

# Retentie bij het Rijk: Een onderzoek naar vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren

Masterthesis Welmoed Anna Kuperus

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Public Administration

Management van HR en verandermanagement

Eerste lezer: Prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: dr. B. Vermeeren

Ministerie van BZK: Mariya Hulzebosch

Datum: September 2016

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Retentie bij het Rijk: een onderzoek naar vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren'. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Management van HR en Verandering binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. De afgelopen maanden heb ik intensief en met veel plezier aan deze scriptie gewerkt. Het was een proces van veel lezen, schrijven, herschrijven en analyseren. Zonder steun van de mensen die hierbij betrokken waren was dit niet gelukt en deze personen wil ik allemaal graag bedanken.

Ten eerste wil ik het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bedanken voor de kans om dit onderzoek uit te voeren. Graag bedank ik de afdeling Beleidsinformatie voor alle adviezen en hulp. In het bijzonder wil ik Mariya Hulzebosch en Betty Feenstra bedanken voor de interesse die zij in mijn scriptie namen maar ook voor de gezelligheid naast het onderzoek doen. Daarnaast waardeer ik eveneens het vertrouwen om dit onderzoek met grote zelfstandigheid uit te voeren.

Als tweede wil ik veel dank uitspreken naar Bram Steijn. In het hele proces van het schrijven van mijn scriptie heb ik zijn inzichten, begeleiding en feedback als zeer waardevol ervaren. Na een afspraak met Bram liep ik altijd met veel motivatie weg en dit heeft het scriptie schrijven veel leuker gemaakt. Daarnaast wil ik Brenda Vermeeren bedanken voor haar zeer bruikbare feedback als tweede lezer.

Tot slot bedank ik ook mijn lieve vrienden en familie voor hun steun tijdens dit afstudeeronderzoek. Jullie hebben gezorgd voor de nodige afleiding naast het afstuderen.

Ik wens u veel leesplezier!

Welmoed Kuperus

Rotterdam, september 2016



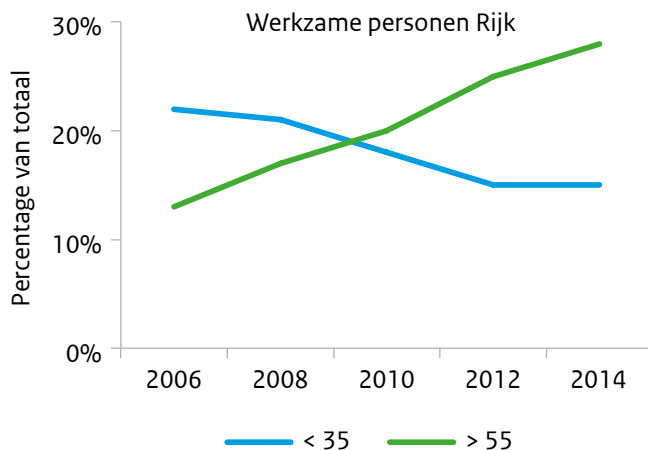
## Factsheet

# Retentie bij het Rijk: een onderzoek naar vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren

### Inleiding

Rekening houdend met verschillende veronderstellingen op het gebied van economische groei, pensioenen en draagvlak ontstond het beeld dat zeven op de tien werknemers uit de publieke sector tussen 2010 en 2020 vertrokken zou zijn. De belangrijkste boodschap van 'de grote uittocht' was dat het voor de overheid moeilijk zou zijn om gekwalificeerd personeel te werven wanneer de pensioenuitstroom van babyboomers op gang zou komen. Deze uittocht is in 2013 herzien en hieruit ontstond een nieuwe verwachting: het kwantitatieve personeelstekort zal niet in grote mate optreden omdat krimp door bezuinigingen gelijk zal gaan met de uitstroom door pensioenen.

Dit heeft het gevolg dat er een beperkte instroommogelijkheid ontstaat. De pensioenleeftijd verhoogt, dus oudere werknemers blijven langer werken. De gemiddelde leeftijd waarop Rijksambtenaren uittreden is gestegen van 59,6 in 2004 naar 63,9 in 2014. Daarnaast is er voor jongeren door bezuinigingen en een krimpende overheid minder plek om in te stromen. De komende periode zullen er dus minder jonge ambtenaren instromen in het personeelsbestand van het Rijk. Dit leidt tot een grotere vergrijzing van het personeel bij het Rijk en ook zal de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand verder stijgen.



De kruisvorm van de grafiek laat zien dat de verhoudingen tussen Rijksambtenaren onder de 35 en boven de 55 is omgedraaid: In 2006 was het aandeel jonge Rijksambtenaren onder de 35 jaar nog 22% van het totaal werkzame personen bij het Rijk, in 2014 is dat percentage gezakt naar 15%. Het percentage Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar is gestegen van 13% in 2006 naar 28% in 2014. Het aandeel Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar is bijna verdubbeld in de laatste tien jaar.

Het Rijk staat voor verschillende uitdagingen: bezuinigingen op apparaatskosten gaan gepaard met het voldoen aan de eisen die de politiek en maatschappij aan haar stelt. Strategisch personeelsbeleid is hierdoor noodzakelijk om te investeren in de arbeidsmarktpositie van het Rijk als werkgever.

Ook in de Nederlandse bevolking stijgt het percentage ouderen. Het aantal ouderen zal de komende decennia sterk toenemen (CBS, 2014). De arbeidsmarkt wordt beïnvloed door vergrijzing, mede doordat de arbeidsparticipatie van ouderen langer is. Ook speelt ontgroening een rol in de Nederlandse bevolking. Het aandeel jongeren zakt verder de komende jaren vanwege een daling van het geboortecijfer (CBS, 2014). Het percentage jongeren daalt hierdoor in de potentiële beroepsbevolking.

### Recente literatuur en onderzoekspopzet

Logischerwijze krijgt vrijwillig verloop in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht. Vrijwillige uitstroom van medewerkers die waardevol zijn is voor veel organisaties een groot punt van zorg. Tegenover personeelsverloop staat retentie: behoud van personeel. Retentiebeleid betreft maatregelen en praktijken gericht op het behouden van werknemers die voor een organisatie waardevol zijn.

Werknemers die starten bij een organisatie hebben bepaalde verwachtingen. Het (wel of niet) waarmaken van deze verwachtingen heeft invloed op bepaalde uitkomsten zoals motivatie, satisfactie en retentie. Er wordt vaak vanuit gegaan dat jongeren aan andere punten meer gewicht hangen omtrent hun werk en organisatie dan ouderen.

Naast verwachtingen speelt *fit* ook een belangrijke rol voor retentie van werknemers. Werknemers die werken in een omgeving die overeenkomt met hun persoonlijke eigenschappen zullen eerder positieve werk gerelateerde uitkomsten ervaren, zoals betrokkenheid,

tevredenheid en hoge prestaties. Daarmee samenhangend zullen zij minder snel negatieve uitkomsten ervaren en zullen medewerkers met een goede fit niet snel een organisatie verlaten. Dat is het uitgangspunt van de *person-environment* (P-E) fit theorie. De P-E fit theorie heeft verschillende dimensies. Een dimensie van P-E fit is *person-organisation* (P-O) fit. P-O fit verwijst naar de congruentie tussen de waarden en interesses van de werknemers en de eigenschappen van de organisatie in de vorm van kenmerken, cultuur en structuur. *Person-Job* (P-J) fit gaat over de overeenkomst tussen de persoonlijkheid, capaciteiten, kennis en vaardigheden met een specifieke baan.

Hoe zit het met fit in de publieke sector? Als we kijken naar recente literatuur over fit, personeelsverloop en retentie van werknemers in de publieke sector dan bepalen voornamelijk de factoren *red tape*, *public service motivation* en PSM-fit de discussie. Met *public service motivation* wordt een bepaalde arbeidsmotivatie bedoeld waardoor men bewust een baan kiest in de publieke sector vanwege bijvoorbeeld de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het publieke belang. *Red tape* vervult een belangrijke plaats in de bestuurskundige literatuur en kan gezien worden als een belangrijke eigenschap van publieke organisaties. Deze organisaties hebben doorgaans nu eenmaal meer regels en procedures dan private organisaties en hierdoor ontstaat juist in publieke organisaties vaak een bepaalde vorm van doelverschuiving. Autonomie wordt beschouwd als de pedant van *red tape*.

In dit onderzoek wordt geprobeerd een antwoord te geven op de centrale vraag: *Welke factoren hebben invloed op de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren?* Aan de hand van PoMo zijn kwantitatieve secundaire analyses uitgevoerd.

Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is een vragenlijst die grootschalig uitgezet wordt onder medewerkers die in dienst zijn van een overheidswerkgever. POMO is hierdoor in staat om ontwikkelingen bij ambtenaren over deze onderwerpen gedurende een langere periode volgen.

## Resultaten en conclusies

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de tevredenheid over het Rijk en de huidige functie de afgelopen decennium stijgt onder jonge Rijksambtenaren maar dat tegelijkertijd de vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren in vergelijking met andere leeftijdsgroepen het hoogste is en blijft stijgen. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op satisfactie en deze kunnen we verdelen in hun invloed op baan- en organisatie satisfactie. Daarentegen is er slechts één factor die tegenwoordig invloed heeft op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren en dat is de tevredenheid over loopbaanontwikkelings-mogelijkheden. De verwachting die jonge Rijksambtenaren hebben over de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling bij het Rijk komt klaarblijkelijk niet uit.

