kunnen worden aan verschillende factoren. Eén groep werd gevormd door MBO'ers en toevallig door vier vrouwen en één man. Vrouwen zijn van nature socialer ingesteld. Een andere reden kan zijn dat mensen die op MBO niveau werken, afhankelijker van hun netwerk zijn.

In de andere groep waren vier mannen en één vrouw aanwezig. Deze groep werd gevormd door HBO'ers en WO'ers. Mensen die op dit niveau werken zijn minder afhankelijk van hun omgeving. Uiteraard zijn dit maar aannames.

Eén ander aspect dat naar voren kwam tijdens de interviews was de werkdruk. Mensen ervaren veel werkdruk. Naar hun mening wordt hard genoeg gewerkt echter is bij het moment dat werkdruk wordt geconstateerd de reactie vaak te laat. De aandacht voor werkdruk komt pas aan de orde als mensen overspannen worden. Werkdruk wordt gezien als een nadeel voor de kwaliteit van het werk.

In alle groepen bestond de behoefte aan feedback en een coachende leidinggevende. De geïnterviewden gaven aan dat de aandacht van de leidinggevende voor zijn medewerkers wordt beperkt door allerlei interne verplichtingen en overleggen. "Ze zijn bezig met 'lijstjes'" is over het algemeen hun reactie. Ze vinden dat het werk een soort "productie" werk is. Gekeken wordt alleen naar het aantal en niet naar de kwaliteit. Daarbij voelen de jonge medewerkers zich niet gewaardeerd. Hiermee wordt bedoeld dat alleen naar fouten wordt gekeken en niet naar het grotere geheel. Iemand gaf een voorbeeld over 3 fouten binnen 2000 verleende bouwvergunningen.

Door de voorgenoemde 'lijstjes' beter gezegd 'productie instelling', gaat de kwaliteit van de dienstverlening naar beneden. Werkzaamheden moeten precies volgens de normen en

niet meer gedaan worden. Ze gaven ook aan dat "lijstjesverantwoord cultuur" en innovatief zijn tegenstrijdig is. Ze zien dit als een mogelijke belemmering voor jongeren om bij de overheid te komen werken.

De jonge ambtenaar vindt dat de Gemeente Zwolle aan haar imago moet werken. Ze ervaren de Gemeente Zwolle als een veelzijdige organisatie waarin jongeren zich op verschillende werkvelden kunnen worden ingezet.

De jonge Zwolse ambtenaar wil ook verder groeien maar wordt belemmerd door een beperkt verloop onder het personeel. Op dit moment is geen ruimte om te kunnen groeien. Beter omgaan met het aanstellingbeleid, werknemers die langer op hun plek zitten en boventalligen worden benoemd als mogelijke verbeterpunten. Bij boventalligen gaat het: ten eerste om het hebben van voorrang. Ten tweede dat het selectieproces wat langer duurt. Althans, dit is wat de jonge ambtenaren ervaren bij boventalligen. Formaties van afdelingen zijn gebaseerd op de loonsom. Dit wordt gezien als een groot dilemma. Tijdelijke mensen met kennis en talent moeten/kunnen daardoor makkelijk vertrekken.

Mensen zijn voor mobiliteit maar de daarvoor benodigde ruimte moet nog worden gecreëerd.

Medewerkers willen ook een opleiding kunnen volgen. Maar dit is afhankelijk van het budget van de afdeling. Er is meestal geen geld voor opleiding. Tijdens het gesprek wordt een lening voor het volgen van opleiding als een mogelijke oplossing gezien. (Dit punt werd alleen bij het interview met de groep MBO'ers genoemd).

De jonge medewerkers van de brandweer vinden de communicatie binnen deze instelling een probleem. Veranderingen en ontwikkelingen worden bekend door onderlinge (informele) communicatie. Ze gaven ook aan dat er verschillende onderzoeken in dit veld zijn geweest maar tot nu toe geen actie werd genomen.

Conclusies: De jonge Zwolse ambtenaar is over het algemeen tevreden met de Gemeente Zwolle als werkgever. Op dit moment is nog voldoende uitdaging aanwezig maar ze verwachten dat op een zeker moment deze niet meer aanwezig zullen zijn. De behoefte om te vertrekken is echter nog niet aanwezig omdat men nog maar een korte periode in dienst is bij de Gemeente Zwolle (het gemiddelde aantal dienstjaren is 2,8 jaren).

6 Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken van dit onderzoek is ingegaan op de factoren die van invloed zijn op de motieven van mensen om zich aan een organisatie te binden en de personeelsinstrumenten die de organisatie kan gebruiken om hen te binden en blijven boeien.

De aanleiding voor dit onderzoek is de druk die de ontgroening en vergrijzing op de arbeidsmarkt uitoefent. Deze druk motiveert de Gemeente Zwolle om naar de wensen en behoeften van haar jonge medewerkers te luisteren en om de kenmerken die de organisatie aantrekkelijk voor medewerkers maakt te inventariseren. Dit om de uitstroom van deze doelgroep te voorkomen en om de goede "geluiden" als arbeidsmarktinstrument te gebruiken.

Uit de doelstelling van dit onderzoek vloeit de volgende probleemstelling en deelvragen voort:

Hoe kan de Gemeente Zwolle haar jonge ambtenaren (20-30jaar) blijven boeien waarbij met de specifieke behoeften en wensen van deze doelgroep rekening wordt gehouden?

Door de geformuleerde deelvragen zal de probleemstelling beantwoord worden:

1. Wat zijn de kenmerken van mensen in de levensfase 20-30jaar?

De adolescentie is voorbij en de beginfase van volwassenheid schijnt. In deze fase begint iemand met zijn carrière. Lievegoed stelt dat de jonge volwassene behoefte heeft om zichzelf te ontdekken door verschillende situaties uit te proberen. De jongere heeft veel energie, een grote werklust, inzet en enthousiasme. Hij wil snel resultaat zien. Hij is op zoek naar uitdaging en afwisseling.

Ook blijkt uit de literatuur dat de levensfase tijd- en cultuurgebonden is. In een welvaart economie zoals de Nederlandse economie worden de normen en waarden en de arbeidspatronen aan andere factoren toegeschreven. Zo zoekt de jonge generatie een goede balans tussen sociaal leven en carrière. Ook wordt persoonlijke ontwikkeling belangrijk gevonden door deze jonge generatie.

In de praktijk blijkt dat de jonge Zwolse ambtenaar verder wil groeien. Hij/zij is op zoek naar afwisselend en uitdagend werk. De jongeren zijn *snel* en verwachten ook *snelheid van de werkgever*.

Conclusies:

- De jonge Zwolse ambtenaar is ambitieus en heeft energie. Hij is verfrissend in denken, heeft behoefte aan ruimte voor creativiteit en om zijn eigen ideeën te kunnen inbrengen.
- De jonge Zwolse ambtenaar is op zoek naar persoonlijke ontwikkeling.

- De jonge Zwolse ambtenaar vindt dat de bureaucratie en traagheid in het beslissingsproces verbeterd moet worden. Vooral als de Gemeente Zwolle meer jongeren willen trekken.

2. *Wat zijn de drijfkrachten van de Jonge Zwolse Ambtenaren?*

De motieven op basis waarvan mensen hun loopbaankeuzes maken, veranderen om verschillende redenen gedurende hun loopbaan. Er zijn drie verschillende factoren die invloed uitoefenen op dit proces: de intrinsieke motivatoren die vanuit de persoon zelf komen, de werkomgeving en de maatschappelijke context.

In de keuzes die iemand maakt, spelen zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie een rol. Intrinsieke motivatoren zijn gebaseerd op eigen referentie kader en zijn lastig te beïnvloeden. Dit referentie kader is een verzameling van normen en waarden die ons van binnenuit motiveert. Daarentegen is de extrinsieke motivatie die buiten de persoon invloed heeft op zijn innerlijke behoeften. Met andere woorden: werkgevers kunnen de intrinsieke motivatoren beïnvloeden door extrinsieke werkmotivatatie. Volgens Hackman en Oldham zijn medewerkers meer gemotiveerd voor hun werk als:

- een taak afwisselend, volledig en belangrijk is. Aldus zal de werknemer zijn werk als zinvol ervaren;
- de werknemer zich persoonlijke verantwoordelijk voelt voor het eindresultaat. Daarbij behoort vrijheid in de uitvoering van zijn taken;
- de werknemer zicht heeft op de resultaten.

In de praktijk zijn de werkmotieven van de jonge Zwolse ambtenaren: leuk en afwisselend werk, werksfeer, verantwoordelijkheid en vrijheid. Dit blijkt uit de resultaten van de enquête en ook uit het volgende citaat:

"Voor mij is plezier in het werk, een functie die aansluit op je eigen ideeën, dingen kunnen leren en in de praktijk brengen, ruimte om zelfstandig te kunnen functioneren en de ontwikkelingen in het werkveld. " (man, 27)

Een voorwaarde van het taakkenmerken model van Hackman en Oldham is dat de persoon de feitelijke resultaten van hun inspanningen kent. Deze "kennis van de resultaten" wordt door feedback over de eigen prestatie versterkt.

De jonge Zwolse ambtenaar heeft behoefte *aan feedback* en aan een *coachende leidinggevende*. Hij/zij ervaart de aandacht van de leidinggevende voor zijn medewerkers als beperkt vanwege o.a. interne verplichtingen en overleggen.

Dit leert dat mensen worden gemotiveerd door zinvol werk, autonomie en inzicht in de resultaten van zijn werk. Zoals zichtbaar is in de kenmerken is de jongere generatie op zoek naar ontwikkelingsmogelijkheden.

Bij een permanente behoefte aan *ontwikkeling onpersoonlijke groei* bestaat niet meer een eeuwigdurende verbintenis voor het leven zoals blijkt uit de resultaten van dit onderzoek en het volgende citaat:

"Uiteindelijk moet je het voor jezelf leuk en uitdagend maken. Een werkgever is min of meer een instrument die je gebruikt om je uiteindelijke doelen te bereiken. Heb je je doel bereikt bij de ene werkgever, ga je toch op zoek naar een ander uitdaging en dat kan ook betekenen naar een ander werkgever. " (vrouw, 28)

De jonge Zwolse ambtenaar is, wat Bruel en Colsen noemen, een geboeide medewerker. Ze beweren in hun boek *De Geluksfabriek* dat *"de verbonden werker, verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie en is ook bereid zijn lot aan de organisatie te verbinden. Deze relatie is relatiefstabiel omdat de werker bereid is zijn eigen belang (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. Medewerkers zijn geboeid door de organisatie, door het leuke werk, het succes op de markt, de ontwikkelingsmogelijkheden, de collega's, de arbeidsvoorwaarden, etc. Zij zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze hebben nog aantrekkelijk genoeg is"*

Uit het bovenstaande kan ik constateren dat de jonge Zwolse ambtenaar een zogeheten geboeide medewerker is. De jonge generatie zoekt over het algemeen een omgeving waar ze geboeid kunnen worden. Organisaties kunnen deze omgeving proberen te bieden door gerichte instrumenten, regels en procedures. Hierbij gaat het om het kiezen van de juiste aangrijpingspunten zodat de organisatie haar mensen tot bloei kan laten komen.

Om aan de aangrijpingspunten te kunnen werken zullen ze eerst moeten worden herkend. In de vragenlijst nodigde ik de respondenten uit om te kijken wat de motieven waren om bij de Gemeente Zwolle in dienst te treden (**lokkers**), waarom ze bij de Gemeente Zwolle blijven werken (**binders**) en welke factoren de reden beïnvloeden om eventueel bij de organisatie weg te gaan (**afstoters**)

Het belangrijkste motief voor de jonge Zwolse ambtenaren om voor de Gemeente Zwolle te kiezen als werkgever was de inhoud van werk. Deze motieven zijn niet of amper gebaseerd op ervaringen. Ze hebben te maken met de verwachtingen die iemand heeft. Een motief wordt een lokker als de verwachtingen die de persoon over de organisatie heeft, aansluit bij zijn behoeften van dat moment. Wat dat betreft, volgens de jonge Zwolse ambtenaren, voldoet de Gemeente Zwolle aan hun oorspronkelijke verwachtingen. Slechts zeven procent vindt dat de organisatie matig voldoet.

De jonge Zwolse ambtenaren streven naar plezier in het werk en kennis en ervaring op te doen. Vooral het opdoen van brede ervaring en kennis staat centraal voor de net beginnende beroepsoefenaar:

"Het is voor mij een vorm van opleiding. Dit is mijn eerste baan. " (vrouw 26)
citaat uit interview

Factoren zoals leuk werk, de werksfeer, serieus worden genomen en vrijheid zorgen dat de jonge Zwolse ambtenaar bij de Gemeente Zwolle blijft werken.

Wanneer de jonge Zwolse ambtenaar gevraagd werd om de inhoud van zijn huidige werk te typeren geeft meer dan de helft aan dat zijn werk afwisselend is en dat het verantwoordelijkheid en vrijheid biedt.

Slechts 21,9% van de respondenten zegt dat het werk ontwikkelingsmogelijkheden biedt, 19,5% vertrouwen krijgt, 14,6% goede leiding heeft, 12,2% typeert zijn werk als dynamisch en 26,8%. Zegt dat zijn werk uitdaging heeft. Terwijl 92,68% van de respondenten uitdagend werk belangrijk vindt.

De uitdaging bij jongeren omvat het zichzelf kunnen uitproberen, ervaringen opdoen en hun grenzen kunnen aftasten. Het af en toe op zijn tenen lopen kan uitdagend en leerzaam zijn. Daarom moet de jonge medewerker taken krijgen die net iets boven zijn kunnen liggen. De taken moeten zinvol zijn. Bandura stelt in zijn goalsetting theorie dat doelen duidelijk en helder moeten zijn. Het werkt niet als de doelen te makkelijk haalbaar zijn of juist onmogelijk te bereiken. Een voorwaarde is dat de feedback functioneel moet zijn en op het juiste moment gegeven moet worden.

