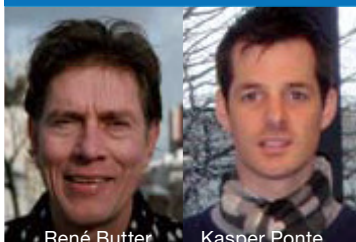


René Butter en Kasper Ponte

Medewerkers blijven langer in de organis

een onderzoek bij de trainees van de Gemeente Rotterdam



René Butter

Kasper Ponte

dr. R. Butter (rene.butter@rbpa.nl) is universitair docent Arbeids- en Organisatie Psychologie en Onderzoeksmethoden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam; en zelfstandig adviseur op het gebied van assessment, training, coaching en instrumentontwikkeling.

K. Ponte Msc (info@ponte.nl) is Arbeids- en Organisatiepsycholoog en eigenaar van Adviesbureau Ponte. Dit artikel is gebaseerd op zijn Master Thesis.



atie naarmate ze meer bindingen hebben



Wat bepaalt het rendement van traineetrajecten?

De populariteit van traineetrajecten berust voor een groot deel op de ontwikkelingsmogelijkheden die ze deelnemers bieden. Het is echter niet duidelijk of trainees hierdoor ook meer verbonden raken met de organisatie. Dit is echter wel een belangrijk onderwerp. Zo wil de gemeente Rotterdam trainees aantrekken die over “public service motivation” beschikken en zich langer aan de overheid committeren. Verblijfsduur in de organisatie kun je zien als een aspect van het “rendement” van een traineetraject, zij het niet het enige. Bij alle investeringen in de ontwikkeling van medewerkers, kun je trouwens vergelijkbare rendementsvragen stellen. Ondanks de huidige crisis, blijft dat – gelet op de door de vergrijzing toenemende vervangingsproblematiek – de komende jaren een belangrijke thema.

Overigens willen wij hier niet bepleiten dat een investering in een trainee volledig verloren zou zijn als deze vroegtijdig de organisatie verlaat. Ook zijn wij niet van mening dat het altijd goed is als medewerkers lang in de organisatie blijven. Ons onderzoek licht misschien een tipje van de sluier op.

Management development en traineetrajecten

Naast veel grote bedrijven werken ook grote overheidsorganisaties vaak met trainees. Trainees krijgen meestal een combinatie van het opdoen van concrete werkervaring en training en opleiding aangeboden. Organisaties zien traineetrajecten als een belangrijk middel in de arbeidsmarktconcurrentie. Ze willen ermee voorzien in de behoefte aan jonge en hoogopgeleide medewerkers, ook gelet op de toenemende vervangingsvraag.

Het accent lijkt dus sterk te liggen op de wervingskant. Een traineetraject kan dan worden gezien als een concrete investering om de aantrekkingskracht van een organisatie voor hoogopgeleide sollicitanten te verhogen. Belangrijk daarbij is om

een platform voor persoonlijke ontwikkeling aan de potentiële trainees te bieden. Hoewel dit een goede manier lijkt om talent aan een organisatie te binden, is het de vraag of dit door middel van traineetrajecten inderdaad lukt. Er zijn wel indicaties dat trainees langer bij de organisatie blijven dan niet-trainees. Hieruit is echter moeilijk af te leiden waardoor dit het geval zou zijn. Het zou immers goed kunnen zijn dat er andere zaken dan “trainee versus niet-trainee” meespelen en dat appels met peren worden vergeleken. Er is dus weinig specifieke kennis over factoren die bijdragen aan het rendement van traineetrajecten op de langere termijn.

Job embeddedness

Werkattitudes als werktevredenheid en loyaliteit aan de organisatie hebben weinig effect op de verblijfsduur van medewerkers in de organisatie. Amerikaanse onderzoekers hebben daarom een alternatief concept ontwikkeld dat tot een betere voorspelling van vrijwillig vertrek moest leiden, namelijk “job embeddedness”. Dit kan worden omschreven als de mate waarin een medewerker ingebed is in zijn omgeving, zowel in het werk als daarbuiten.

Deze “werkenbedding” bestaat uit drie onderdelen, namelijk;

- **Binding**, de mate waarin de medewerker (in)formele bindingen heeft met andere personen;
- **Fit**, de mate waarin er overeenstemming is qua kennis, vaardigheden en waarden tussen de medewerker en zijn omgeving;
- **Offer**, het verlies dat ontstaat wanneer bestaande bindingen zouden worden verbroken.