Wat betreft vertrekintentie laten de resultaten zien dat er twee soorten vertrekintenties zijn: organisatie-vertrekintentie en baan-vertrekintentie. Jonge Rijksambtenaren kunnen geneigd zijn

om de organisatie te verlaten, of zij willen stoppen met hun huidige functie. De verschillende vormen van vertrekintentie wordt ook verklaard door verschillende vormen van fit. Werknemers blijven langer bij een organisatie wanneer deze organisatie goed bij hun past. Andersom blijven werknemers langer dezelfde functie uitvoeren wanneer deze baan past bij de werknemer.

In dit onderzoek werd duidelijk dat zowel de P-O fit als de P-J fit deels verklaard worden door de mate van ervaren *red tape*. Hieruit kan opgemaakt worden dat *red tape* een belangrijke verklarende factor is en een grote rol speelt in het oordeel van jonge Rijksambtenaren. *Red tape* heeft een negatief effect. Autonomie, de tegenhanger hiervan, heeft een positief effect op de mate van P-J fit: Wanneer werknemers een hogere mate van autonomie ervaren, stijgt de mate van fit tussen ambtenaar en functie.

Een andere belangrijke factor voor de mate van P-J fit is de mate van PSM-fit. *Public service motivation* blijkt op zichzelf geen effect te hebben op de mate van P-O of P-J fit. Blijkbaar stijgt de congruentie tussen persoon en baan alleen wanneer daadwerkelijk de mogelijkheid er is om motivatie om te zetten en een bijdrage te leveren aan het publieke belang. Niet zozeer een bepaalde motivatie is voldoende om de vertrekgeneigdheid tegen te gaan en om een hogere mate van fit te bereiken: Het is belangrijk dat je deze *public service motivation* ook echt kan benutten.

## Aanbevelingen


Hoe kunnen de onderzoeksresultaten van deze scriptie van waarde zijn in de praktijk?

### 1. Investeer in mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling voor jonge ambtenaren.

Werk aan de ontevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden door juist wel mogelijkheden te bieden en in te spelen op de inzet en enthousiasme van jonge Rijksambtenaren. Dit kan alleen door te luisteren naar wat een medewerker wilt en ambieert. Zorg bovendien dat de verwachtingen hierover in lijn zijn met wat de organisatie daadwerkelijk kan bieden. Ga hierom het gesprek aan over wat jonge medewerkers willen, waar hun interesses liggen en waar dit in de Rijksoverheid plaats vindt. Als gevolg van bezuinigingen en krimpings in het personeelsbestand van het Rijk zal het minder aantrekkelijk zijn om te investeren in jonge ambtenaren, vooral omdat deze groep snel uitstroomt. Toch is dit een belangrijke aanbeveling van dit onderzoek. Gezien de schaarste aan jongeren op de arbeidsmarkt in de toekomst, is dit een erg belangrijke investering. Dit sluit goed aan bij de Mobiliteitsbrief van Blok.

### 2. Geef jongeren meer autonomie en ruimte om motivatie te benutten.

Uit het onderzoek blijkt dat *red tape* een belangrijke verklaring is waarom jonge Rijksambtenaren niet op hun plek voelen bij het Rijk en de geneigdheid hebben om de organisatie te verlaten. Daarentegen is een hoge mate van autonomie op het gebied van werken een belangrijke verklaring waarom jonge Rijksambtenaren



zich goed vinden passen bij hun huidige baan. Dus voor de een positieve houding tegenover de organisatie moet men bureaucratische beperkingen voorkomen. Voor een positieve houding tegenover de functie moet men meer autonomie creëren. Het tegengaan van procedurele belemmeringen is daarom één van de aanbevelingen uit dit onderzoek. Om voor retentie van jonge Rijksambtenaren te zorgen zal het Rijk jongeren meer zelfstandigheid moeten bieden. Hierbij kan men denken aan het nemen van eigen beslissingen en waarbij zij minder afhankelijk zijn van regels en procedures.

### *3. Blijf op een consistente manier personeel- en mobiliteitsgegevens meten*

Personeelsgegevens en andere data is een belangrijk hulpmiddel in het strategische besluitvorming van organisaties. Consistentie in het meten van personeel en mobiliteitsgegevens kan hier een grote bijdrage aan leveren. Vraagstellingen die met elkaar vergelijkbaar zijn, zijn over een langere periode meer waardevol dan vraagstellingen die niet met elkaar te vergelijken zijn.

Dit is een uitgave van:

**Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

Turfmarkt 147 | 2511 DP Den Haag

Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag

September 2016 | Publicatie-nr. 95229

## Samenvatting

### Aanleiding

Waardevolle en competente werknemers worden als essentieel gezien voor het behalen van organisatieprestaties en organisatiesucces. Het is hierom belangrijk om personeelsverloop te beïnvloeden met effectief retentiebeleid. Waar retentie van medewerkers een punt van aandacht is bij alle organisaties, wordt verondersteld dat de publieke sector zwaarder kampt met het klassieke probleem van het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers. Verder blijkt dat het nog lastiger is om jonge werknemers aan te trekken en te behouden. Jongere werknemers zijn over het algemeen sneller geneigd om een organisatie te verlaten. Ook binnen het Rijk is het een vraagstuk om jonge ambtenaren aan te trekken en te behouden. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van het Rijk stijgt. Vergrijzing van het personeelsbestand, de uitloop van een groot aantal ambtenaren door de pensioenen van babyboomers in combinatie met de moeilijkheid van het behouden van jonge ambtenaren zorgen voor de noodzaak van onderzoek naar een vertrekintenties van jonge ambtenaren.

### Onderzoeksopzet

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *Welke factoren zijn van invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?*

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is er een literatuurstudie verricht en zijn er secundaire analyses op het Personeel- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) uitgevoerd. De algemene literatuur laat zien dat in het proces van personeelsverloop (het al dan niet waarmaken van) verwachtingen een rol spelen bij het vormen van vertrekgeneigdheid en tevredenheid. Ook worden de factoren *person-organisation (P-O) fit* en *person-job (P-J) fit* als oorzaak gezien voor retentie van personeel. Inhoudelijk gezien geeft de theorie van Herzberg een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke factoren die tevredenheid of ontevredenheid bepalen. De recente bestuurskundige literatuur laat zien dat rigide regels die worden beschouwd als bureaucratische rompslomp (*red tape*) een negatieve invloed heeft op de mate van *fit* en vertrekintentie. Verwacht wordt dat autonomie, de pedant van bovenmatige procedures en regels, een positief effect heeft op de mate van *fit*. De factoren *public service motivation (PSM)* en *PSM-fit* worden ook verwacht een positief effect te hebben op de mate van *fit*.

De theorie vormde de basis van het conceptueel model, dat door middel van kwantitatieve analyses getoetst is met data van PoMo 2004, 2008 en 2014<sup>1</sup>. Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is een vragenlijst die grootschalig uitgezet wordt onder medewerkers die in dienst zijn van een overheidswerkgever. In dit onderzoek is een selectie gemaakt en wordt alleen de verzamelde data van ambtenaren in de sector Rijk gebruikt. Als tweede is er een selectie gemaakt op leeftijd. Het onderzoek is uitgevoerd met de gegevens van Rijksambtenaren onder de leeftijd van 35 jaar.

---

<sup>1</sup> Dit onderzoek heeft ervoor gekozen om de PoMo data van het afgelopen decennium te onderzoeken. De keuze voor PoMo 2004, 2008 en 2014 is gemaakt vanwege de vergelijkbaarheid van deze vragenlijsten: de manier waarop concepten in deze jaren gemeten liggen erg dicht bij elkaar. PoMo 2016 wordt op dit moment verzameld en is nog niet beschikbaar.

### Resultaten en conclusie

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de tevredenheid over het Rijk en de huidige functie de afgelopen decennium stijgt onder jonge Rijksambtenaren maar dat tegelijkertijd de vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren in vergelijking met andere leeftijdsgroepen het hoogste is en blijft stijgen. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op satisfactie. Daarentegen is er slechts één factor die tegenwoordig invloed heeft op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren en dat is de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. De verwachting die jonge Rijksambtenaren hebben over de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling bij het Rijk komt klaarblijkelijk niet uit. Wat betreft vertrekintentie laten de resultaten zien dat er twee soorten vertrekintenties zijn: organisatie-vertrekintentie en baan-vertrekintentie. Jonge Rijksambtenaren kunnen geneigd zijn om de organisatie te verlaten, of zij willen stoppen met hun huidige functie. De verschillende vormen van vertrekintentie wordt ook verklaard door verschillende vormen van *fit*. Werknemers blijven langer bij een organisatie wanneer deze *organisatie* goed bij hun past. Andersom blijven werknemers langer dezelfde functie uitvoeren wanneer deze *baan* past bij de werknemer. In dit onderzoek werd duidelijk dat zowel de P-O *fit* als de P-J *fit* deels verklaard worden door de mate van ervaren *red tape*. Hieruit kan opgemaakt worden dat *red tape* een belangrijke verklarende factor is en een grote rol speelt in het oordeel van jonge Rijksambtenaren. *Red tape* heeft een negatief effect. Een andere belangrijke factor voor de mate van P-J *fit* is de mate van PSM-*fit*. *Public service motivation* blijkt op zichzelf geen effect te hebben op de mate van P-O of P-J *fit*.