Uit dit onderzoek blijkt dat de jonge Zwolse ambtenaar behoefte aan feedback heeft. Slechts een kleine groep geeft aan voldoende aandacht en feedback van de leidinggevende te krijgen.

Managementvaardigheden hebben te maken met de manier van organiseren en aansturen van de eenheid of afdeling. Eén van belangrijkste functie van managers is het sturen van middelen en mensen. Daarbij heeft het ook te maken met de aandacht die de manager aan de individuele medewerker moet geven. Uit dit onderzoek blijkt dat de aandacht voor medewerkers wordt beperkt door allerlei verplichtingen, overleggen en het behalen van resultaten. Daardoor blijft voor de leidinggevende onvoldoende tijd over voor het aansturen en begeleiden van zijn medewerkers. Gezien de Gemeente Zwolle naar een coachende stijl van leidinggeven streeft is dit een verbeterpunt.

Nog een ander aandachtspunt uit dit onderzoek, is dat meer middelen beschikbaar moeten worden gesteld voor opleidings-, ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden. Het merendeel van de respondenten vindt deze drie aspecten boeiende factoren. Daarnaast is de meest (eventuele) vertrekreden het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden.

Conclusies:

Medewerkers worden gemotiveerd wanneer de werkextrinsieke factoren bij hun eigen normen, waarden en behoeften aansluiten. Deze normen, waarden en behoeften kunnen vertaald worden in: sociaal en financiële waardering en ontplooiën van eigen capaciteit.

Zoals wij in de kenmerken van de jonge generatie (deel vraag 1) hebben gezien, is de motivatie van de jonge Zwolse ambtenaar gericht op het zoeken van persoonlijke ontwikkeling en zingeving. Ze willen een baan die aan de eigen intrinsieke motivatie tegemoet komt. Ze willen uitgedaagd worden om zelf na te denken, te regelen en te verbeteren.

De jongere medewerker heeft innovatieve ideeën. Soms voelen ze zich echter geremd doordat werkzaamheden precies moeten gedaan worden volgens de norm en niet meer. Door de productienormen is er onvoldoende ruimte en tijd voor eigen initiatief.

3. In hoeverre voldoet de Gemeente Zwolle aan de behoeften en wensen van haar jonge medewerkers? (hoe beleven de jonge ambtenaren de Gemeente Zwolle?)
Het merendeel van de respondenten is tevreden met de organisatie en de mogelijkheden die zij tot nu toe biedt.

De jonge Zwolse ambtenaren typeren hun werk als afwisselend en plezierig en vindt dat in hun afdeling op een prettige manier met elkaar wordt omgegaan.

Het grootste deel van de jonge Zwolse ambtenaren vindt opleidings-, loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden boeiende factoren. En tevens wordt de afwisseling in het werk ervaren als boeiend.

De jonge Zwolse ambtenaren vinden dat de volgende aspecten moeten worden verbeterd /veranderd:

Efficiëntie

De Zwolse jonge ambtenaren zien procedures als een aandachtspunt voor verbetering. Naar hun mening zijn interne procedures traag en bureaucratisch.

Loopbaanenontwikkelingsmogelijkheden

De jonge Zwolse ambtenaar wil doorgroeien waarbij met zijn/haar opleidingsmogelijkheden rekening wordt gehouden. Traineeship wordt ook benoemd als een bindende factor voor jongeren.

Cultuur en Leiderschap

Serius en bewuster omgaan met jonge mensen en de persoonlijke begeleiding zijn genoemde factoren voor verbetering.

Imago

De meeste jongeren vinden dat de Gemeente Zwolle aan haar imago moet werken. Ze zijn van mening dat de gemeente op veel vlakken actief is waarvoor jongeren zich kunnen inzetten.

Conclusies:

De jonge Zwolse ambtenaren vinden dat er nog voldoende uitdagingen zijn. Maar ze verwachten dat er een moment komt dat deze er niet meer zullen zijn. Dan zullen ze besluiten om zich heen te kijken voor een andere baan. Ze zouden dit wel jammer vinden ook voor de organisatie zelf.

De jonge Zwolse ambtenaren vinden in hun werk en in de werksfeer tevredenheid en voldoening. De behoefte om te vertrekken is echter (nog) niet aanwezig. Hierbij is het misschien een factor dat de jonge medewerker nog maar een korte periode in dienst is bij de Gemeente Zwolle (het gemiddelde aantal dienstjaren is 2,8 jaren). De zorg voor de Gemeente Zwolle moet zijn om deze tevredenheid op peil te houden.

Tot slot

De jonge Zwolse ambtenaren zijn van mening dat de organisatie een goede werkgever is. Dit blijkt uit het feit dat:

- alle personeelsinstrumenten worden gehanteerd (zie §3.2.2.3). De te verbeteren punten worden in het volgende hoofdstuk van de aanbevelingen gepresenteerd;
- medewerkers goede regelingen voor ouderschap- en zorgverlof hebben. Het verlof komt voor de helft voor rekening van de werkgever en voor de helft voor rekening van de ambtenaar. Dit in tegenstelling tot een regulier commercieel bedrijf waar de kostenverdeling ongeveer 30% / 70% is (30% bedrijf, 70% medewerker);
- medewerkers werk en privé goed kunnen combineren. Het is mogelijk parttime te werken. Daarbij is het de medewerkers vrij om zelf te bepalen hoe dit wordt ingevuld.

Gedacht kan worden aan bijv. alleen bepaalde dagen of dagdelen te werken, thuiswerken of een goede vakantieplanning.

7 Aanbevelingen

Uit de bevindingen van dit onderzoek kan ik afleiden dat de jonge Zwolse ambtenaren het over het algemeen naar hun zin hebben. Ze vinden de Gemeente Zwolle een goede werkgever maar ze vinden ook dat bepaalde factoren kunnen worden verbeterd.

Aan de hand van de onderzoekresultaten en conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

7.1 Algemene aanbevelingen

Gebruik lokkers voor de arbeidsmarkt

Eén van de belangrijkste lokkers voor de jonge Zwolse ambtenaar wordt bepaald door de inhoud van het werk. De jonge ambtenaar ervaart de Gemeente Zwolle als een veelzijdige organisatie waarin jongeren zich op vele vlakken kunnen inzetten. Dit "goede geluid" kan een argument zijn om het arbeidsmarktimago van de Gemeente Zwolle aantrekkelijk te maken voor de (net) beginnende beroepsoefenaar.

Veranker de binders

Aspecten als leuk werk en een goede werksfeer zorgen ervoor dat de jonge Zwolse ambtenaar bij de Gemeente Zwolle wil blijven werken. Leuk werk omvat de afwisseling, de vrijheid en verantwoordelijkheid die de jonge ambtenaar in zijn werk ervaart. De goede sfeer wordt bepaald door collegialiteit. Dit laatste is ook een belangrijke afstoter. Een slechte werksfeer kan een reden zijn voor vertrek. Daarom moet de organisatie hiervoor ook aandacht hebben.

Reduceer de afstoters

De afstoters die in dit onderzoek worden aangegeven zijn "eventuele" motieven om weg te gaan. Dit betekent niet dat medewerkers het op dit moment al ervaren. Het constant monitoren van het personeelsverloop kan een goed inzicht geven in de vertrekmotieven.

De organisatie heeft deze exit-monitor in haar beleid verankerd. In de praktijk blijkt dat het niet veel informatie oplevert. Dit komt onder andere omdat de exit-enquête thuis wordt gestuurd en weinig door de ex-medewerkers ingevuld retour worden gestuurd.

Mijn advies hiervoor is om de exit-monitor in de vorm van een exitgesprek uit te voeren. Het gesprek met de medewerker kan waardevolle informatie opleveren over de hoofdredenen van het verloop. Het is *raadzaam* om het gesprek te doen voordat de werknemer opstapt en door een neutraal persoon te laten uitvoeren, bijv. de P&O adviseur.

7.2 Aanbevelingen voor de organisatie

In kaart brengen van de verwachte behoefte aan (nieuwe) personeel

Gezien de organisatie binnen een aantal jaren geconfronteerd gaat worden met een grote uitstroom vanwege pensionering, is het belangrijk om de (toekomstige) behoefte aan (nieuw) personeel in kaart te brengen.

De organisatie heeft deze eerste stap gezet (zie ook tabel 1 uitstroom op basis van 65 jaar). Aan de hand van deze gegevens kunnen afdelingen en secties niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief de personeelbezetting plannen. Vooral dit laatste speelt bij personeelsplanning een belangrijke rol. Hierbij wordt de behoefte aan (nieuw) personeel gekoppeld aan het strategische organisatiebeleid.

Personeelsplanning is een goed instrument, niet alleen voor werving & selectie, wat ook kan worden gebruikt voor opleidingen, loopbaanbegeleiding (doorstroom) en afvloeiing van personeel (uitstroom).

Verminder de bureaucratie en traagheid van het werkproces

Eén van de voorgestelde verbeterpunten is de vermindering van de bureaucratie en traagheid van het ambtelijke apparaat.

Empowerment¹⁶ van verantwoordelijkheid, bevoegdheid en ook beslissingen zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen kan tot een sneller en efficiënt werkproces leiden. Hiervan kan de organisatie profijt hebben. De klanttevredenheid wordt verhoogd omdat de verzoeken van de burger sneller wordt behandeld. Daarnaast worden de medewerkers meer gemotiveerd doordat hun autonomie en zelfstandigheid wordt vergroot.

Het delegeren van bevoegdheden bevordert het *eigenaarschap* van de medewerkers. Door meer autonomie en beslissingsruimte te krijgen worden de medewerkers ook aangesproken om integer en met verantwoordelijk te handelen

Ook sluit dit concept goed aan de organisatieontwikkeling 2007-2010 van de Gemeente Zwolle. Daarin is één van de speerpunten het programma dienstverlening. Dit betekent onder andere minder regels, verkorting van doorlooptijden en transparante werkprocessen.

Empowerment hoeft niet vanzelfsprekend te leiden tot uren vermindering (fte's) van leidinggevend. De tijd die overblijft kan gebruikt worden om aan de medewerkers persoonlijke aandacht te geven en hen beter aan te sturen.

Leidinggevenden toerusten door hun coachingsvaardigheden te vergroten

Uit dit onderzoek blijkt dat de jonge Zwolse ambtenaar behoefte heeft aan regelmatige feedback op zijn functioneren, zowel formeel als informeel. Een van de belangrijkste kwaliteiten die een leider moet hebben is de persoonlijke aandacht voor zijn individuele medewerker.

Een van de doelstellingen binnen het spoor Leiderschap is het motiveren en coachen van zijn medewerkers. Daarom is het van belang om leidinggevende toe te rusten door hun coachingsvaardigheden te vergroten. Dit kan bijv. door middel van een training om managementkwaliteiten verder te ontwikkelen.

¹⁶ Onder deze Engelse term wordt verstaan het delegeren van bevoegdheden naar het lagere kader en medewerkers.

Daag de jonge medewerker uit

De organisatie kan haar medewerkers uitdagen door het laten meedoen aan verschillende projecten buiten hun gewone werkzaamheden. Dat wil zeggen door hen te detacheren voor projecten binnen de organisatie. Dit biedt medewerkers de kans om elders nieuwe competenties te verwerven en contacten op te doen.

Gedacht kan worden aan bijv. een interne "projectenbank". Hierop wordt het project geplaatst en kunnen ook de medewerkers zich aanbieden.

Bied opleidingsmogelijkheden

Opleidingen zijn sterk afhankelijk van het afdelingsbudget. Het is niet mogelijk om in alle opleidingsbehoeften van medewerkers te voorzien. Wel kan de organisatie deze behoefte faciliteren aan de medewerker door een lening te verstrekken voor het volgen van opleidingen. Zonder dat het afdelingsbudget wordt beïnvloed. Zo kan bijv. iemand met een MBO opleiding een vervolg stap maken naar het HBO. Binnen deze groep kan immers ook potentieel bestaan

In sommige persoonlijke gevallen konden financiële beperkingen, geld willen/moeten verdienen of niet meer verder kunnen leren en reden zijn geweest om met een verder studie te stoppen.

Stimuleer de mobiliteit gemeente breed

Een paar jaar geleden is de organisatie begonnen met het mobiliteitsbeleid binnen het management. Hierdoor wordt de flexibiliteit van managers vergroot.

De volgende stap van de Gemeente Zwolle is de mobiliteit onder alle medewerkers te bewerkstelligen. Op dit moment wordt de mogelijkheid bestudeerd om in het arbeidscontract aanpassingen aan te brengen in de clausule "functie". Dat zal betekenen dat in plaats van een specifiek omschreven functie een "algemene dienst" wordt benoemd. Om de mobiliteit onder medewerkers te bevorderen, vereist het -naar mijn mening- meer dan het aanpassen van het contract alleen. Het moet ook de houding/instellingen van de medewerkers veranderen. De organisatie kan de mobiliteit van haar medewerkers stimuleren door het scheppen van een cultuur die dit aanmoedigt, bijv. door elke 5 jaar van functie te wisselen. Daardoor wordt ook ruimte gecreëerd om de loopbaanwensen waar te maken.

Het zal ook verwezenlijkt zijn als de organisatie vooral het jonge talent opspoort. Het streelt de professionele ijdelheid om gevraagd te worden ergens te solliciteren. Bepaalde expertise is gewild en daardoor is toptalent mobiel. Loopbaanmogelijkheden zijn doorslaggevend in de keuze om al dan niet van baan te veranderen.