Iemand kan meer verbonden met het werk raken door werkgerelateerde factoren, maar ook door niet-werkgerelateerde factoren. Binnen het werk bijvoorbeeld als het gaat om de relatie met collega's en de verhouding tussen persoonlijke vaardigheden en de voor een baan vereiste vaardigheden. Buiten het werk bijvoorbeeld met betrekking tot iemands privé leven, familie en leefgemeenschap. Naarmate een medewerker meer ingebed is, is de kans minder groot dat hij vrijwillig de organisatie zal verlaten, ook al denkt hij er wel over om weg te gaan. Medewerkers die hoog scoren op werkenbedding zullen dus eerder geneigd zijn om bij een organisatie te blijven, ook wanneer de omstandigheden (tijdelijk) niet optimaal zijn. Iemand heeft in dat geval

veel bindingen met collega's en mensen in zijn woonomgeving. Ook is er waarschijnlijk sprake van een goede fit tussen de organisatie en de woonomgeving van de betreffende persoon. Tenslotte zou hij of zij ook veel opofferen bij het veranderen van werkgever en/of woonomgeving. De literatuur laat inderdaad zien dat mensen die meer zijn ingebed, minder snel aan vrijwillig vertrek denken en ook daadwerkelijk minder snel vrijwillig hun baan opgeven dan mensen die minder ingebed zijn in een organisatie. Tevens is gebleken dat werkenbedding tot een betere voorspelling van de verblijfsduur in de organisatie leidt dan mogelijk is met werktevredenheid en loyaliteit.

Traineeprogramma van de gemeente Rotterdam

Als trainee van de gemeente Rotterdam ga je na een gedegen selectiefase een tweejarig traject in waarin je vier opdrachten uitvoert die een concrete bijdrage moeten leveren aan de organisatie. Bij elke opdracht wordt de trainee een mentor toegewezen. Deze heeft tot taak om begeleiding op de werkplek te bieden bij het uitvoeren van het project. De opdracht-formulering vindt plaats in een intensief afstemmingsproces tussen de trainee en zijn/haar mentor. Daarnaast wordt elke trainee vanuit de centrale organisatie van het traineetraject twee jaar begeleid door een persoonlijke coach die helpt met het maken van een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP). Hierin worden de persoonlijke doelen beschreven die de trainee wil bereiken gedurende het traineetraject. Ook wordt tijdens het traject veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van de kennis en vaardigheden. Dit gebeurt op verschillende manieren.

1. Opleidingsdagen

Hierin wordt inhoudelijke kennis overgedragen die aansluit bij het vakgebied en het uitstroomprofiel van de trainee en relevant is voor de praktijk van de gemeente. Vaak gaat het over onderwerpen die tijdens de vooropleiding onderbelicht bleven.

2. Gemeentedagen

Dit zijn door de trainees zelf georganiseerde dagen waarin een onderwerp wordt uitgediept. Dat onderwerp kan gaan over een dienst, deelgemeente, een project binnen de gemeente, het college, de gemeenteraad, de Tweede Kamer of het Europeparle-

Medewerkers blijven langer in de organisatie naarmate ze meer bindingen hebben

ment. Een bezoek ter plaatse hoort daar ook bij. Of mensen uit de praktijk worden uitgenodigd. Dat kan een wethouder of een raadslid zijn, maar ook de gemeentesecretaris of een directeur van een dienst. Een onderwerp van discussie kan zijn: de visie op Rotterdam in 2030 of het nut van het INK-model.

3. Vaardigheidstrainingen

Trainees moeten hun kennis ook kunnen overdragen. Daarom besteedt het programma veel aandacht aan vaardigheidstrainingen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie of conflictantering. Het uitgangspunt is dat trainees zelf de lesdagen voorbereiden en invullen in overleg met een externe trainer. Het gaat om 'action learning': al doende leer je en daarom wordt er ook ruimte geboden om fouten te kunnen maken.

4. Simulatietraining

Deze lijkt op een managementgame. Aan de hand van een actuele casus, bijvoorbeeld het veiligheidsbeleid van de gemeente worden de trainees gevoed met informatie. Het kan gaan om het verslag van een raadsdiscussie of de klacht van een winkelier in een wijk. De opdracht is om een advies te geven, zodat de gemeente effectiever kan opereren. Dat advies wordt beoordeeld door ervaren mensen uit de praktijk. Daarnaast worden de trainees individueel en als groep beoordeeld op de manier waarop zij tot het resultaat zijn gekomen.

Opzet van het onderzoek

De onderzoeksgroep in dit onderzoek bestond uit 58 trainees en uit een controlegroep van 45 regulier geworven medewerkers van de gemeente Rotterdam. Beide groepen zijn vergelijkbaar qua gemiddelde leeftijd (rond de 25 jaar) en opleidingsniveau (Hbo'ers en academici). Beide groepen kregen vragenlijsten aangeboden over werkinbedding. Daarnaast hebben zij vragen beantwoord over hun vertrekintentie.