### Aanbevelingen

In dit onderzoek worden op basis van de resultaten drie aanbevelingen gedaan. Als eerste is het aan te bevelen om te investeren in mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling voor jonge ambtenaren. Werk aan de ontevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden door juist wel mogelijkheden te bieden en in te spelen op de inzet en enthousiasme van jonge Rijksambtenaren. Dit kan alleen door te luisteren naar wat een medewerker wilt en ambieert. Zorg bovendien dat de verwachtingen hierover in lijn zijn met wat de organisatie daadwerkelijk kan bieden. Als tweede wordt aanbevolen om jongeren meer autonomie en ruimte te geven om hun motivatie te benutten. Uit het onderzoek blijkt dat *red tape* een belangrijke verklaring is waarom jonge Rijksambtenaren niet op hun plek voelen bij het Rijk en de geneigdheid hebben om de organisatie te verlaten. Daarentegen is een hoge mate van autonomie op het gebied van werken een belangrijke verklaring waarom jonge Rijksambtenaren zich goed vinden passen bij hun huidige baan. Dus voor de een positieve houding tegenover de organisatie moet men bureaucratische beperkingen voorkomen. Als laatste is het belangrijk om op een consistente manier personeel- en mobiliteitsgegevens te blijven meten. Personeelsgegevens en andere data is een belangrijk hulpmiddel in het strategische besluitvorming van organisaties. Consistentie in het meten van personeel- en mobiliteitsgegevens kan hier een grote bijdrage aan leveren. Vraagstellingen die met elkaar vergelijkbaar zijn, zijn over een langere periode meer waardevol dan vraagstellingen die niet met elkaar te vergelijken zijn.

## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>1</b>
<b>MANAGEMENT SAMENVATTING</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>5</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>7</b>
<b>LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN</b> .....	<b>9</b>
<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING</b> .....	<b>10</b>
1.1 AANLEIDING.....	10
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	11
1.3 THEORETISCHE INVALSHOEK.....	11
1.4 AFBAKENING.....	12
1.5 ONDERZOEKSOPZET.....	12
1.6 RELEVANTIE.....	13
1.6.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	13
1.6.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	13
1.7 LEESWIJZER.....	13
<b>HOOFDSTUK 2: CONTEXT</b> .....	<b>14</b>
2.1 INLEIDING.....	14
2.2 DEMOGRAFISCHE VERANDERINGEN.....	14
2.3 PERSONEELSBESTAND RIJKSOVERHEID.....	15
2.4 HUIDIG BELEID.....	17
2.5 CONCLUSIE.....	17
<b>HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER</b> .....	<b>19</b>
3.1 INLEIDING.....	19
3.2 EXPECTANCY THEORY.....	19
3.3 TWO-FACTOR THEORY.....	21
3.4 PERSON-ENVIRONMENT FIT: ORGANISATION- EN JOB FIT.....	22
3.5 ASA FRAMEWORK.....	23
3.6 FACTOREN IN DE PUBLIEKE SECTOR.....	25
3.6.1 <i>Public Service Motivation en PSM-fit</i> .....	25
3.6.2 <i>Red tape en ambigue doelen</i> .....	26
3.6.3 <i>Autonomie</i> .....	27
3.6.4 <i>Red tape en PSM</i> .....	27
3.7 VOORUITBLIK EN CONCEPTUEEL MODEL.....	28
<b>HOOFDSTUK 4: METHODOLOGIE</b> .....	<b>32</b>
4.1 INLEIDING.....	32
4.2 POMO EN SECUNDAIRE ANALYSES.....	32
4.3 OPERATIONALISATIE VAN VERTREKINTENTIE.....	33
4.4 CONTROLE VARIABELEN.....	35
<b>HOOFDSTUK 5: TEVREDENHEID EN VERTREKINTENTIE – VERGELIJKING DOOR DE TIJD</b> .....	<b>36</b>
5.1 INLEIDING.....	36
5.2 OPERATIONALISATIE.....	36
5.3 ANALYSE RESULTATEN.....	41
5.3.1 <i>Beschrijvende statistiek</i> .....	41
5.3.2 <i>Vergelijking vertrekintentie van jongere en oudere Rijksambtenaren</i> .....	42



5.3.3 <i>De invloed van specifieke tevredenheidsitems op de algehele tevredenheid en vertrekintentie</i> .....	43
5.4 DEELCONCLUSIE.....	45
<b>HOOFDSTUK 6: INVLOED VAN P-J FIT EN P-O FIT OP VERTREKINTENTIE .....</b>	<b>47</b>
6.1 INLEIDING.....	47
6.2 OPERATIONALISATIE.....	47
6.3 ANALYSE RESULTATEN .....	49
6.4 DEELCONCLUSIE.....	50
<b>HOOFDSTUK 7: PUBLIEKE CONTEXT, P-J FIT EN P-O FIT.....</b>	<b>52</b>
7.1 INLEIDING.....	52
7.2 OPERATIONALISATIE.....	54
7.2.1 PSM.....	54
7.2.2 PSM-fit.....	54
7.2.4 Red tape.....	55
7.2.4 Autonomie.....	55
7.3 ANALYSE RESULTATEN .....	55
7.3.1 Analyse resultaten factoren, P-J en P-O fit.....	55
7.3.2 Analyse resultaten interactie effect.....	56
7.4 DEELCONCLUSIE.....	57
<b>HOOFDSTUK 8: MEDIATIE P-O FIT EN P-J FIT.....</b>	<b>60</b>
8.1 INLEIDING.....	60
8.2 ANALYSE RESULTATEN .....	61
8.3 DEELCONCLUSIE.....	64
<b>HOOFDSTUK 9: CONCLUSIE .....</b>	<b>65</b>
9.1 CONCLUSIE .....	65
9.1.1 <i>Theoretische implicaties</i> .....	67
9.2 AANBEVELINGEN.....	68
9.3 DISCUSSIE EN BEPERKINGEN.....	69
<b>REFERENTIES.....</b>	<b>71</b>

## Lijst van figuren en tabellen

<b>Tabel 2.1</b>	Werkzame personen Rijk (percentage van totaal)
<b>Figuur 2.1</b>	Werkzame personen Rijk: Rijksambtenaren jonger dan 35 jaar en ouder dan 55 jaar.
<b>Tabel 2.2</b>	Instroom: nieuwe dienstverbanden (percentage van totaal)
<b>Tabel 2.3</b>	Uitstroom: beëindigde dienstverbanden (percentage van totaal)
<b>Figuur 3.1</b>	Expectancy Theory
<b>Figuur 3.2</b>	ASA model in diagram
<b>Figuur 3.3</b>	Hygiëne en motivatie factoren
<b>Figuur 3.4</b>	Conceptueel model
<b>Tabel 4.1</b>	Aantal respondenten
<b>Tabel 5.1</b>	Intercorrelatie tevredenheidsitems 2004
<b>Tabel 5.2</b>	Intercorrelatie tevredenheidsitems 2008
<b>Tabel 5.3</b>	Intercorrelatie tevredenheidsitems 2014
<b>Tabel 5.4</b>	Algemene tevredenheid jonge Rijksambtenaren
<b>Tabel 5.5</b>	Verdeling tevredenheid baan
<b>Tabel 5.6</b>	Verdeling tevredenheid organisatie
<b>Tabel 5.7</b>	Scores tevredenheidsitems
<b>Tabel 5.8</b>	Verdeling vertrekintentie per leeftijdscategorie
<b>Tabel 5.9</b>	Uitkomsten regressie analyse op tevredenheid
<b>Tabel 5.10</b>	Uitkomsten logistische regressie analyse op vertrekintentie
<b>Tabel 6.1</b>	Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2004
<b>Tabel 6.2</b>	Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2008
<b>Tabel 6.3</b>	Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2014
<b>Figuur 6.1</b>	Conceptueel model
<b>Tabel 6.4</b>	Uitkomsten logistische regressie analyse op vertrekintentie
<b>Figuur 6.2</b>	Significant model
<b>Figuur 7.1</b>	Conceptueel model
<b>Tabel 7.1</b>	Uitkomsten regressie analyse op P-O en P-J <i>fit</i>
<b>Tabel 7.2</b>	Uitkomsten regressie analyse op P-O en P-J <i>fit</i> met interactie effect
<b>Figuur 7.2</b>	Significant model
<b>Figuur 8.1</b>	Conceptueel model A
<b>Figuur 8.2</b>	Conceptueel model B
<b>Figuur 8.3</b>	Causaal verband
<b>Figuur 8.4</b>	Mediatie model P-O <i>fit</i>
<b>Figuur 8.5</b>	Mediatie model P-J <i>fit</i>
<b>Tabel 8.1</b>	uitkomsten logistische regressie analyse <i>red tape</i> , PSM- <i>fit</i> en autonomie op organisatie- vertrekintentie en op baan-vertrekintentie
<b>Tabel 8.2</b>	Uitkomsten lineaire regressie analyse <i>red tape</i> op P-O <i>fit</i> en P-J <i>fit</i>
<b>Tabel 8.3</b>	Uitkomsten logistische regressie analyse <i>red tape</i> , autonomie, P-O <i>fit</i> en P-J <i>fit</i> op vertrekintentie.
<b>Figuur 9.1</b>	Significant model