7.3 Aanbevelingen voor de leidinggevende

Leer mij mensen kennen, ik ben er jaren een geweest (spreekwoord)

Jongeren proberen door hun werk hun grenzen te ontdekken. Waar zij in goed of niet goed in zijn. Door hen taken te geven die net iets boven hun kunnen liggen weten ze wat wel of niet binnen hun capaciteiten ligt. Blijf daarom regelmatig in gesprek met je jonge medewerkers. Maak je verwachtingen en die van je jonge medewerker bespreekbaar.

Door het idee dat werk altijd leuk is kunnen medewerkers bij tegenslag gedemotiveerd raken. Leer je jonge medewerkers dat het werk niet altijd leuk is en dat een gedeelte ervan bestaat uit routinematige en niet uitdagende klussen.

Als manager moet je aandacht hebben voor de individuele medewerker. Zorg ervoor dat je op individueel niveau de basis motieven van uw medewerkers kent. Leer je mensen kennen.

Voorals in een krappe arbeidsmarkt waarin werkgevers op jacht zouden moeten gaan naar nieuwe talenten, is het voor jonge talenten verleidelijk om over te stappen naar een andere werkgever die wel aan hun verwachtingen voldoet. Het verloop van mensen is ook geldwaard.

Actiever benutten van jongeren

Een vitale organisatie maakt het verschil door vitale medewerkers. In een constant veranderende omgeving heeft de organisatie flexibele, enthousiaste en energierijke medewerkers nodig. Jonge medewerkers kenmerken zich door hun enthousiasme en snelle en actiever aanpak van nieuwe situatie.

"Sneller, beter, positiever: dat zijn de sleutelwoorden in de wijze waarop wij in Zwolle overheidsmodernisering gestalte geven. Op tal van manieren trouwens. Na een herijking hebben we ervoor gekozen veel actiever te werk te gaan. We zien hier liever actieplannen dan beleidsplannen, bijvoorbeeld. Alleen maar bezuinigingen leidt maar tot apathie. Je moet als gemeente ook andere concepten durven inzetten. En ik moet zeggen: de wijze waarop die andere concepten worden ontvangen is bijna vermakelijk." Volgens drs. Oenze Dijkstra gemeente secretaris van de Gemeente Zwolle.

Het bewust worden van leidinggevend dat de jongere generatie actiever het veranderingsproces mede kan helpen aanpakken. Dit is mogelijk door kennis uitwisseling met ervaren medewerkers in combinatie met de kenmerken van de jongeren. Hierdoor wordt invulling gegeven aan het programma "andere overheid" .

Zorg voor een evenwichtige personeelsbezetting

Diversiteit aan mensen vergroot de creativiteit en de dynamiek van het team. De jonge generatie zorgt voor vitaliteit en een nieuwe kick. Maar ze hebben weinig ervaring. Die ervaring hebben de oude medewerkers wel. Daarin ligt de basis voor samenwerking. Generaties kunnen van elkaar leren.

Daarnaast kan de Gemeente Zwolle op deze wijze tijdig anticiperen op de uitstroom van "oudere medewerkers".

Tot slot

Dit onderzoek voorziet de organisatie van een inzicht van de wensen en behoeften van de jonge Zwolse ambtenaar en hoe zij hen kan blijven boeien. Het is gericht op jongeren die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een stabiele en kwalitatieve organisatie, voor langere termijn. Dit is slechts een klein onderdeel van een groter geheel om in de toekomst aan de invulling van de vraag naar personeel te kunnen blijven voldoen.

Uit de voorafgaande kan worden afgeleid dat een actieve en intense samenwerking van managers, het HRM team, en P&O adviseurs nodig is om de jonge Zwolse ambtenaren vast te houden!

8 Literatuuroverzicht

Boeken en rapporten

- Baardam DB, *Enquêteren en gestructureerd interviewen*, Educatieve Partners Nederland, Houten 2000
- Bruel M., Colsen C, *"De geluksfabriek"*, Scriptor Books, Schiedam 1998
- Brochure *"Management Development Leergang gemeente Zwolle "*, druk 2006
- Brug van der J., *"Levensfase en werk"*, Christofoor, Zeist 2001
- Dam, N.H.M, van, en Marcus, J.A., *Organisatie en Management een praktijkgerichte benadering van*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2002
- Dibble S., *"Medewerkers vasthouden de slag om schaars talent"*, Scriptor, 2001
- Hart H., Dijk van J. e.o., *Onderzoeksmethoden*, Boom, Amsterdam 2001
- HRM programma 2002-2004
- Kluytmans F., Dr., *Leerboek Personeelsmanagement*, Noordhoff Wolters, Groningen 2001
- Lange H., *"Motivatie in organisaties"*, Kluwer, Deventer 2002
- Lievegoed B., *"De levensloop van de mens"*, Lemniscaat, Rotterdam 1976
- *Monitor Gemeenten 2004, personeels in perspectief*, Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag, november 2005
- *Medewerkers Tevredenheidonderzoek (MTO) 2006*, Gemeente Zwolle
- Nagelkerke A.G., Nijs de W.F., *Regels rond arbeid*, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten 2001
- Nijhoff DJ., Commissaris E., Dekker B., Been B., Nieman L., *"Wat beweegt professionals? "*, Berenschot BV., 2002
- Noomen J.L. drs., *"Integraalpersoneelsmanagement een praktijkgerichte leerroute "*, Nelissen, Soest 2003
- Organisatieontwikkeling Gemeente Zwolle 2007-2010
- Paffen M.J.A., *"Loopbaan-management"*, Kluwer, Alphen aan den Rijn 2000
- Publicatie A+O fonds Gemeenten, *"Anders denken, anders durven, anders doen "*, Stichting A+O fonds Gemeenten, februari 2005
- Sociaal Jaarverslag 2005, Gemeente Zwolle
- Van Dale Groot Woordenboek, www.vandale.nl
- Verhoeven N., *Wat is onderzoek?*, Uitgeverij Boom, Amsterdam 2004
- Vocht A. de, *Basisboek SPSS 11 voor Windows*, Bijleveld Press, Utrecht 2002
- Wilke H.A.M prof.dr., *Organisatie Psychologie*, Van Gorcum, Assen 1993

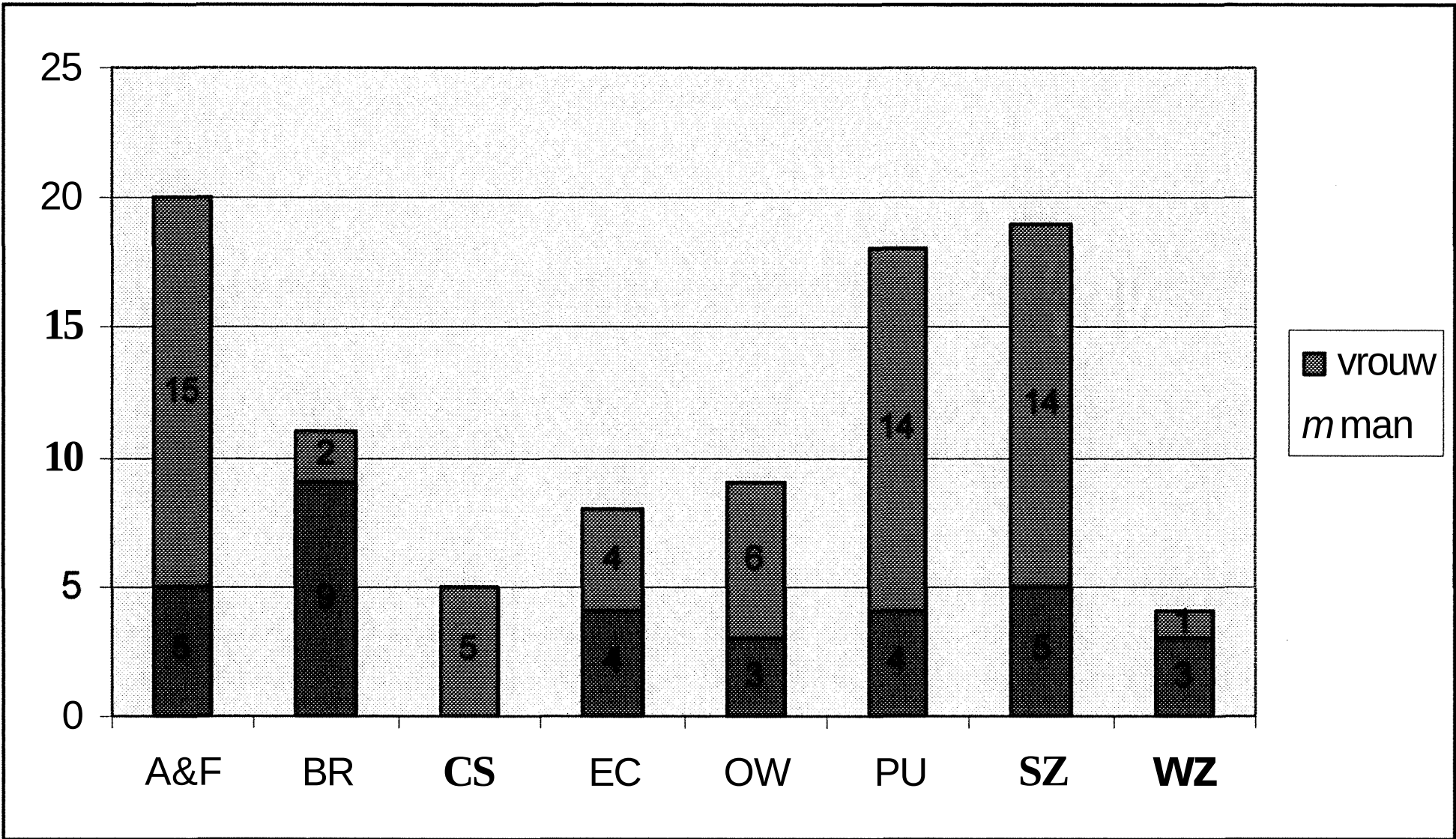
Websites

- www.andereoverheid.nl
- *Arachnea* (intranet Gemeente Zwolle)
- www.123management.nl
- www.humanfactor.nl
- www.wikimedia.com
- www.zwolle.nl

9 Bijlagen

Bijlage I Personeelskengetallen

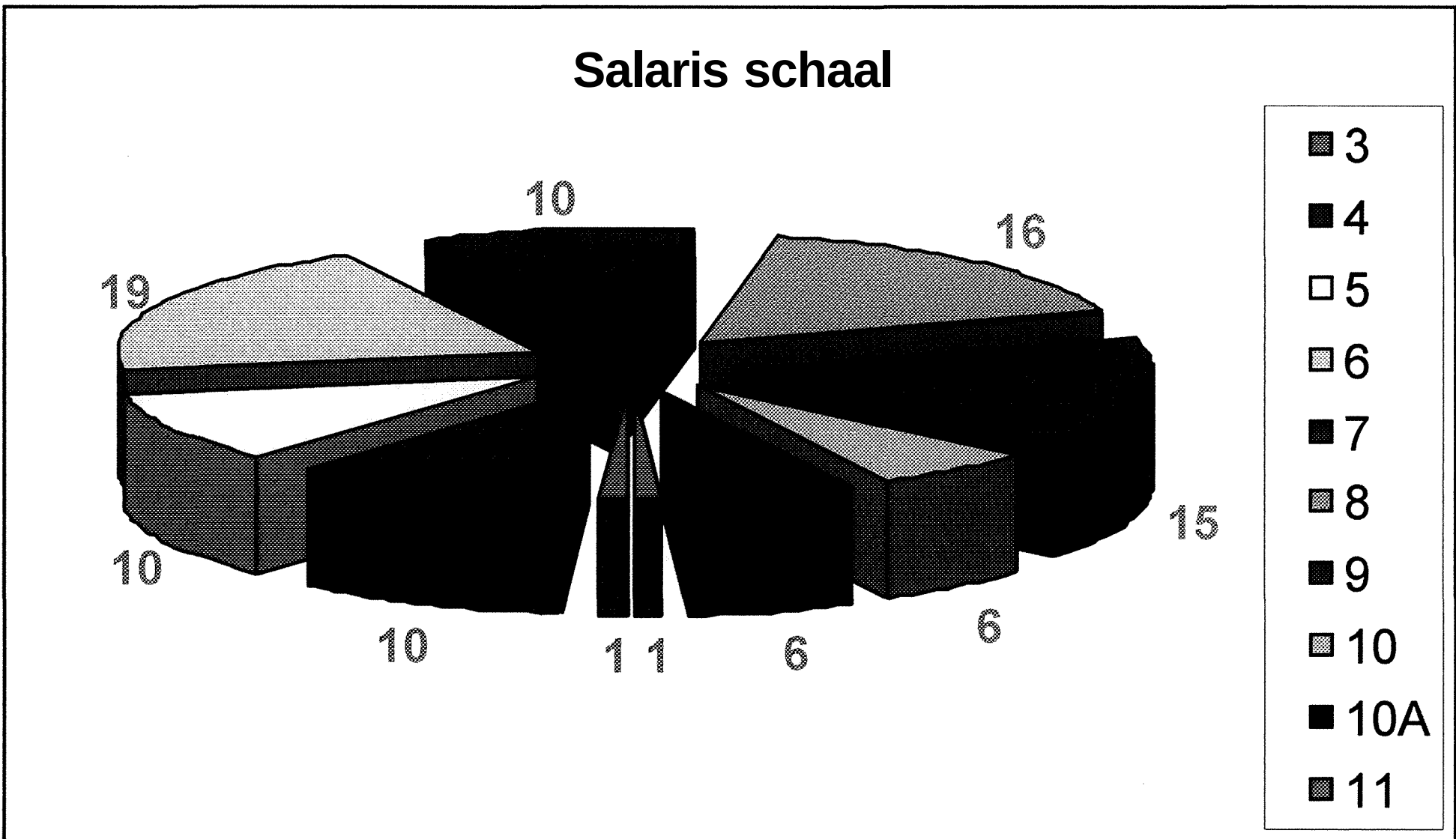
Tabel aantal jonge medewerkers m/v verdeeld in eenheden



Het merendeel van de jonge Zwolse ambtenaren werken bij de Eenheid Advies en Faciliteit (A&F). Het wordt gevolgd door Sociale Zaken (SZ) en Publiekszaken (PU).