Resultaten

Uit het onderzoek bleek dat trainees een hogere werkinbedding hadden dan de controlegroep. Meer specifiek hebben de trainees meer bindingen met het werk (*binding organisatie*), meer het gevoel dingen te moeten opofferen wanneer men weg zou gaan bij de gemeente (*offer organisatie*) en meer bindingen met de woonomgeving (*binding buiten de organisatie*).

Trainees hadden tevens een lagere intentie tot vrijwillig vertrek dan de controlegroep. Zij scoorden lager op vragen als 'Zou u op dit ogenblik in uw carrière willen vertrekken bij de gemeente Rotterdam als het mogelijk was?' en 'In hoeverre heeft u ooit de gedachte gehad om te stoppen met uw baan bij de gemeente Rotterdam?'

Conclusie en aanbevelingen

Managers van traineeprogramma's doen er goed aan om stil te staan bij het verhogen van de werkinbedding van trainees. Het programma van de gemeente Rotterdam biedt hiervoor een aantal concrete voorbeelden op het gebied van opleiding, training en begeleiding. Door trainees intensief te laten samenwerken met de andere trainees uit hun jaargroep en met trainees van andere jaargroepen ontstaat een sterk sociaal netwerk. Dit verhoogt het concrete leereffect en kan er tevens toe bijdragen dat trainees langer bij de organisatie blijven. Naast het bieden van uitdagende taken en voldoende ontwikkelingsmogelijkheden is het belangrijk dat het programma zoveel mogelijk positieve interacties tot stand te brengt met anderen binnen de organisatie, zowel trainees als niet-trainees. Het aanbieden van een gestructureerd opleidings- en trainingsaanbod dat zelfwerkzaamheid, samenwerking met anderen en het uitwisselen van feedback stimuleert is hierbij essentieel. We denken dat deze aanbevelingen niet alleen van belang zijn voor traineeprogramma's maar voor alle investeringen in de ontwikkeling van medewerkers. | [M&I](#)



Colofon

Redactie & administratie

Naarderstraat 296 | 1272 NT Huizen

Tel: 035 - 695 11 11

E-mail: TvMD@emdcentre.com

Web: www.emdcentre.com/MD.aspx

Abonnementen

Het Tijdschrift voor Management Development verschijnt 4x per jaar

Abonnementen: € 82,- (excl. btw). Het abonnementsjaar loopt van 1 juli tot 30 juni van het volgende jaar.

Opzeggen uitsluitend schriftelijk, uiterlijk op 31 mei.

Advertenties

1/1 pagina € 595,-

Uitgebreide tarievenlijst op aanvraag: tel. 035 - 695 11 11

E-mail: tvmd@emdcentre.com

Vormgeving & Druk

Vormgeving Onbekend – Almere

Mewadruk – Hilversum

Gedrukt op chloorvrij gebleekte cellulose

Volgende nummer

Het volgende nummer verschijnt in de zomer van 2010.

Deadline voor artikelen: 1 april 2010

Deadline voor advertenties: 1 mei 2010

ISSN Nummer 1386-5927

Copyright © 2009 Tijdschrift voor Management Development



De NFMD ondersteunt het Tijdschrift voor MD, het vakblad voor MD-professionals. Institutionele leden van de NFMD ontvangen dit blad kosteloos bij hun lidmaatschap. Het NFMD-lidmaatschap kost € 250 per jaar. Info: www.nfmd.nl.

Informatie voor Auteurs

Het Tijdschrift voor Management Development stelt zich ten doel meningen, ervaringen, kennis of inzichten op het terrein van Management Development (in de ruimste zin van het woord) uit te wisselen tussen MD-collega's.

Het tijdschrift functioneert als platform voor informatie- en kennisoverdracht: lezers schrijven voor elkaar, en zijn dus afwisselend gebruiker en afnemer. Het tijdschrift is geen wetenschappelijk blad, dus wij geven de voorkeur aan artikelen in een verhalende stijl, met praktijkvoorbeelden, vertalingen naar de situatie van de lezer en/of concrete aanbevelingen.

De redactie vergadert zes weken voor het verschijnen van elk nummer en beoordeelt de binnengekomen artikelen grondig op kwaliteit, lengte (1.500 à 2.500 woorden) en de combinatie met andere artikelen in hetzelfde nummer. Wij nodigen aanstaande auteurs uit om vooraf per mail of telefoon contact te zoeken met de redactie voor het bespreken van het onderwerp of de invalshoek.



naam/voorletters: _____ m/v

functie: _____

bedrijf/organisatie: _____

afdeling: _____

adres: _____

postcode/plaats: _____

e-mail: _____

Abonneert zich op het Tijdschrift voor Management Development voor € 82,- (excl. BTW) per jaar.

datum: _____

handtekening: _____