## Hoofdstuk 1: Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Personeelsverloop (*employee turnover*) is een belangrijk punt van aandacht voor organisaties en werkgevers. Het verliezen van getalenteerde werknemers zorgt voor vermindering van de productiviteit (Lorens & Stazyk, 2011; Mohr, Young & Burgess, 2012; Croucher, Wood, Brewster & Brookes, 2011), vermindering van motivatie van werknemers en zorgt daarnaast voor hoge kosten omdat nieuwe werknemers gezocht, aangenomen en opgeleid moeten worden (Plooy & Roodt, 2013; Preenen, de Pater, van Vianen & Keijzer, 2011; Cho & Lewis, 2012; Berry, Lechook & Clark, 2011; Caillier, 2011). Waardevolle en competente werknemers worden als essentieel gezien voor het behalen van organisatieprestaties en organisatiesucces (Cho & Lewis, 2012; Perryer, Jordan, Firms & Travaglione 2010; Selden & Moynihan, 2000). Personeelsverloop kan beïnvloed worden door retentiebeleid. Effectief retentiebeleid om waardevolle en competente werknemers te behouden is hierdoor erg belangrijk voor organisaties (Perryer et al., 2010). Waar retentie van medewerkers een punt van aandacht is bij alle organisaties, wordt verondersteld dat de publieke sector zwaarder kampt met het klassieke probleem van het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers. Onderzoek laat zien dat de hoogte van loon ook van invloed is op personeelsverloop, en dat verhoging van loon een belangrijk middel kan zijn om talentvolle medewerkers binnen een organisatie te houden (Selden & Moynihan, 2000; Lee & Whitford, 2007). Maar het is bekend dat er in de publieke sector minder ruimte is om dit middel in te zetten. Ook laat onderzoek zien dat overheidsorganisaties soms conflicterende en onduidelijke organisatiedoelen hebben door o.a. een hoge mate van externe politieke invloeden en veel regels en procedures (*red tape*) (Jung 2012; Kickert, 1997). Deze ambiguïteit kan ook zorgen voor meer personeelsverloop en minder betrokkenheid van medewerkers in de publieke sector (Stazyk, Pandey & Wright, 2011; Jung, 2012). Verder blijkt dat het nog lastiger is om jonge werknemers aan te trekken en te behouden. Jongere werknemers zijn over het algemeen sneller geneigd om een organisatie te verlaten (Lewis & Cho, 2011; Llorens & Stazyk, 2011). Jongeren zijn nog minder ervaren en zijn nog op zoek naar een baan die bij hun past, hebben over het algemeen een lager salaris waardoor zij nog meer mogelijkheden om te stijgen in salaris bij andere banen, en hebben als laatste ook nog minder geïnvesteerd in hun pensioen, werkrelaties, huwelijk of kinderen. Dit alles kan ervoor zorgen dat jongere werknemers flexibeler zijn en sneller veranderende beslissingen kunnen nemen, zoals een nieuwe baan (Cho & Lewis, 2012; Ertas, 2015). Het aantrekken van jonge medewerkers is daarnaast nog een extra vraagstuk voor de publieke sector, aangezien zij concurreren met het bedrijfsleven op het gebied van loon en snelle procedures (Starks, 2007; Young, 2008).

Ook binnen het Rijk is het een vraagstuk om jonge ambtenaren aan te trekken en te behouden. De gemiddelde leeftijd van medewerkers van het Rijk stijgt. Waar in 2010 de gemiddelde leeftijd 45,1 was, was in 2014 de gemiddelde leeftijd 47,0. In 2009 bedroeg het percentage ambtenaren tot en met 40 jaar 33,1%, in 2014 was dit aandeel 25,5% (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Vergrijzing van het personeelsbestand, de uitloop van een groot aantal ambtenaren door de pensioenen van babyboomers in combinatie met de moeilijkheid van het behouden van jonge ambtenaren zorgen voor de noodzaak van onderzoek naar een vertrekintenties

van jonge ambtenaren (Preenen et al., 2011; Cho & Lewis, 2012; Ertas, 2015). Het is een belangrijk vraagstuk voor de Rijksoverheid want het aantal ambtenaren die de komende tijd met pensioen gaat is groot. Een groot deel van het aantal Rijksambtenaren moet dus vervangen worden door jongere ambtenaren maar juist deze jongere generatie heeft de neiging om sneller een organisatie te verlaten (Preenen et al., 2011; Ertas, 2015). Om een effectief retentiebeleid te kunnen formuleren, is het noodzakelijk om te onderzoeken welke factoren de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren verklaren. Wat zorgt ervoor dat het Rijk een aantrekkelijke werkgever is? Hoe beïnvloedt tevredenheid de vertrekintentie? Welke factoren spelen een rol bij de beslissing om het Rijk als werkgever te verlaten? En verandert dit over de tijd?

## 1.2 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de factoren die de vertrekintentie van jonge Rijksmedewerkers verklaren door kwantitatieve analyses uit te voeren op data die verzameld is door middel van Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo). De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: *Welke factoren zijn van invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?* Deze centrale vraag wordt opgesplitst door de onderstaande deelvragen:

1. Wat zijn de huidige cijfers m.b.t. jonge Rijksambtenaren en hun in- en uitstroom?
2. Welke factoren die invloed hebben op vertrekintentie kunnen onderscheiden worden in de literatuur?
3. Welke factoren verklaren de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren?
4. Welke beleidsaanbevelingen kunnen gemaakt worden op grond van deze factoren?

De empirische deelvraag (Welke factoren verklaren de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren?) wordt onderverdeeld in vijf onderzoeksvragen:

- a. Hoe ontwikkelt tevredenheid en vertrekintentie bij jonge Rijksambtenaren door de tijd?
- b. In hoeverre hebben *person-organisation fit* en *person-job fit* invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?
- c. Welke factoren hebben invloed op de *person-organisation fit* en *person-job fit* van jonge Rijksambtenaren?
- d. In hoeverre bestaat er een interactie effect tussen *public service motivation* en *red tape* op vertrekintentie?
- e. Wordt de relatie tussen *red tape*, PSM-*fit*, autonomie en vertrekintentie gemedieerd door *person-organisation fit* en *person-job fit*?

## 1.3 Theoretische invalshoek

In dit onderzoek komen verschillende theorieën aan bod die na de probleemstelling een korte inleiding behoeven. Er wordt gebruik gemaakt van de *expectancy theory* die ingaat op personeelsverloop en retentie in relatie met verwachtingen en satisfactie. Deze theorie omschrijft een mechanisme van arbeidsmotivatie van werknemers en in het verlengde daarvan retentie van werknemers. Ook richt dit onderzoek zich op Herzberg's *two factor* theorie. Dit is een theorie die ons verschillende factoren geeft die retentie en verloop

bepalen. Verder zal de *person-environment fit* theorie aan bod komen met daaropvolgend het *Attraction-Selection-Attrition (ASA) framework*. Het theoretisch mechanisme achter veel *fit* literatuur is het *ASA-framework*. Omdat dit onderzoek zich richt op jonge Rijksambtenaren is het van belang om naast algemene theorieën ook dieper in te gaan op theorie die verklaring geeft voor retentie in de publieke sector. Als we kijken naar recente literatuur over *fit*, personeelsverloop en retentie van werknemers in de publieke sector dan bepalen voornamelijk de factoren *red tape*, *public service motivation* (PSM) en *PSM-fit* de discussie (Scott & Pandey, 2005; Bright, 2008; Quratulain & Kahn, 2013). Ook *red tape* vervult een belangrijke plaats in de bestuurskundige literatuur en kan gezien worden als een belangrijke eigenschap van publieke organisaties. Deze organisaties hebben doorgaans nu eenmaal meer regels en procedures dan private organisaties en hierdoor ontstaat juist in publieke organisaties vaak een bepaalde vorm van doelverschuiving (Pandey & Scott, 2002; Rainey, 2014). Omdat autonomie beschouwd kan worden als de pedant van *red tape* richt dit onderzoek zich ook op deze laatste factor.

#### 1.4 Afbakening

Dit onderzoek zal zich richten op de factoren die van invloed zijn op de vertrekintenties van medewerkers bij de Rijksoverheid. Het gaat hier om jonge Rijksambtenaren tot en met 35 jaar. Omdat gebruik wordt gemaakt van secundaire analyses en data die niet verzameld is voor het specifieke doeleinde van dit wetenschappelijk onderzoek moet soms het hoofd worden gebogen voor beperkingen die hieruit voortkomen. Belangrijk in dit onderzoek is dan ook dat niet zodanig retentie wordt gemeten, maar de pedant hiervan: personeelsverloop. Door de oorzaken van vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren te proberen te achterhalen, worden verklaringen gezocht voor personeelsverloop van jonge Rijksambtenaren.