Eenheden waarin het werk meer "mannelijk" getypeerd is, zijn ook minder vrouwen aanwezig (Brandweer (BR) en Wijkzaken (WZ))

Tabel totaal jonge ambtenaren jonger dan 30 jaar verdeeld per salaris schaal



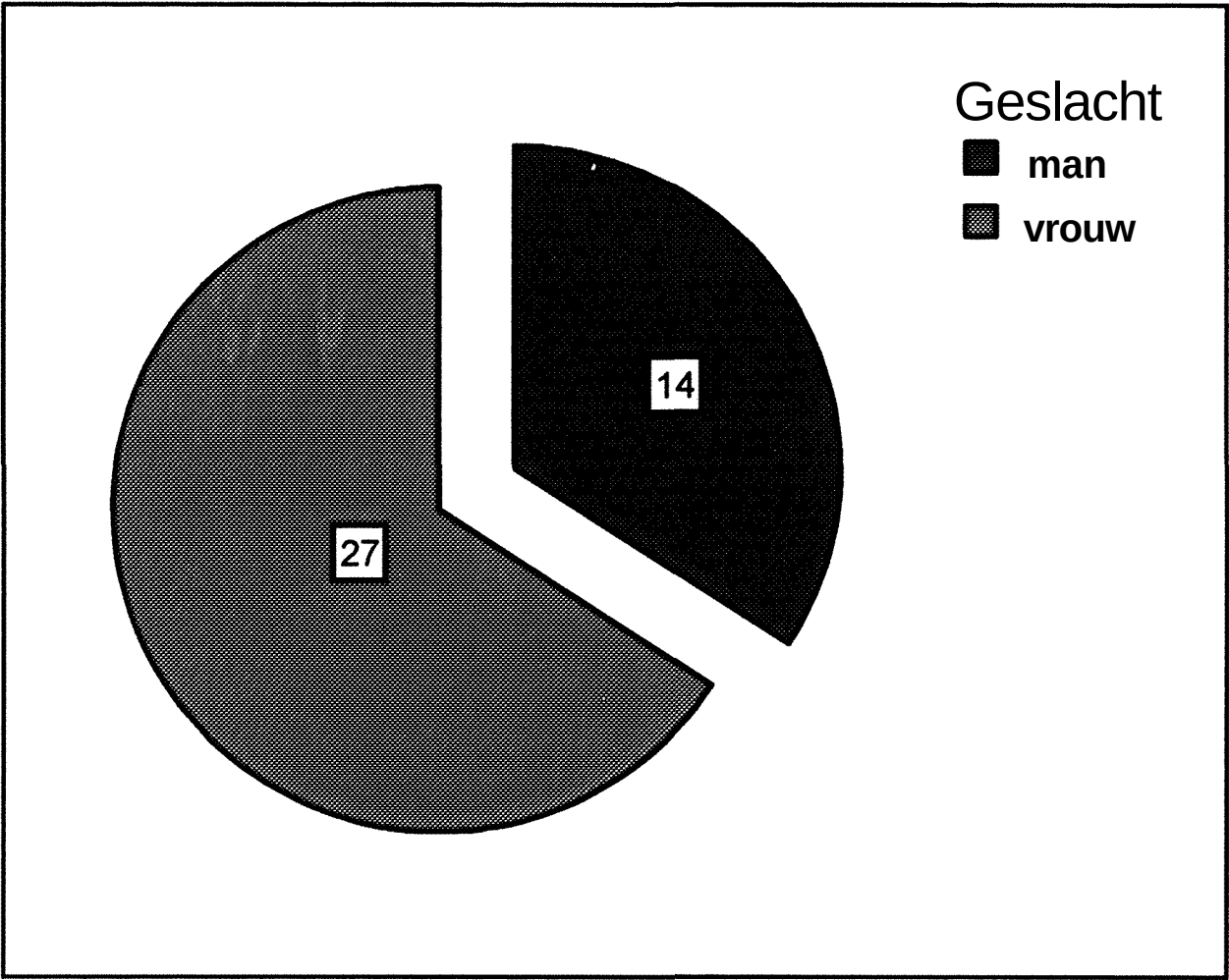
Het aantal Zwolse jonge ambtenaren is verspreidt van salaris schaal 3 t/m 11. De grootste concentratie ligt in schaal 6, gevolgt door schaal 8 en 9.

Bijlage II Resultaten enquête

ALGEMENE KENMERKEN

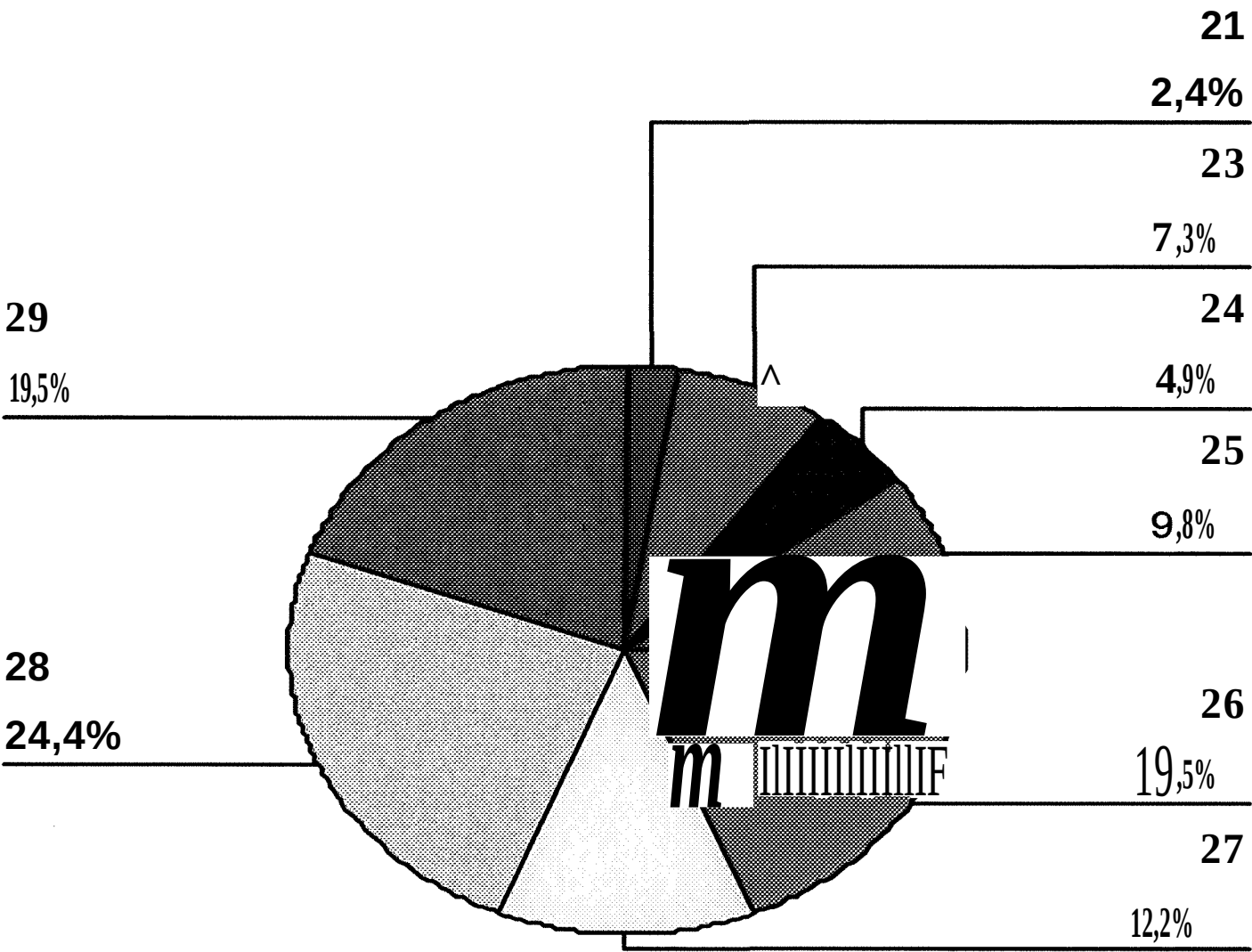
Geslacht

Het grootste percentage van de jonge Zwolse ambtenaar is vrouw. Dit bedraagt 65,9% (27 vrouwen) van het totaal respondenten

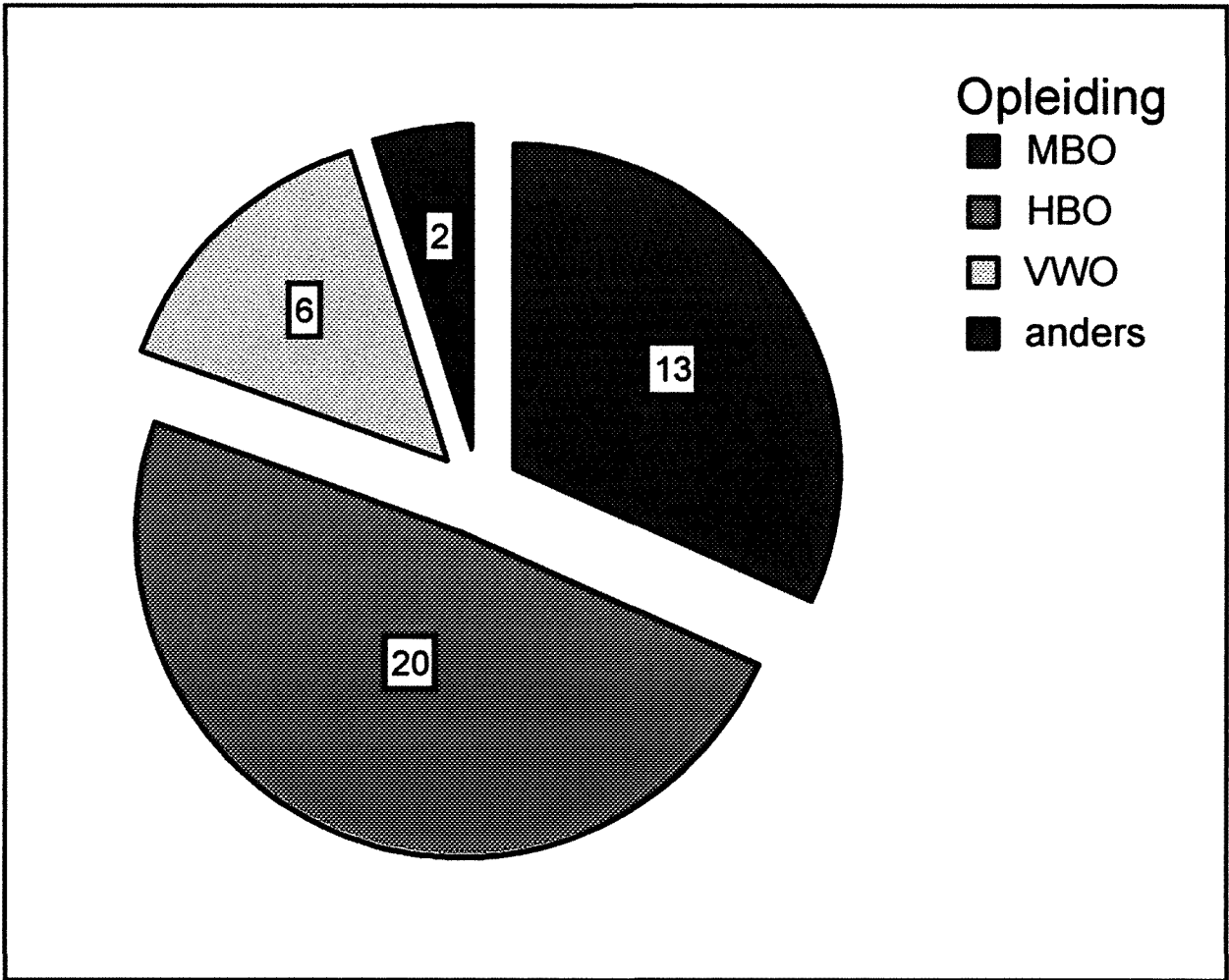


Het merendeels van de respondenten is ouder dan 26.