#### 1.5 Onderzoeksopzet

Als eerste wordt de context rondom retentie en personeelsverloop bij het Rijk beschreven. De huidige cijfers van jonge Rijkspersoneel over hun in- en uitstroom en andere onderwerpen worden benoemd. Ook zullen veranderingen in het hele personeelsbestand van het Rijk besproken worden. Een bestudering van factoren die invloed hebben op vertrekintenties van jonge werknemers, gebaseerd op een oriëntatie van wetenschappelijke literatuur terzake, leveren hypotheses over factoren op die getoetst kunnen worden op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. Om inzicht te verkrijgen in factoren die van invloed zijn op vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren wordt gebruik gemaakt van data die verzameld is door middel van Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) binnen de overheid. Er wordt een vergelijking over de tijd gemaakt door PoMo onderzoek uit 2004, 2008 en 2014 te gebruiken. Dit onderzoek bestaat uit secundaire analyses op deze PoMo data. De kwantitatieve analyses op deze data worden onderverdeeld in vijf aparte analyses die elk een eigen onderzoeksvraag beantwoorden. Deze aparte analyses worden beschreven in verschillende hoofdstukken in deze scriptie. De eerste twee onderzoeksvragen worden beantwoord met de PoMo data van 2004, 2008, 2014. De laatste drie onderzoeksvragen richten zich op de data verkregen uit PoMo 2014. Op basis van de resultaten van deze analyses wordt gekeken naar de factoren die de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren verklaren.

## 1.6 Relevantie

### 1.6.1 Maatschappelijke relevantie

De Rijksoverheid zal haar personeelsbestand moeten verjongen om de uitstroom van pensioengerechtigden te kunnen opvangen. Om dit te kunnen doen zal zij dus meer jonge ambtenaren moeten aantrekken en behouden. Om dit te realiseren moet de organisatie meer inzicht krijgen in de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren. Als het Rijk hier meer kennis over heeft zal zij effectief beleid kunnen ontwikkelen op het gebied van retentie van jonge Rijksambtenaren. Als het Rijk verlangt om een aantrekkelijk werkgever te worden, dan is het van belang om kennis te vergaren over de factoren die retentie beïnvloeden. Indien gebruik wordt gemaakt van deze kennis, kan er verbetering worden aangebracht op het gebied van deze factoren. Alleen zo zal het Rijk kunnen inspelen op de grote uitdagingen die de vergrijzing geeft.

### 1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de kennisvorming omtrent jonge ambtenaren en hun vertrekgeneigdheid. Voor de ontwikkeling van de theoretische concepten *public service motivation* (PSM), *fit*, *red tape* en autonomie is het waardevol om dit te bestuderen vanuit het perspectief van jongere werknemers omdat dit nog weinig wordt gedaan in de hedendaagse literatuur. In de bestuurskundige literatuur bestaat er nog veel discussie over de onderwerpen *public service motivation*, *fit* en *red tape*. Dit onderzoek draagt bij aan de discussie over deze begrippen en hun relatie met elkaar, maar vooral hun relatie tot vertrekgeneigdheid. PSM wordt vaak beschouwd als een van de grote vragen van publiek management en over dit onderwerp bestaat nog veel discussie in de literatuur (Behn, 1995; Wright, 2001; Scott & Pandey, 2005). Dit onderzoek gaat mee met de recente literatuur en belicht niet alleen de positieve kant van PSM en gaat ook in op de *dark side* van PSM, namelijk vertrekgeneigdheid (Quratulain & Kahn, 2013). Ook over de invloed en werking van *red tape*, een begrip wat bij uitstek belangrijk is voor publiek management en organisatie, bestaat nog veel discussie. Dit onderzoek hoopt van waarde te kunnen zijn aan de theorievorming van deze concepten.

## 1.7 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt er een context rondom retentie van jonge Rijksambtenaren geschetst door aandacht te besteden aan enkele demografische gegevens van de arbeidsmarkt in Nederland en het personeelsbestand van het Rijk. Hoofdstuk drie zal ingaan op de theorie die voor dit onderzoek relevant is. In hoofdstuk vier komen de methoden van dit onderzoek aan bod samen met een beschrijving van de operationalisatie van de theoretische concepten. Vanaf hoofdstuk vijf volgen er vier hoofdstukken die elk een eigen empirische deelvraag beantwoorden. Ook zullen in deze aparte hoofdstukken de deelresultaten naar voren komen. Het onderzoek sluit af met de belangrijkste conclusies, aanbevelingen en een discussie.

## Hoofdstuk 2: Context

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich op ontwikkelingen en cijfers van personeel in de sector Rijk, bedoeld om de context rondom het bovenstaand beschreven probleem te schetsen. Het Rijk acht het belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn om zo als dienstverlener met de juiste mensen slagvaardig, efficiënt en kostenbewust te zijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Tegelijk staat het Rijk voor verschillende uitdagingen: bezuinigingen op apparaatskosten gaan gepaard met het voldoen aan de eisen die de politiek en maatschappij aan haar stelt. Strategisch personeelsbeleid is hierdoor noodzakelijk om te investeren in de arbeidsmarktpositie van het Rijk als werkgever.

In 2010 verscheen het rapport 'De Grote Uittocht'. Rekening houdend met verschillende veronderstellingen op het gebied van economische groei, pensioenen en draagvlak ontstond het beeld dat zeven op de tien werknemers uit de publieke sector tussen 2010 en 2020 vertrokken zouden zijn. De belangrijkste boodschap van 'De Grote Uittocht' was dat het voor de overheid moeilijk zou zijn om gekwalificeerd personeel te werven wanneer de pensioenuitstroom van babyboomers op gang zou komen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013). Deze uittocht is in 2013 herzien en hieruit ontstond een nieuwe verwachting: het kwantitatieve personeelstekort zal niet in grote mate optreden, omdat krimp door bezuinigingen gelijk zal gaan met de uitstroom door pensioenen.

Dit heeft als gevolg dat er een beperkte instroommogelijkheid ontstaat. De pensioenleeftijd verhoogt, dus oudere werknemers blijven langer werken. De gemiddelde leeftijd waarop Rijksambtenaren uittreden is gestegen van 59,6 in 2004 naar 63,9 in 2014 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). Daarnaast is er voor jongeren door bezuinigingen en een krimpende overheid minder plek om in te stromen. De komende periode zullen er dus minder jonge ambtenaren instromen in het personeelsbestand van het Rijk. Dit leidt tot een grotere vergrijzing van het personeel bij het Rijk en ook zal de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand verder stijgen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Dit laat onverlet dat de maatschappelijk dynamiek en veranderingen ook zorgen voor de vraag naar een personeelsbestand dat om kan gaan met nieuwe vaardigheden, zoals steeds verdergaande digitalisering. Een vergrijste overheid die nog verder gaat vergrijzen, zal aandacht moeten geven aan kwaliteit van het personeel. Investeren in hun personeel wordt hiermee erg belangrijk. Maar zij zal ook als werkgever de band met jongeren moeten behouden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

### 2.2 Demografische veranderingen

Ook in de Nederlandse bevolking stijgt het percentage ouderen. Het aantal ouderen zal de komende decennia sterk toenemen (CBS, 2014). De mate van vergrijzing kan worden uitgedrukt in de 'grijze druk': de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen in de zogenaamde 'productieve leeftijdsgroep' van 20 tot 64 jaar (CBS, z.d.). Verwacht wordt dat de grijze druk van 29% in 2014 zal oplopen tot 40% in 2040 (CBS, 2014).

Dit zorgt ervoor dat Nederland te maken krijgt met verschillende gevolgen van vergrijzing. De arbeidsmarkt wordt beïnvloed door vergrijzing, mede doordat de arbeidsparticipatie van ouderen langer is. Ook speelt ontgroening een rol in de Nederlandse bevolking. Het aandeel jongeren zakt verder de komende jaren vanwege een daling van het geboortecijfer (CBS, 2014). Het percentage jongeren daalt hierdoor in de potentiële beroepsbevolking. De pensioenleeftijd is verhoogd en hierdoor zullen ouderen langer doorwerken. Wanneer een groot aantal oudere werknemers dan tegelijk met pensioen gaat, wordt het steeds moeilijker om te voldoen aan deze vervangingsvraag, aangezien de vijver om uit te vissen steeds kleiner wordt.

### 2.3 Personeelsbestand Rijksoverheid

In 2014 werken er ruim 116.000 ambtenaren bij het Rijk. Tabel 2.1 laat zien dat het aandeel van Rijksambtenaren onder de 35 jaar is gezakt de afgelopen tien jaar. In 2006 was het aandeel jongere Rijksambtenaren nog 22% van het totaal werkzame personen bij het Rijk, in 2014 is dat percentage gezakt naar 15%. Het percentage Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar is gestegen van 13% in 2006 naar 28% in 2014. Het aandeel Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar is bijna verdubbeld in de laatste tien jaar.

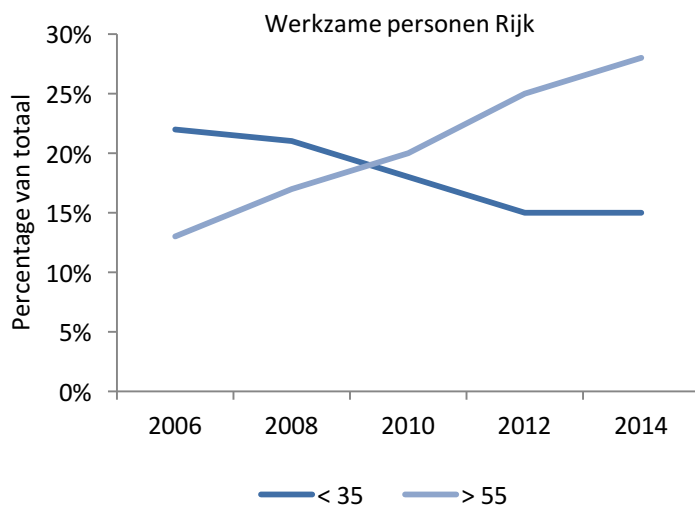
**Tabel 2.1:** Werkzame personen Rijk (percentage van totaal)

	2006	2008	2010	2012	2014
<i>Totaal personen</i>	120.287	123.335	122.537	116.997	116.883
<i>Totaal FT's</i>	111.994	114.999	114.421	109.098	109.487
< 35	27.016 (22%)	25.857 (21%)	22.172 (18%)	18.217 (15%)	17.140 (15%)
35 – 45	38.176 (32%)	35.499 (28%)	33.254 (28%)	30.250 (25%)	28.364 (24%)
45 – 55	39.911 (33%)	41.303 (34%)	41.605 (34%)	39.950 (35%)	38.582 (33%)
> 55	15.280 (13%)	20.676 (17%)	25.506 (20%)	28.580 (25%)	32.797 (28%)
Gemiddelde leeftijd	43,0	43,8	45,1	46,2	47,0

*Bron:* Kennis Openbaar Bestuur: dienstverbanden Rijk

Figuur 2.1 laat het verloop in het aandeel van Rijksambtenaren onder de 35 jaar en ouder dan 55 jaar zien. De grafiek laat zien dat het aantal jongeren in het Rijk vanaf 2006 zakt en vanaf 2012 gelijk blijft en dat het aantal ouderen gelijkmatig stijgt tussen 2006 en 2014. De kruisvorm van de grafiek laat zien dat de verhoudingen tussen Rijksambtenaren onder de 35 en boven de 55 is omgedraaid: in 2006 waren er bijna twee keer zoveel Rijksambtenaren jonger dan 35 dan Rijksambtenaren boven de 55, in 2014 zijn er bijna twee keer zoveel oudere Rijksambtenaren dan jongere Rijksambtenaren.





**Figuur 2.1:** Werkzame personen Rijk: Rijksambtenaren jonger dan 35 jaar en ouder dan 55 jaar.

Tabellen 2.2 en 2.3 laten de in- en uitstroom zien van de verschillende leeftijden Rijksambtenaren. Met instroom wordt in dit onderzoek naar nieuwe dienstverbanden verwezen, en met uitstroom wordt naar beëindigde dienstverbanden verwezen.

**Tabel 2.2:** Instroom: nieuwe dienstverbanden (percentage van totaal)

	2006	2008	2010	2012	2014
<i>Totaal personen</i>	11.394	9.662	4.677	3.729	6.599
< 35	6.511 (57%)	5.512 (57%)	2.579 (55%)	2.403 (64%)	3.670 (56%)
35 – 45	2.820 (25%)	2.336 (24%)	1.022 (22%)	686 (18%)	1.396 (21%)
45 – 55	1.652 (15%)	1.430 (15%)	749 (16%)	432 (12%)	1.016 (15%)
> 55	411 (3%)	384 (4%)	327 (7%)	208 (6%)	517 (8%)

*Bron:* Kennis Openbaar Bestuur: dienstverbanden Rijk

**Tabel 2.3:** Uitstroom: beëindigde dienstverbanden (percentage van totaal)

	2006	2008	2010	2012	2014
<i>Totaal personen</i>	7.273	9.045	6.837	5.376	5.081
< 35	2.903 (40%)	3.504 (39%)	2.333 (34%)	1.335 (25%)	1.377 (27%)
35 – 45	2.009 (28%)	2.567 (28%)	1.486 (22%)	921 (17%)	996 (20%)
45 – 55	1.261 (17%)	1.597 (18%)	1.225 (18%)	739 (14%)	827 (16%)
> 55	1.100 (15%)	1.377 (15%)	1.793 (26%)	2.381 (44%)	1.881 (37%)

*Bron:* Kennis openbaar bestuur: dienstverbanden Rijk

Tabel 2.2 laat zien dat het aandeel nieuwe dienstverbanden onder jonge Rijksambtenaren procentueel ongeveer gelijk blijft in de afgelopen jaren. In 2006 betrof 57% van de nieuwe dienstverbanden medewerkers onder de 35 jaar, in 2014 was dit aandeel 56%. Andere leeftijdscategorieën blijven op het gebied van nieuwe dienstverbanden procentueel ook ongeveer gelijk. Tabel 2.3 laat zien dat het aantal

beëindigde dienstverbanden van Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar stijgt tussen 2006 en 2014 van 15% naar 37%.

## 2.4 Huidig beleid

'Ambtenaren moeten gaan bewegen' stelt minister Blok eind 2015 in zijn mobiliteitsbrief (Blok, 2015). Hiermee bedoelt de minister van Wonen en Rijksdienst dat een hogere mate van personeelsmobiliteit noodzakelijk is bij de rijksoverheid. In zijn brief stelt hij dat ambtenaren bij het Rijk vaker van functie of organisatie moeten wisselen. Te weinig mobiliteit onder personeel levert volgens de minister risico's op voor de tevredenheid van ambtenaren over hun baan, de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever en de kwaliteit van dienstverlening (Blok, 2015). De kwaliteit van dienstverlening verbetert als het personeelsbestand breder inzetbaar wordt. Het gevolg is namelijk dat de organisatie toekomstbestendig en wendbaar is. Daarnaast zorgt mobiliteit ervoor dat de organisatie aantrekkelijker wordt om voor te werken en dit draagt ook bij aan de kwaliteit van werk (Blok, 2015; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Al eerder is door het Rijk ingezet op mobiliteit van medewerkers. Op veel plaatsen binnen de rijksdienst wordt vrijwillige mobiliteit van personeel bevordert door middel van bijvoorbeeld een interne vacaturesite (Mobiliteitsbank). Het gebruik hiervan stijgt (Blok, 2015). Toch blijft de mobiliteit bij het Rijk beperkt ten opzichte van andere sectoren (binnen en buiten het openbaar bestuur) (Blok, 2015; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Het bevorderen van de mobiliteit en flexibele inzet van Rijksambtenaren staat op de beleidsagenda en er zijn verschillende maatregelen getroffen (Blok, 2015):

- Het wegnemen van belemmeringen om van functie te veranderen;
- Het opnemen van mobiliteit als norm in het (vaste) arbeidscontract;
- Het realiseren van een transparante interne arbeidsmarkt;
- Het breed inzetten van meerjarige personeelsplannen;
- Het vastleggen van afspraken met alle medewerkers binnen het Rijk over hun duurzame inzetbaarheid;
- Het beoordelen van leidinggevenden op hun activiteiten om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen, en op de resultaten die dit heeft gehad.

## 2.5 Conclusie

Dit hoofdstuk is ingegaan op de ontwikkelingen, beleid en cijfers over personeel in de sector Rijk. Als we kijken naar de kant van de organisatie, dan zien we dat de rijksdienst staat voor de opgave om zich aan te passen aan een steeds complexer wordende samenleving en tegelijkertijd moeten zij efficiënt en slagvaardig bij dragen aan de gestelde maatschappelijke doelstellingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016). Op het gebied van personeelsbeleid zijn hierdoor verschillende veranderingen doorgevoerd, zoals een ontwikkeling richting een mobile en flexibele inzet van personeel (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2016).

Wanneer we kijken naar de cijfers die hierboven beschreven zijn, dan zien we dat er sprake is van vergrijzing in het personeelsbestand van het Rijk. Het aandeel Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar is verdubbeld in de laatste tien jaar, het aantal jongeren dat werkzaam is in het Rijk daalt juist sinds 2006. Maar ook het aandeel jongeren in de beroepsbevolking in Nederland zakt en zal de komende jaren nog verder zakken vanwege een daling van het geboortecijfer. Daarbij stijgt het aantal beëindigde dienstverbanden van Rijksambtenaren boven de leeftijd van 55 jaar tussen 2006 en 2014 van 15% naar 37%. Weliswaar is de vervangingsvraag kleiner geschat sinds de publicatie van 'De Grote Uittocht' vanwege een krimpende overheid. Desalniettemin laten de cijfers zien dat de Rijksoverheid sterk ontgroent.

## Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

### 3.1 Inleiding

Personeelsverloop krijgt in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht (Pitts, Marvel & Fernandez, 2011). Vrijwillige uitstroom van medewerkers die waardevol zijn, is voor veel organisaties een groot punt van zorg. Tegenover personeelsverloop staat retentie: behoud van personeel. Retentiebeleid betreft maatregelen en praktijken gericht op het behouden van werknemers die voor een organisatie waardevol zijn. In het komende hoofdstuk zullen verschillende theorieën en theoretische concepten beschreven worden die betrekking hebben op personeelsverloop en personeelsbehoud. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen *proces* theorieën, en *content* theorieën. *Proces* theorieën verklaren mechanismes en processen achter retentie en personeelsverloop, terwijl *content* theorieën factoren aanreiken die inhoud geven aan dit proces (Vroom, 2013).