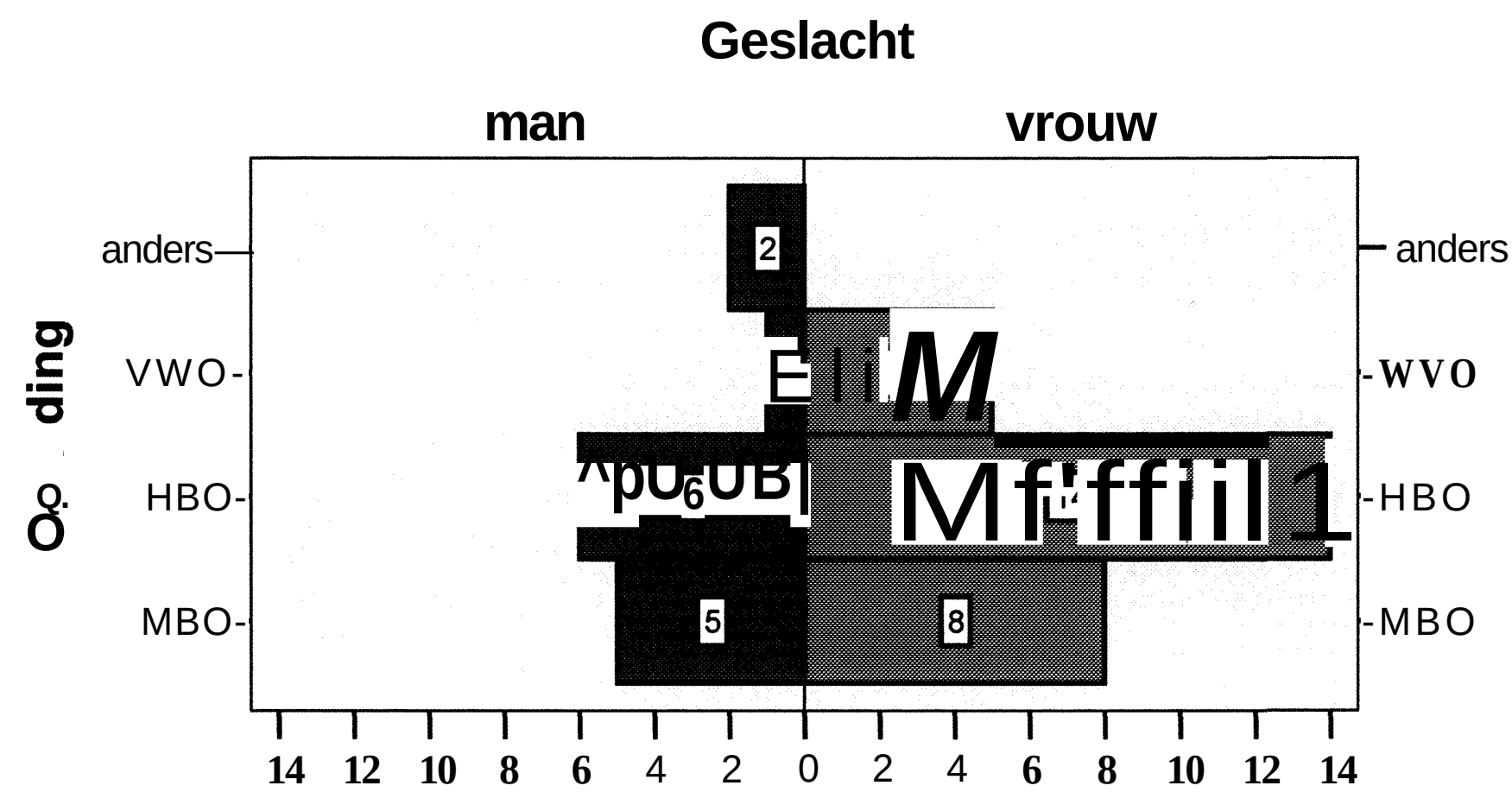
Leeftijd



Bijna 48% van de respondenten (41 medewerkers) heeft een HBO opleiding, 31,7% een MBO opleiding en slechts 14,6% een WO opleiding.



Pyramide Opleidingsniveau/geslacht



NB. anders = opleidingsniveau lager dan MBO

Aantal jaren in dienst

De volgende tabel toont:

- de minimale tijd in dienst is 2 maanden
- de maximaal is 8 jaar in dienst
- Het gemiddelde is 2,839

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Jaren in dienst	41	,2	8,0	2,839	2,2217
Valid	41				

Tabel 4. Aantal jaren in dienst

•	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,2	2	4,9	4,9	4,9
,4	1	2,4	2,4	7,3
,5	1	2,4	2,4	9,8
,9	1	2,4	2,4	12,2
1,0	8	19,5	19,5	31,7
1,4	1	2,4	2,4	34,1
1,5	3	7,3	7,3	41,5
2,0	6	14,6	14,6	56,1
2,5	1	2,4	2,4	58,5
3,0	3	7,3	7,3	65,9
3,5	1	2,4	2,4	68,3
4,0	3	7,3	7,3	75,6
4,5	2	4,9	4,9	80,5
5,0	2	4,9	4,9	85,4
5,8	1	2,4	2,4	87,8
6,5	1	2,4	2,4	90,2
7,0	2	4,9	4,9	95,1
8,0	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

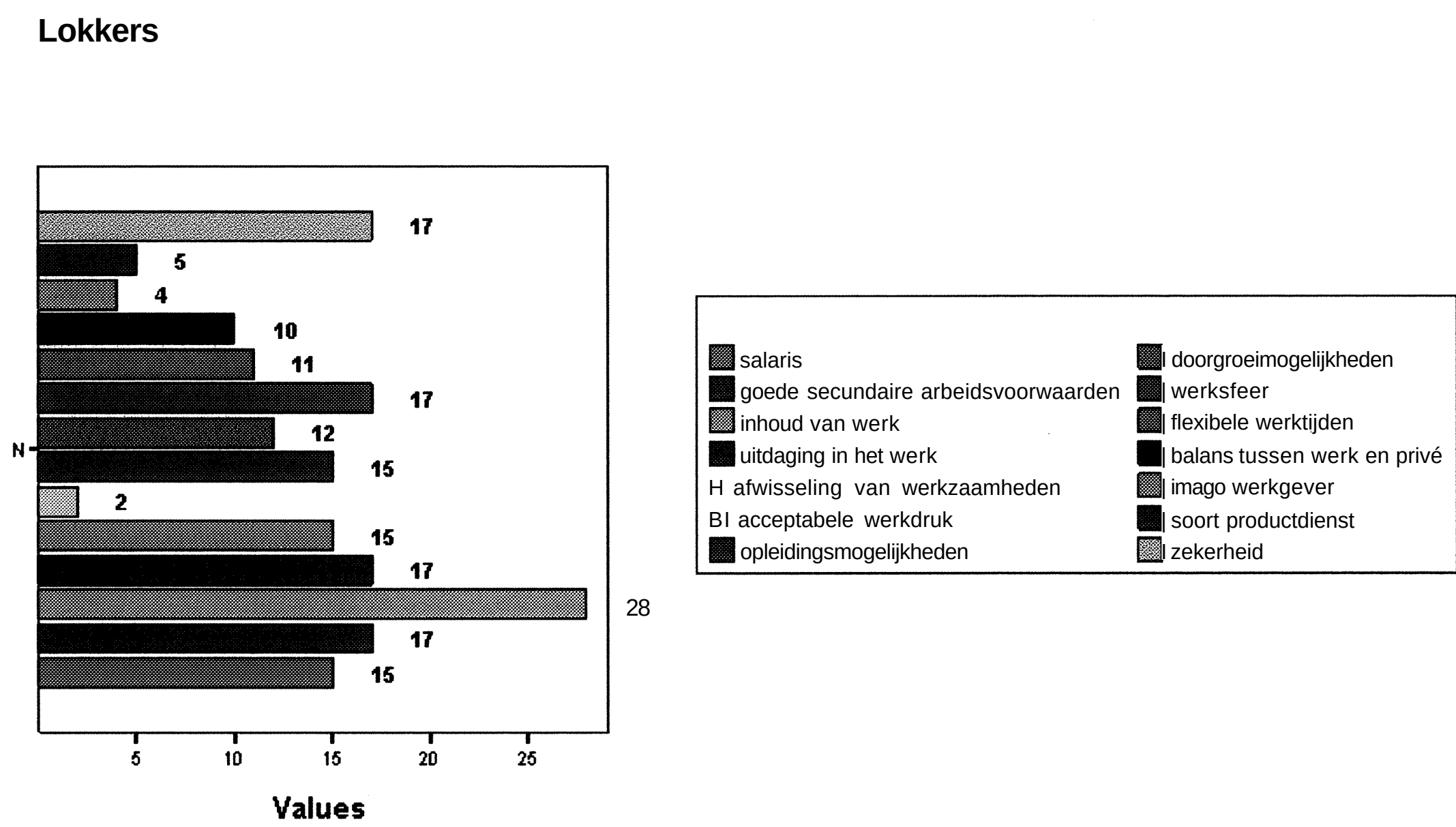
Tabel 5. Jaren in dienst en valide percentages

In de eerste kolom is "valid" de omschrijving van de categorie aantal jaren in dienst. Onder "frequency" staat het aantal waarnemingen per respondenten. Onder "percent" vindt het percentage per categorie van het totale respondenten.

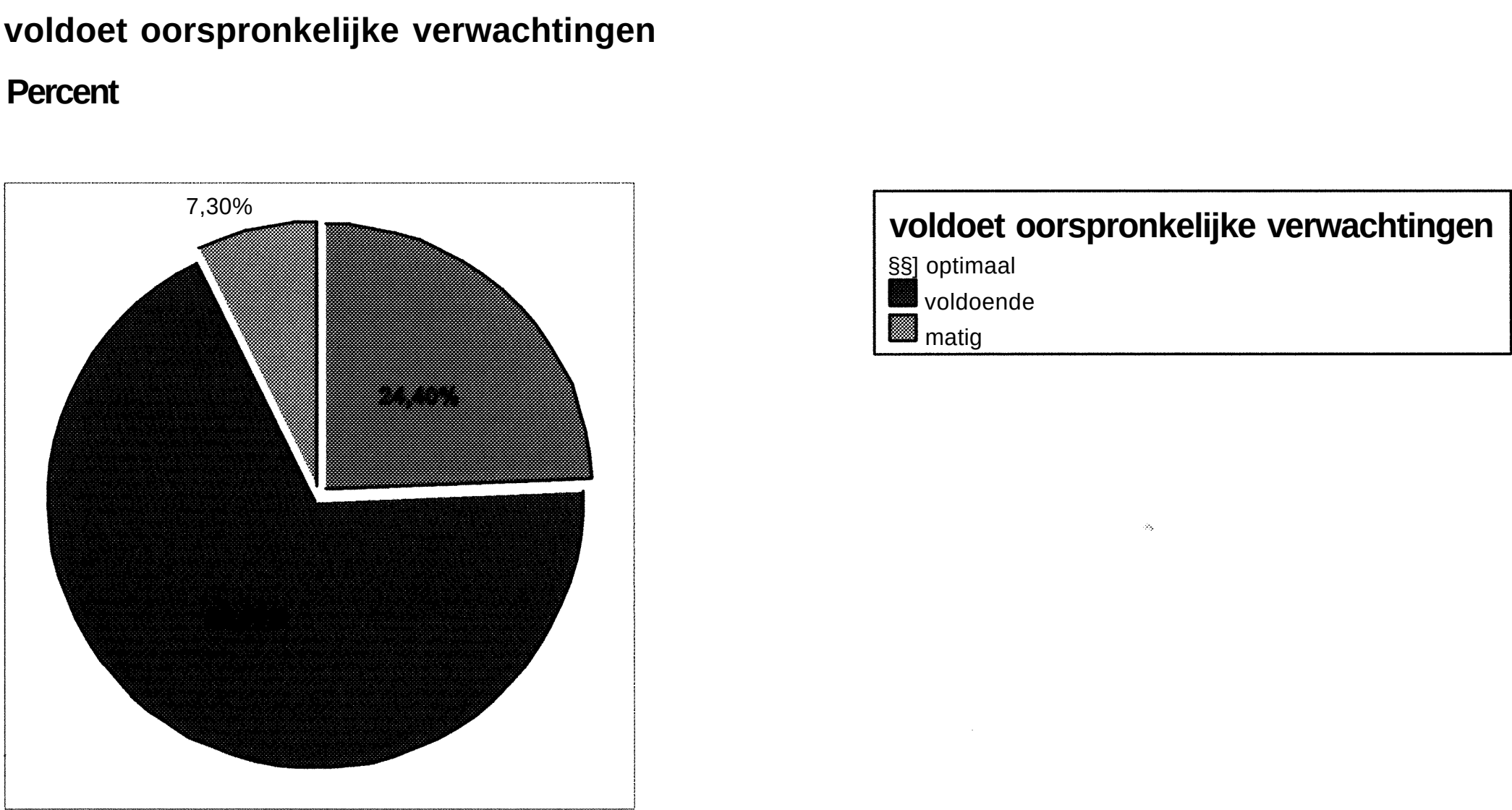
Onder "cumulative percent" wordt ook een percentage gegeven. Dat is het aantal geldige waarnemingen ten opzichte van het totaal.

LOKKERS

1. Wat waren de belangrijkste factoren om voor de Gemeente Zwolle als werkgever te kiezen?

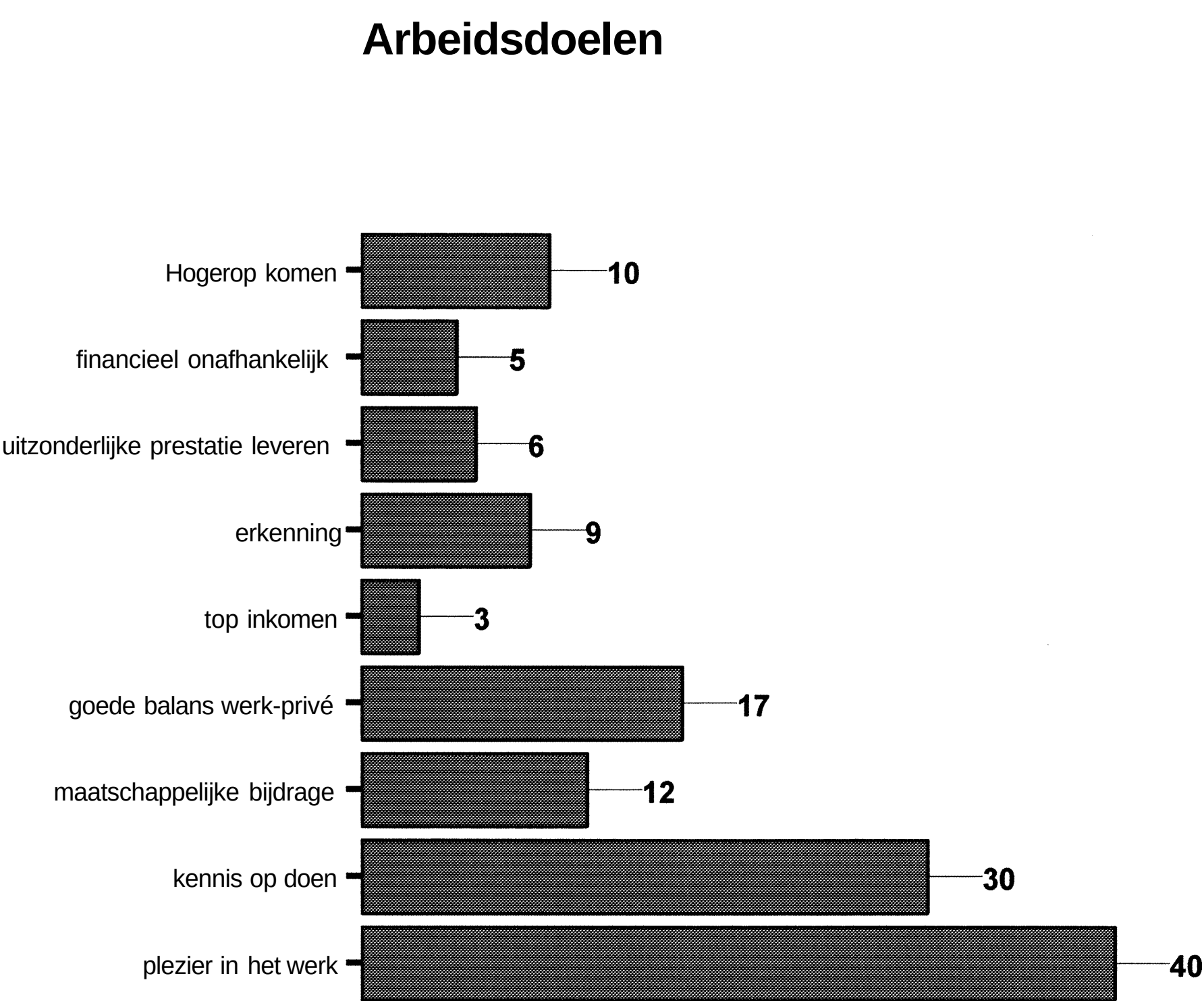


2. In welke mate voldoet de Gemeente Zwolle aanje oorspronkelijke verwachtingen ?



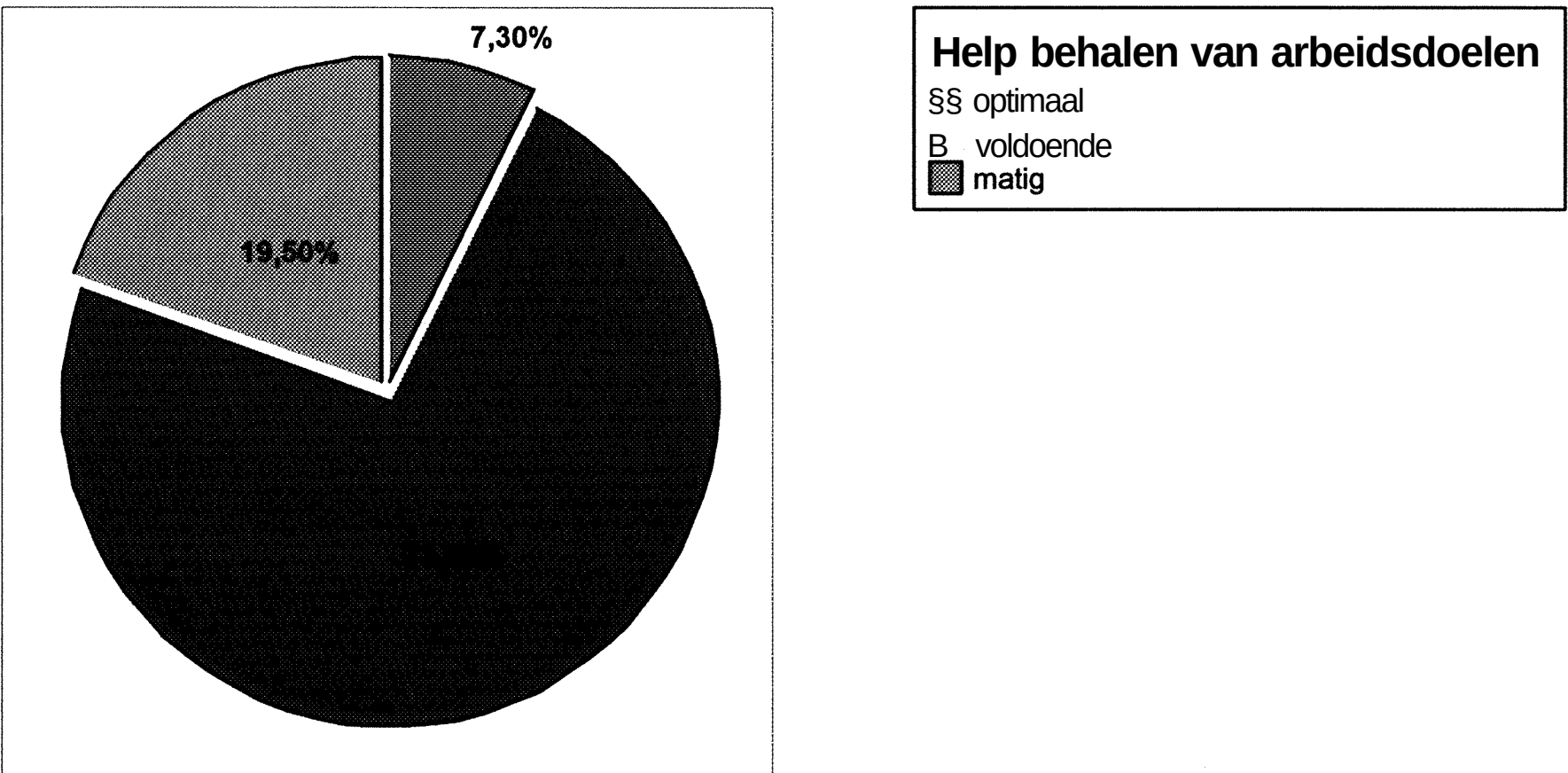
BINDERS

3. Welke arbeidsdoelen streefje na?



4. In welke mate helpt de Gemeente Zwolle je om je arbeidsdoelen te behalen?

Help behalen van arbeidsdoelen
Percent



5. Welke aspecten zorgen ervoor datje bij de Gemeente Zwolle wilt blijven werken?

Variables
fU Ik heb afwisselend werk
Ik heb leuk werk
voldoende gewaardeerd materieel en inmat
voldoende beslissingsruimte om zelfstandige te werken
Mijn werk is voldoende uitdagend
Ik word serieus genomen
Op mijn afdeling wordt op een prettige manier met elkaar omgegaan
Ik krijg voldoende aandacht/feedback van mijn ladinggevende

Mijn leidingg. stimuleert mij om met nieuwe ideeën te komen

Mijn leidingg. staat achter mijn ideeën

Er zijn promotie kansen

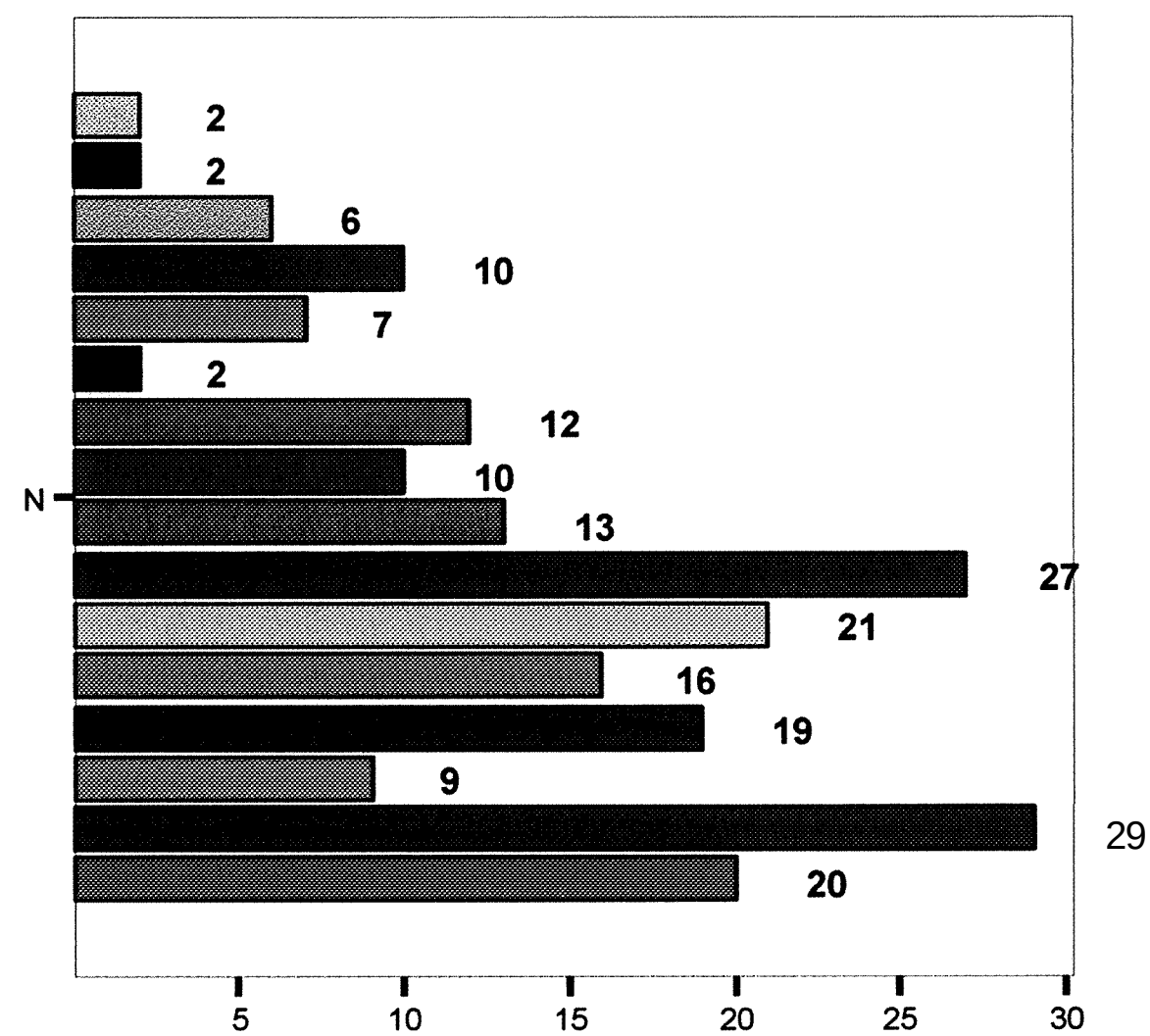
Er is voldoende mogelijkheden om te rouleren