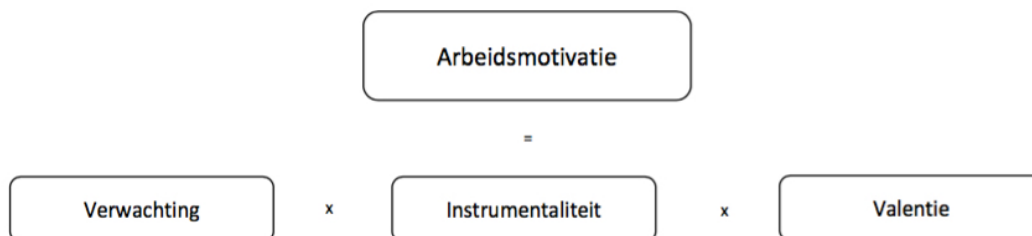
Als eerst komt de *expectancy theory* aan bod die ingaat op personeelsverloop en retentie in relatie met verwachtingen en satisfactie (paragraaf 3.2). Deze theorie omschrijft een mechanisme van arbeidsmotivatie van werknemers en in het verlengde daarvan retentie van werknemers. Aansluitend hierop zal Herzberg's *two factor* theorie besproken worden (paragraaf 3.3). Dit is een *content* theorie die ons verschillende factoren geeft die retentie en verloop bepalen. Daarna zal de *person-environment fit* theorie aan bod komen met daaropvolgend het *Attraction-Selection-Attrition (ASA) framework* (paragraaf 3.4 en 3.5). Het theoretisch mechanisme achter veel *fit* literatuur is het *ASA-framework*. Omdat dit onderzoek zich richt op jonge Rijksambtenaren is het van belang om naast algemene theorieën ook dieper in te gaan op theorie die verklaring geeft voor retentie in de publieke sector. Hoe zit het met *fit* in de publieke sector? Als we kijken naar recente literatuur over *fit*, personeelsverloop en retentie van werknemers in de publieke sector dan bepalen voornamelijk de factoren *red tape*, *public service motivation (PSM)* en *PSM-fit* de discussie (Scott & Pandey, 2005; Bright, 2008; Quratulain & Kahn, 2013). Dit zijn een paar van de weinige echte wezenlijke theoretische begrippen in de *public management* literatuur (Giauque et al., 2012). Op dit gebied verschildt de specifieke bestuurskundige literatuur met de algemene literatuur. PSM wordt vaak beschouwd als één van de grote vragen van publiek management, waarover in de literatuur nog steeds veel discussie bestaat (Behn, 1995; Wright, 2001; Scott & Pandey, 2005) (paragraaf 3.6.1). Ook *red tape* vervult een belangrijke plaats in de bestuurskundige literatuur en kan gezien worden als een belangrijke eigenschap van publieke organisaties. Deze organisaties hebben doorgaans nu eenmaal meer regels en procedures dan private organisaties en hierdoor ontstaat juist in publieke organisaties vaak een bepaalde vorm van doelverschuiving (Pandey & Scott, 2002; Rainey, 2014) (paragraaf 3.6.2). Omdat autonomie beschouwd kan worden als de pedant van *red tape* richt dit onderzoek zich ook op deze laatste factor (paragraaf 3.6.4).

### 3.2 Expectancy Theory

*Expectancy theory* gaat uit van de aanname dat menselijk gedrag het resultaat is van keuzes die gemotiveerd en gestuurd worden door doelen (Vroom, 2013). Deze theorie is gericht op werkmotivatie en werd als eerst in 1964 door Victor Vroom beschreven. Het gaat in deze theorie ook over de keuze voor een bepaalde baan

en de tevredenheid met het werk wat ze doen. Waarom kijken we naar theorieën over motivatie en satisfactie? Theorieën over werkmotivatie en arbeidssatisfactie zijn relevant voor onderzoek over retentie, omdat motivatie, satisfactie en retentie in het verlengde van elkaar liggen. De theorie wordt toegepast op verschillende aspecten in de relatie tussen mensen en het werk dat zij uitvoeren. De verwachtingstheorie zegt niets over motieven die menselijk gedrag sturen en is daarom een *proces* theorie en geen *inhoudelijke* theorie (Vroom, 2013). Volgens deze theorie komt door middel van drie factoren motivatie binnen de werkomgeving bij werknemers tot stand. Verwachting (*expectancy*) gaat over de verwachte relatie dat inzet leidt tot een goed resultaat. Werknemers hebben verschillende belevingen en verwachtingen over hun eigen kunnen. Instrumentaliteit (*instrumentality*) gaat over de overeenkomst tussen dit resultaat en een gewenste uitkomst, zoals een beloning. Dit heeft te maken met de individuele perceptie van werknemers op het gebied van beloningen. Wanneer iemand verwacht dat de uitkomst een geldelijke beloning is, dan is het daadwerkelijk krijgen van deze beloning een belangrijk onderdeel van de ervaring van instrumentaliteit. Valentie (*valence*) is de waarde die de werknemer aan de uitkomst geeft. Het gaat hier om wat individuen waardevol achten en naar welke beloningen ze op zoek zijn. In principe is dit de emotionele oriëntatie die individuen hebben als het gaat om intrinsieke of extrinsieke beloningen (Vroom, 2013).

Afgeleid uit de formule voor motivatie, bestaande uit de bovengenoemde drie factoren, heeft men drie verschillende opties om arbeidsmotivatie van werknemers te verhogen: 1) de mate van beloningen baseren op de mate van inzet (instrumentaliteit), 2) ervoor zorgen dat de uitkomst zorgt voor intrinsieke tevredenheid (valentie) en 3) verhogen van de overtuiging dat werknemers bekwaam zijn voor het uitvoeren van een bepaalde taak (verwachting) (Vroom, 2013).



**Figuur 3.1** Expectancy Theory Bron: Vroom, 2013 (aangepast)

Psychologisch contract theorie is gerelateerd aan theorieën over verwachtingen van werknemers. Specifieker heeft het niet nakomen van het psychologisch contract (*breach*) gelijkenis met de theorie over verwachtingen (*expectancy*). Deze theorie is belangrijk op het gebied van relaties tussen werknemers en werkgevers. Volgens de theorie vormen de verwachtingen en de verplichtingen, weerspiegelt in het psychologisch contract, deels het gedrag van mensen in een organisatie. Medewerkers hebben vaak vooraf gevormde ideeën over hun eigen verplichtingen ten aanzien van de organisatie en de verplichtingen van de organisatie ten aanzien van de medewerker, wanneer ze beginnen met werken in een organisatie. Hier kan een *expectancy gap* ontstaan wanneer niet aan verwachtingen wordt voldaan. Dit kan leiden tot een hogere mate van vertrekintentie bij werknemers (Sturges & Guest, 2011). Wanneer het psychologisch contract wordt verbroken, leidt dit ook tot sterke reacties op het gebied van (on)tevredenheid, vertrekintentie en

prestaties. Deze reacties blijken nog sterker te zijn dan wanneer er niet wordt voldaan aan de verwachtingen die een werknemer heeft. Het breken van dit 'contract' gaat nog een stapje verder, omdat het niet alleen over verwachtingen gaat, maar over gepercipieerde afspraken tussen werkgever en werknemer (Rousseau, Trompou & Montes, 2013).

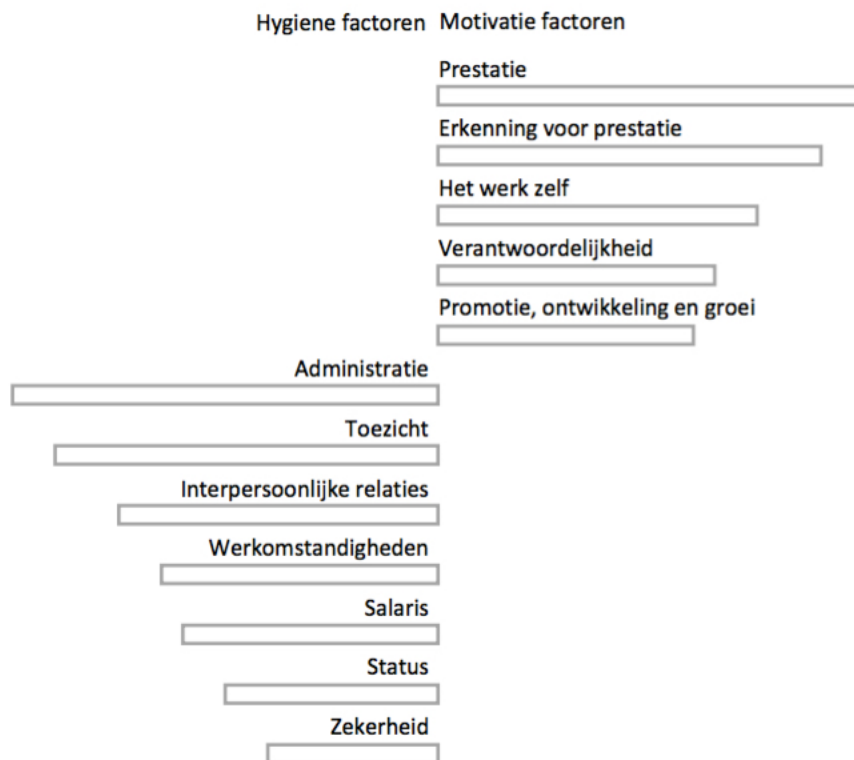
Een veel gebruikte definitie voor arbeidstevredenheid is de definitie van Locke (1969: p. 316; 1976). Hij beschrijft arbeidstevredenheid als een positieve gevoelstoestand die het gevolg is van de manier hoe men werk beoordeelt. Het gaat dus over tevredenheid die wat zegt over de ervaring van de werksituatie. Tevredenheid is dan een houding ten opzichte van het werk, welke beïnvloedt kan worden door kenmerken van het werk, beloning en sociale omgeving. Locke's Affect-theorie (1976) is een model voor arbeidssatisfactie. De belangrijkste stelling van deze theorie is dat tevredenheid bepaald wordt door de discrepantie tussen wat een werknemer wil en verwacht van zijn werk en wat deze werknemer daadwerkelijk krijgt. De waarde die deze werknemer geeft aan sommige onderdelen van het werk modereert de tevredenheid. Wanneer een medewerker een specifiek onderdeel erg belangrijk acht zal dit de impact hiervan op zijn tevredenheid of ontevredenheid vergroten. Deze theorie over tevredenheid heeft een raakvlak met het theoretisch concept *expectancy gap*. Beide theorieën gaan over het ontstaan van tevredenheid door het al dan niet waarmaken van verwachtingen.