Afspraken over behalen resultaten

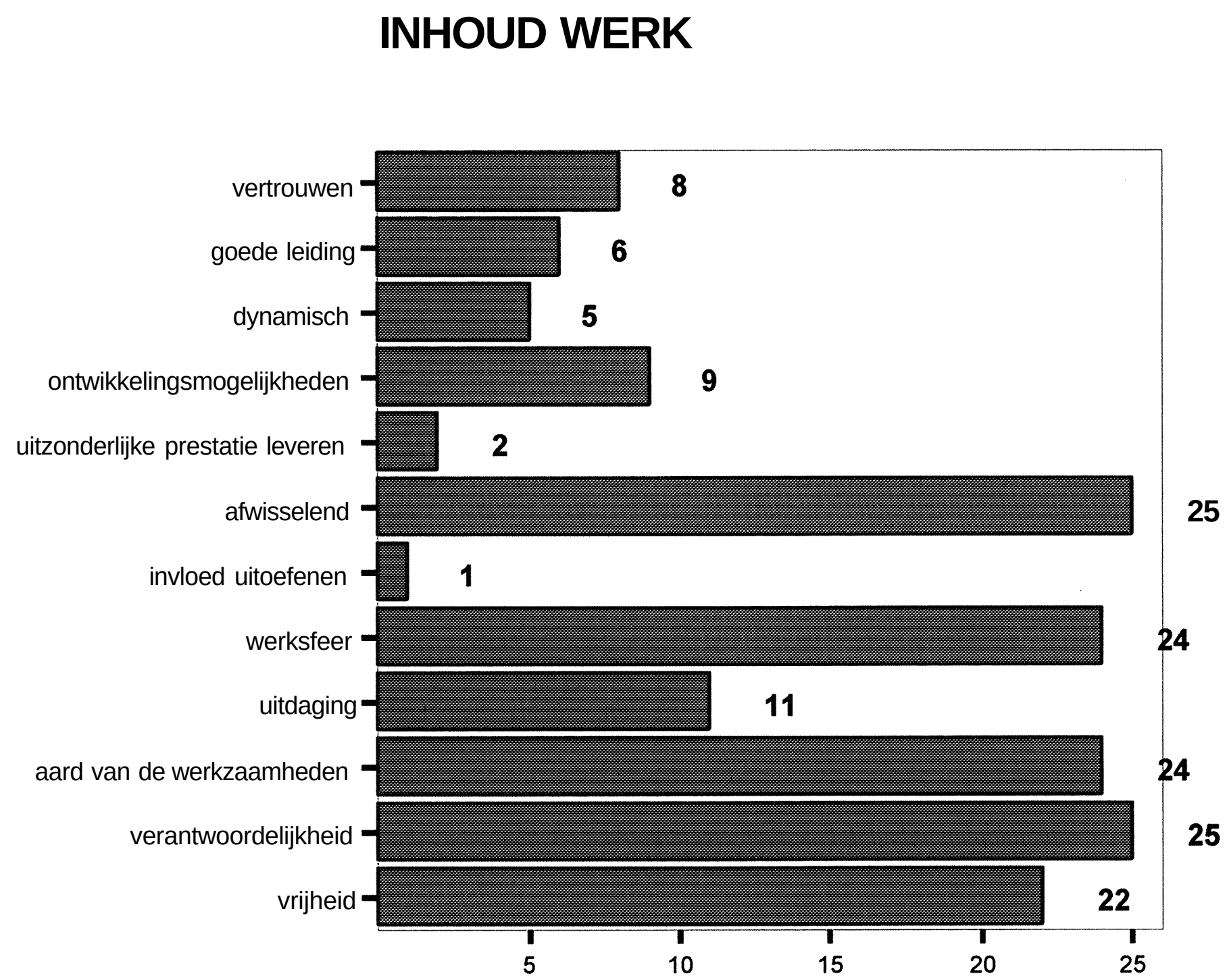
periodiek loopbaanwensen besproken

Onze missie is meer dan paar mooie zinnen

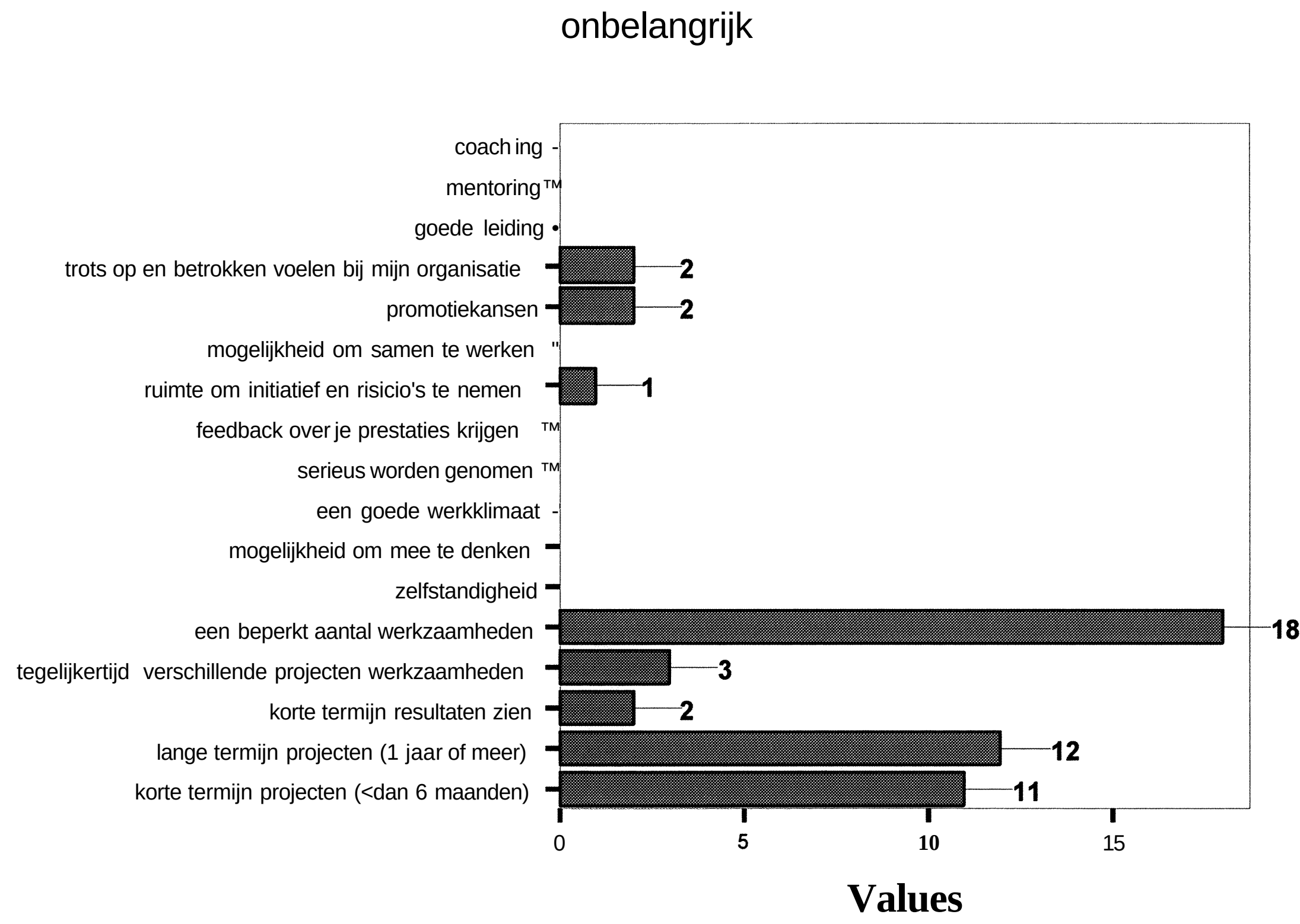
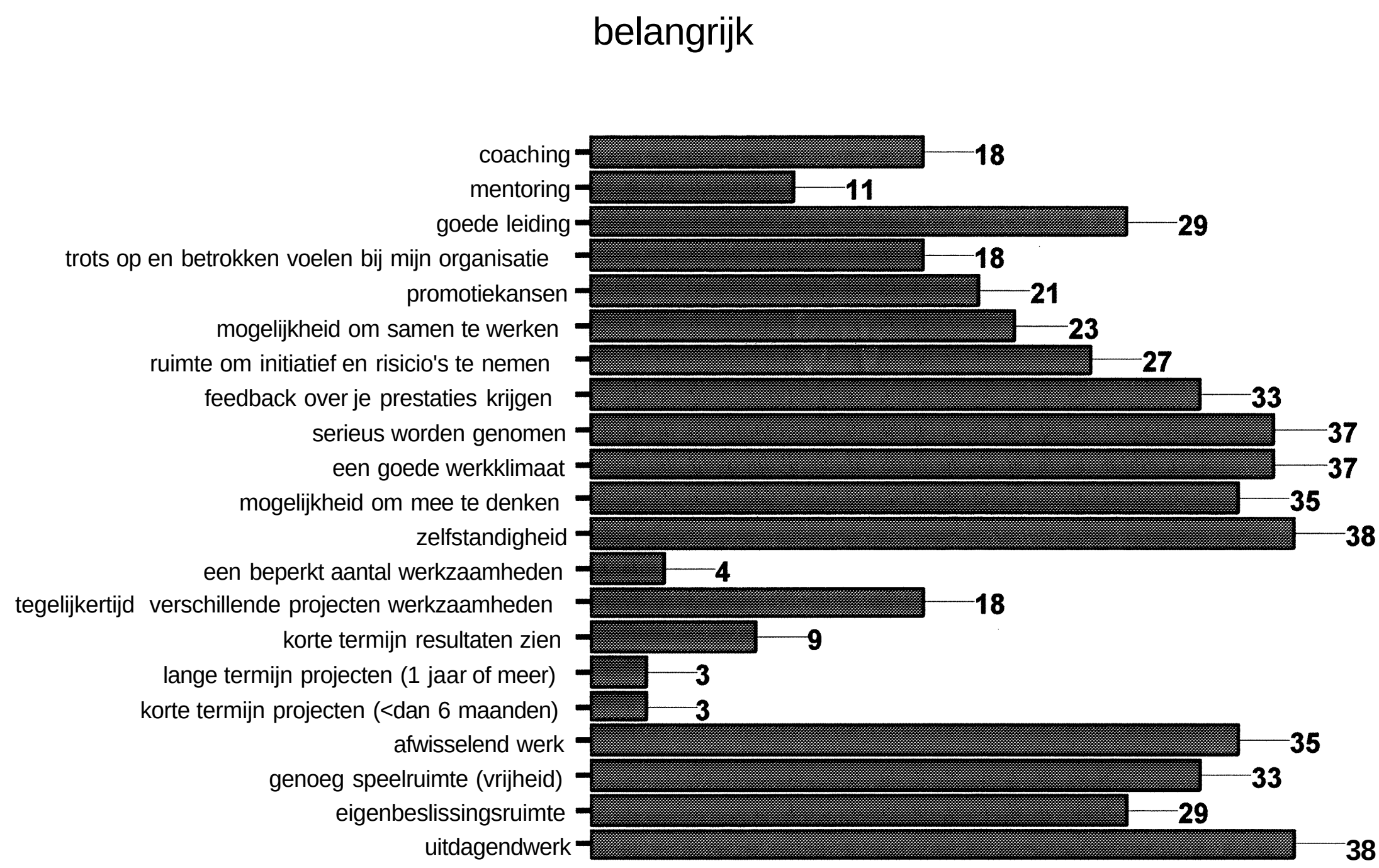
Wij zijn echt anders!



6. Welke elementen bepalen in je huidige werksituatie de inhoud van je werk?



7. Wat zijn, naar jouw mening, de belangrijkste factoren in het werk?



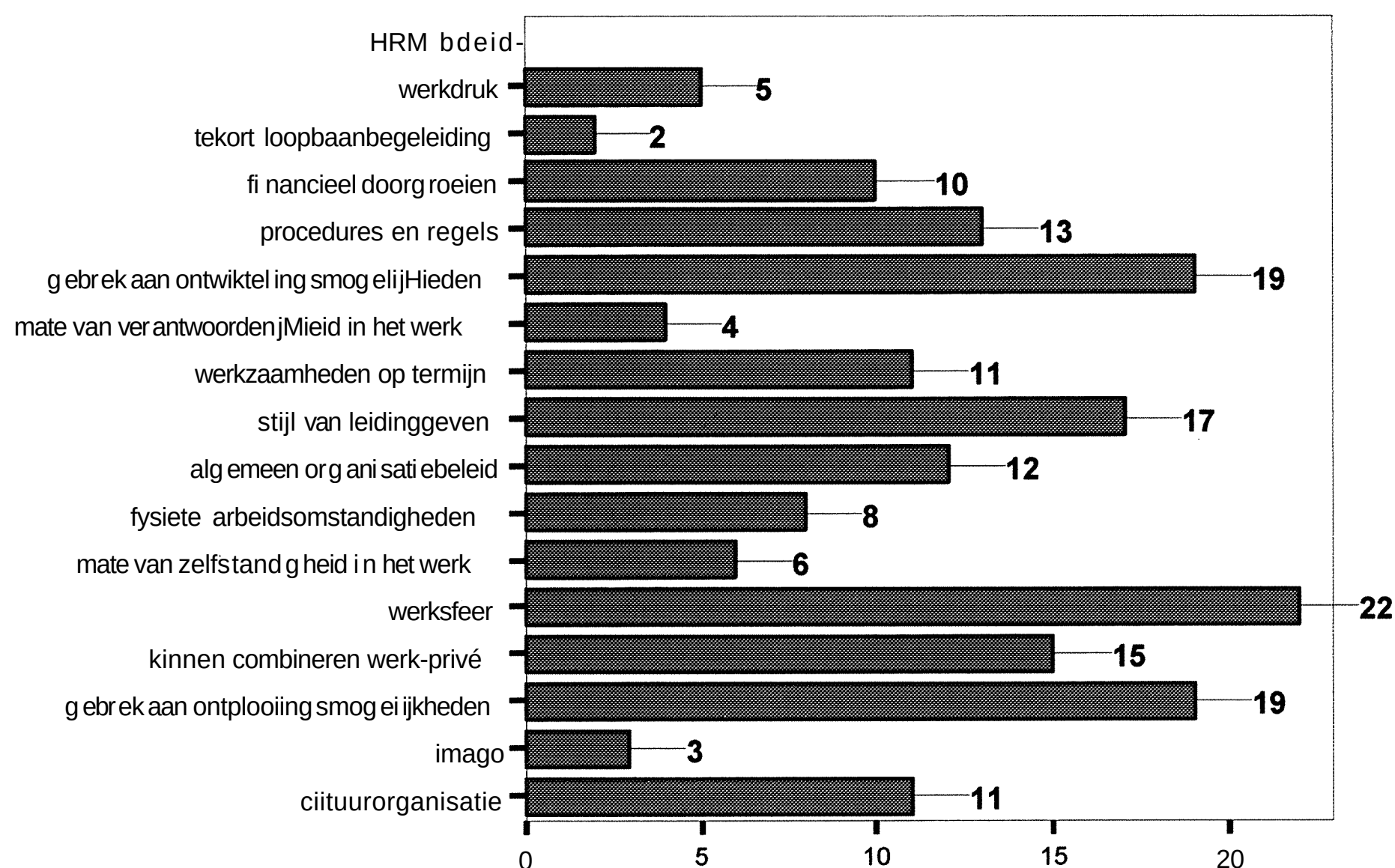
8. *Naar jouw idee, wat zou de Gemeente Zwolle nog kunnen doen om jou te blijven boeien?*

- Meer zekerheid qua looptijd contract, het gebeurt nu nog vaak dat jonge mensen 3x een jaar contract krijgen en daarna weg moeten. Dus vergroten mogelijkheid vaste contracten voor pas afgestudeerden.
- Graag in een intervisiegroep met andere jonge ambtenaren. Graag weten of zij tegen dezelfde dingen aanlopen of dat zij misschien oplossingen daarvoor weten.
- Graag meer weten over andere eenheden/afdelingen binnen de gemeente. Misschien door bijeenkomsten voor jonge ambtenaren om bekend te raken met allerlei gebieden van de organisatie.
- Afwisselt werk laten behouden en de kans geven om te switchen van werk.
- Iets doen aan werkdruk
- Door opleidingen of vernieuwing binnen huidige functie.
- Mogelijkheid om binnen de gemeente een andere functie te krijgen.
- Gelegenheid bieden om meerdere studies te volgen.
- Blijven zorgen voor goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, zodat de medewerker groeit en zich kan blijven ontwikkelen.
- Overzichtelijker en minder bureaucratisch worden.
- Bekendheid tussen eenheden en collega's vergroten, weten wat de ander doet.
- Vanuit mijn huidige functie gezien, zijn afwisseling in het werk vergroot wordt. Bovendien wordt naar mijn mening onvoldoende ingespeeld op opleidingsmogelijkheden die aansluiten op het werk wat ik nu doe.

AFSTOTERS

Wat zouden redenen voor jou kunnen zijn om eventueel bij de organisatie weg te gaan?

(Eventueel) Redenen om weg te gaan



Onder anders:

- Gebrek aan inhoudelijke inspirators (reden om weg te gaan)
- Te weinig zekerheid qua looptijd contract

10. Wat zou de Gemeente Zwolle naar jouw mening moeten veranderen of verbeteren?

- Communicatie/nog beter communicatie van bovenaf naar personeel - brandweer (3)
- Het "wij"-gevoel stimuleren (binnen gemeente als geheel, maar ook binnen project groepen).
- Minder overleggen
- Kortere lijnen, snellere beslissingen. Met name op leidinggevend niveau waardoor er meer tijd over blijft voor coaching en begeleiding van medewerkers
- Interne procedures zijn traag en bureaucratisch
- Meer opleidingsmogelijkheden voor mensen die willen doorgroeien naar een andere functie. Opnieuw bekijken van enkele functieprofielen qua niveau en waardering
- Procedures sneller afhandelen
- Serieus en bewuster omgaan met jonge mensen. Een gemeente is een bijzondere organisatie waarbinnen je moet leren werken. Tegelijkertijd is de verbazing van onervaren mensen een welkome aanvulling op de richting van de organisatie.

- Traineeship is een middel om aan de wensen van de organisatie (meer in balans komen met maatschappelijke ontwikkeling + binden van jonge arbeidskrachten) en de wensen van jonge enthousiaste mensen die met name streven naar zelfontplooiing.
- Flexibele zijn met aanstellingsbeleid
- Meer ontwikkeling op het gebied van een soort traineeship, om zo om talentvolle starters mogelijkheden te bieden binnen de Gemeente Zwolle.
- Jonge mensen worden gestimuleerd om innovatief en vernieuwend te zijn. Op het moment dat je werkelijk met iets nieuws of anders komt strand het idee dan toch al gauw door ingesleten patronen en gebruiken. Waar de gemeente dus zegt open te staan voor vernieuwing valt dit in de praktijk vaak tegen.
- Mensen die langer binnen de organisatie werken hebben ten opzichte van nieuwe ideeën vaak een soort van gelatenheid. Zo van het zal wel, waait wel weer over. Dit maakt het als jongere vaak veel moeilijker om open en enthousiast te blijven en je niet in deze cynische houding mee te laten slepen
- Cultuur, oudere medewerkers open laten staan voor ideeën jongere medewerkers, dus minder starheid
- Niet meer van die verplichte sessies zoals bijkopener enz. dit kost veel tijd voor medewerkers en je ziet niet het resultaat.
- Uitzendkrachten niet gebruiken voor het invullen van structurele formatie
- In periode van herijking moet er ook echt bezuinigd worden als dat het doel is. Niet alleen kijken naar het aantal mensen wat in dienst van de Gemeente is.
- Minder invloed vanuit de politiek; efficiënte bedrijfsvoering en politiek gaan niet samen (binnen de Gemeente Zwolle)
- Zorgen voor professionele facilitaire organisatie nastreven, zorgt voor een goede ondersteuning aan het ambtelijk apparaat (facilitair dienst)
- Niet alleen zeggen dat ze de organisatie willen verjongen, maar hier ook de mogelijkheden voor bieden.
- Vertrouwen personeel, betere werksfeer, beter functioneren van leidinggevende, respect, (brandweer)
- Persoonlijke begeleiding verbeteren.
- Voortgangsgesprekken die daadwerkelijk uitwerking hebben.
- Juiste persoon op de juiste plek.
- Duidelijk prioriteiten en een beperkt aantal werkzaamheden kunnen verminderen (hoge werkdruk)
- Imago naar jonge mensen buiten de Gemeente Zwolle is niet erg goed. Het blijft een stoffig imago terwijl je je op allerlei vlakken kan inzetten: technische, bestuurlijke en uitvoerende functies. De gemeente is op heel veel vlakken actief en biedt mogelijkheden. Toch denken met name jonge mensen niet in eerste instantie aan de lokale overheid als werkgever.
- Meer de Gemeente promoveren waar veel jongeren zijn, bijv. Windesheim, Deltion. Of gebruik maken van kanalen zoals internet.
- Minder hiërarchie. Te veel management werk nadelig. Meer richten op uitvoering, minder op management, teveel lijnen waar je verantwoording af moet dragen. Processen duren hierdoor te lang.
- Meer zelfstandigheid en verantwoordelijk laten dragen. Een brief moet door wel zes mensen worden gekeken, die er allemaal iets over willen zeggen. En zo raak je steeds meer kwijt wat je oorspronkelijk in de brief wilde zetten.
- Meer afwisseling in werkzaamheden

- meer inhoudelijk betrokken zijn (verantwoordelijkheid)
- Meer opleidingsmogelijkheden
- Betere interne communicatie over organisatieontwikkeling (adviseur P&C B)
- De nieuwste en grootste ontwikkeling binnen de organisatie op een meer informatie manier naar voren laten komen (5)
- Iets meer betrokken bij de buitendienst
- Stijl van leidinggeven veranderen
- Sommige regels gaan over te veel schrijven
- Naar de burger toe duidelijkheid geven

11. Heb je nog speciale wensen en/of behoeften die in deze vragenlijst niet besproken zijn

- Wat er uiteindelijk wordt gedaan met de uitkomsten van gesprekken en vragenlijst.

Bijlage III Vragenlijst

Laatje gevoel spreken!

In het kader van mijn scriptie doe ik een onderzoek naar de wensen en behoeften van de Zwolse jonge ambtenaren. Het initiatief voor dit onderzoek heeft 2 aanleidingen. Enerzijds mijn eigen interesse in het ontwikkelen van organisaties en de mensen die daarin werken. Anderzijds de aandacht die de Afdeling HRM namens de Gemeente Zwolle aan haar medewerkers schenkt.

Mijn onderzoek richt zich op de loopbaankeuzes van de Zwolse jonge ambtenaren, waarom treden ze bij de Gemeente Zwolle in dienst, wat vinden ze van de organisatie en welke motieven liggen ten grondslag aan hun loopbaankeuzes.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. In het belang van het onderzoek nodig ik je uit om de vragen zo eerlijk mogelijk te beantwoorden. Ik wil ook benadrukken dat ik jouw gegevens vertrouwelijk zal behandelen.

Alvast bedankt!

Elena Uriarte

Algemene kenmerken

Geslacht ☐ Vrouw ☐ Man

Leeftijd _____

Jaren in dienst _____

Functie _____

Hoogte opleiding ☐ MBO ☐ HBO ☐ WO anders.....

Lokkers

Lokkers zijn redenen voor mensen om bij een organisatie te komen werken. Deze hebben betrekking op je verwachtingen

f. ***Wat waren de belangrijkste factoren om voor de Gemeente Zwolle als werkgever te kiezen? (Kies naar je mening de vijf belangrijkste factoren)***

- ☐ Salaris
- ☐ Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
- ☐ Inhoud van werk
- ☐ Uitdaging in het werk
- ☐ Afwisseling van werkzaamheden
- ☐ Acceptabele werkdruk
- ☐ Opleidingsmogelijkheden

- ☐ Doorgroeimogelijkheden
- ☐ Werksfeer
- ☐ Flexibele werktijden
- ☐ Balans tussen werk en privé
- ☐ Imago werkgever
- ☐ Soort product/dienst
- ☐ Zekerheid

2. ***In welke mate voldoet de Gemeente Zwolle aan je oorspronkelijke verwachtingen?***

☐ Optimaal ☐ voldoende ☐ matig ☐ voldoet niet

Binders

Binders zijn redenen voor iemand om bij een organisatie te blijven werken. Deze zijn gebaseerd op opgedane ervaring in deze organisatie.

Arbeids- en loopbaanmotivatie

3. Welke arbeidsdoelen streef je na? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ Plezier in het werk	☐ Erkenning
☐ Kennis op doen	☐ Uitzonderlijke prestatie leveren
☐ Maatschappelijke bijdrage	☐ Financieel onafhankelijk
☐ Goede balans tussen werk en privé	☐ Hogerop komen (carrière)
☐ Top inkomen	☐ anders.....

4. In welke mate helpt de Gemeente Zwolle je om je arbeidsdoelen te behalen?

☐ Optimaal	☐ voldoende	☐ matig	☐ helpt niet
-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

5. Welke aspecten zorgen ervoor dat je bij de Gemeente Zwolle wilt blijven werken? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ Ik heb afwisselend werk
☐ Ik heb leuk werk
☐ Ik word voldoende gewaardeerd, materieel en immaterieel
☐ Ik heb voldoende beslissingsruimte om zelfstandig te kunnen werken
☐ Mijn werk is voldoende uitdagend
☐ Ik word serieus genomen
☐ Op mijn afdeling wordt op een prettige manier met elkaar omgegaan
☐ Ik krijg voldoende aandacht/feedback van mijn leidinggevende
☐ Mijn leidinggevende stimuleert mij om met nieuwe ideeën te komen
☐ Mijn leidinggevende staat achter mijn ideeën
☐ Er zijn promotie kansen
☐ Er is voldoende mogelijkheid om binnen de organisatie te kunnen rouleren (zowel horizontaal als verticaal)
☐ Er worden afspraken gemaakt over mijn te behalen resultaten
☐ Periodiek wordt er over mijn loopbaanwensen gesproken
☐ Onze missie is meer dan een paar mooie zinnen op papier
☐ Wij zijn echt anders!

6. Welke elementen bepalen in je huidige werksituatie de inhoud van je werk? (meerdere antwoorden mogelijk)

☐ Vrijheid	☐ Afwisselend
☐ Verantwoordelijkheid	☐ Uitzonderlijke prestatie leveren
☐ Aard van de werkzaamheden	☐ Ontwikkelingsmogelijkheden
☐ Uitdaging	☐ Dynamisch
☐ Werksfeer	☐ Goede leiding
☐ Invloed uitoefenen	☐ Vertrouwen
☐	☐ anders.....

7. Wat zijn, naar jouw mening, de belangrijkste factoren in het werk? (meerdere antwoordenmogelijk)

	Belangrijk	Neutral	Onbelangrijk
Uitdagend werk			
Eigen beslissingsruimte			
Genoeg speelruimte (vrijheid)			
Afwisselend werk			
Werken in korte termijn projecten (< dan 6 maanden)			
Werken in lange termijn projecten (1 jaar of meer)			
Korte termijn resultaten zien			
Tegelijkertijd bezig zijn met verschillende projecten/werkzaamheden			
Een beperkt aantal werkzaamheden			
Zelfstandigheid			
Mogelijkheid om mee te denken			
Een goede werkklimaat			
Serieus worden genomen			
Feedback over je prestaties krijgen			
Ruimte om initiatief en risico's te nemen			
Mogelijkheid om samen te werken			
Promotiekansen			
Trots op en betrokken voelen bij mijn organisatie			
Goede leiding			
Mentoring			
Coaching			

8. Naar jouw idee, wat zou de Gemeente Zwolle nog kunnen doen om jou te blijven boeien?

Afstoters

Afstoters zijn beperkingen van de organisatie, bijv. het beleid dat niet spoort met de wensen en ambities van de medewerkers, lastige manager of gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

9. *Wat zouden redenen voorjou kunnen zijn om eventueel bij de organisatie weg te gaan?*

	Cultuur van de organisatie		Werkzaamheden op termijn
	Imago		Mate van verantwoordelijkheid in het werk
	Gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden		Gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden
	Kunnen combineren werk - privé		Procedures en regels
	Werksfeer		Financieel doorgroeien
	Mate van zelfstandigheid in het werk		Tekort loopbaanbegeleiding
	Fysieke arbeidsomstandigheden		Werkdruk
	Algemeen organisatiebeleid		HRM-beleid
	Stijl van leidinggeven		anders.....

**10. Wat zou de Gemeente Zwolle naar jouw mening moeten veranderen of verbeteren?
(probeer dit zo kort mogelijk te beschrijven, bijv. door trefwoorden en/of een korte
toelichting)**

Ten slot

11. Heb je nog speciale wensen en/of behoeften die in deze vragenlijst niet besproken zijn?

Hartelijk bedankt voor je medewerking!

Bijlage III Kernlabellen

Begrip	Indicator	vragen
Binden en Boeien	Inhoud van werk	Uitdagend Eigen beslissingsruimte (verantwoordelijkheid) Spelruimte (vrijheid) Afwisselend Korte termijn projecten Veel projecten tegelijkertijd Zelfstandigheid (autonomie) Samenwerking Mogelijkheid om mee te denken
	Werkklimaat	Waardering door collega's Sfeer op de afdeling Feedback van collega's Serieus worden genomen Geluisterd naar zijn ideeën en suggesties Thuis voelen Mogelijkheid om samen te werken
	Ontplooiingsmogelijkheden	Promotiekansen Rouleren in de organisatie, Doorstromen
	Imago	Tros voelen Betrokken voelen
	Leidinggevende	Feedback / aandacht Goede leiding Coach/mentoring
	Arbeidsvoorwaarden	Salaris Secundaire arbeidsvoorwaarden Flexibele werktijd Parttime werk

Begrip bij kenmerken levensfase 20-30	Indicator	vragen
Spanningsboog kort, korte termijn resultaat	Werken in project	Korte termijn Frequentie/ meer projecten tegelijkertijd
Uitwisseling	Functieprofiel (brede-smal)	Autonomie Uitdagend
Feedback belangrijk	Beoordeling Functioneringsgesprek	Feedback JPC-eind resultaat beloning
Niet verkleiner (serieus worden genomen)	Stijl van leidinggevende	Ruimte om initiatief te nemen Stimuleren om met nieuwe idee te komen Risico's te nemen Fouten te maken
Doorgroeien mogelijkheden	Opleidingsbeleid Doorstroom mogelijkheden Ontwikkelingsmogelijkheden	Coaching/mentoring Horizontaal, verticaal Cursus volgen, opleiding