Locke (1969) heeft het over arbeidssatisfactie. Een onderscheid dat gemaakt kan worden is het verschil tussen arbeidssatisfactie en organisatiesatisfactie. De attitude van medewerkers over hun baan kan verschillen met de wijze waarop medewerkers over hun organisatie denken. Organisatiesatisfactie houdt in hoe medewerkers tegen hun organisatie aankijken en dit is iets anders dan de houding van medewerkers tegenover hun baan (Steijn, 2005). Arbeidssatisfactie en organisatiesatisfactie zijn gerelateerd aan elkaar en hebben beide invloed op personeelsverloop (Steijn, 2005).

### 3.3 Two-Factor Theory

Anders dan alleen maar procesmatig kijken naar hoe motivatie tot stand komt, is het ook belangrijk om inhoudelijk naar motivatie te kijken. Wat motiveert mensen om te werken? En waarom willen mensen bij een bepaalde organisatie werken? Zoals in de vorige paragraaf is uitgelegd, zijn theorieën over arbeidsmotivatie belangrijk voor retentie. Men heeft bijvoorbeeld motivatie om in een bepaalde organisatie te werken of motivatie om een bepaalde functie uit te voeren. Als men kijkt naar arbeidsmotivatie bestaat er een klassieke theoretische tweedeling van enerzijds intrinsieke motivatie en anderzijds extrinsieke motivatie. In Herzberg's (1966) *Two-factor* motivatietheorie is deze dichotomie terug te zien. Intrinsieke motivatie komt voort uit de inhoud van het werk. Iemand is gemotiveerd om te gaan werken en dat volgt uit de eigenschappen van het werk. Het geeft bijvoorbeeld een groter zelfvertrouwen of genoeg uitdaging. Het uitvoeren van de functie zelf geeft in deze situatie genoeg voldoening. Extrinsieke motivatie geeft, zoals het woord al verbeeldt, motivatie van buitenaf. Mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn, werken bijvoorbeeld vanwege financiële prikkels. Het gaat hierbij om motivatie die ontstaat door drijfveren die hun oorsprong buiten de persoon hebben, zoals geldelijke beloningen of een gevoel van (financiële) zekerheid

(Groeneveld, Steijn & van der Parre, 2009). Herzberg beschreef dat de intrinsieke aspecten motivaties zijn: werknemers krijgen voldoening door het werk zelf.



**Figuur 3.2** Hygiëne en motivatie factoren. Bron: Herzberg, 1974 (aangepast).

Herzberg's (1966) *two-factor* theorie wordt aangehaald in relatie met arbeidsmotivatie. De tweedeling die Herzberg schetst is ook een belangrijk model voor het concept van arbeidssatisfactie. Arbeidstevredenheid heeft volgens hem betrekking op twee factoren: Motivatie factoren, dat zijn de 'satisfiers', en hygiëne factoren, dat zijn de 'dissatisfiers'. Intrinsieke (motivatie) factoren werken dus vooral als factoren die voor tevredenheid zorgen, en extrinsieke (hygiëne) factoren leiden vooral tot onvrede wanneer ze in onvoldoende mate aanwezig zijn (Groeneveld et al., 2009). De theorie stelt dus dat er twee verschillende aspecten zijn van een baan. Intrinsieke aspecten zijn prestaties, promotie, het werk zelf, verantwoordelijkheid en erkenning. De extrinsieke aspecten zijn administratie, begeleiding, toezicht, de werkomstandigheden, interpersoonlijke relaties, technische ondersteuning en middelen en salaris (Maidani, 1991). Herzberg stelde in zijn theorie dat tevredenheid en ontevredenheid zich onafhankelijk van elkaar gedroegen. Tevredenheid en ontevredenheid ontstaan dus op twee verschillende manieren, en hebben andere oorzaken (Herzberg, 1974).

### 3.4 Person-environment fit: Organisation- en Job fit

Werknemers die werken in een omgeving die overeenkomt met hun persoonlijke eigenschappen zullen eerder positieve werk gerelateerde uitkomsten ervaren, zoals betrokkenheid, tevredenheid en hoge prestaties. Daarmee samenhangend zullen zij minder snel negatieve uitkomsten ervaren en zullen

medewerkers met een goede *fit* niet snel een organisatie verlaten. Dat is het uitgangspunt van de *person-environment* (P-E) *fit* theorie (Chuang, Shen & Judge, 2016; Muchinsky & Monahan, 1987). De P-E *fit* theorie heeft verschillende dimensies. Een dimensie van P-E *fit* is *person-organisation* (P-O) *fit*. P-O *fit* verwijst naar de congruentie tussen de waarden en interesses van de werknemers en de eigenschappen van de organisatie in de vorm van kenmerken, cultuur en structuur. P-O *fit* valt uiteen in drie componenten: congruentie tussen waarden, doelen en persoonlijkheid (Hinkle & Choi, 2009; Kristhof-Brown et al., 2005; Starks, 2007).

*Person-Job* (P-J) *fit* gaat over de overeenkomst tussen de persoonlijkheid, capaciteiten, kennis en vaardigheden met een specifieke baan (Hinkle et al., 2009; Kristhof-Brown et al., 2005; Starks, 2007). Met betrekking tot congruentie tussen persoon en omgeving wordt er onderscheid gemaakt tussen *supplementary* en *complementary* perspectief (Muchinsky & Monahan, 1987). Ten grondslag aan P-J *fit* ligt het *complementary* perspectief. Met *complementary fit* wordt bedoeld dat de persoon een toevoeging is. De omgeving, of de organisatie in dit geval, heeft een noodzakelijke behoefte om een persoon toe te voegen aan de groep omdat het een onderdeel mist. *Supplementary* houdt een *fit* in die gebaseerd is op gelijkheid. De persoon die erbij komt zal de rest aanvullen omdat hij of zij erbij past (Muchinsky & Monahan, 1987). Deze *fit* wordt voornamelijk gebruikt bij onderzoek over congruentie tussen persoon en organisatie zoals hierboven beschreven is (Kristhof-Brown, 2000). Bij P-J *fit* in relatie met *complementary fit* wordt een persoon (in dit geval een sollicitant) zijn capaciteiten en persoonlijkheid afgestemd met de vereisten van de baan. Deze vereisten komen voort uit de behoeftes van de organisaties omdat er nog iets ontbreekt in de vorm van kennis of capaciteit (Muchinsky & Monahan, 1987). P-J *fit* bestaat dus in complementaire zin wanneer een werknemer de capaciteiten heeft die geschikt zijn voor de specifieke baan. Dit wordt beschouwd als de ‘demands-ability’ *fit*. Een ander belangrijk component dat belangrijk is bij P-J *fit* is dat de specifieke baan ook de behoeftes vervult van die specifieke werknemer. Deze ‘need-supplies’ *fit* wordt soms als een apart onderdeel van P-E *fit* gezien (Cable & DeRue, 2002), maar in de meeste gevallen onder P-J *fit* geschaard (Chuang et al., Kristhof-Brown, 2002; Kristhof-Brown et al., 2005). Het gaat er bij de ‘need-supplies’ *fit* om dat behoeftes van de werknemers worden vervuld doordat diegene zijn functie uitoefent, en dat de werknemer tevreden is over aspecten van het werk.

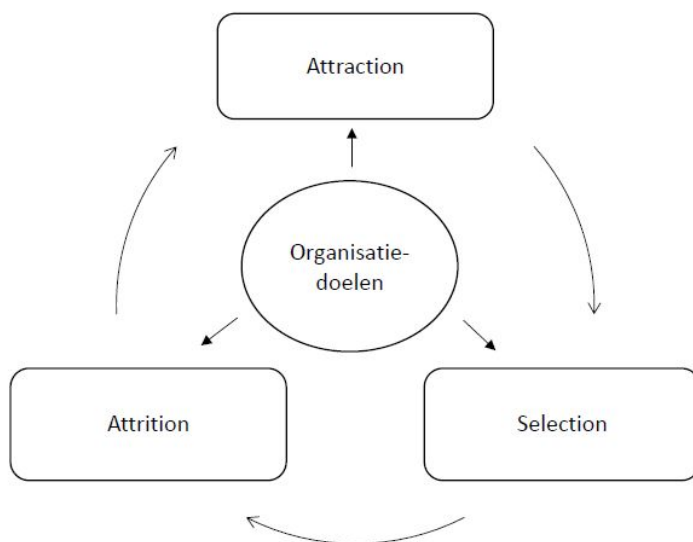
Een belangrijk onderscheid in P-E *fit* bestaat ook in *perceived fit* en *objective fit* (Kristhof-Brown et al., 2005). *Perceived fit* is een subjectieve kijk op de congruentie tussen persoon en organisatie omdat deze wordt beoordeeld vanuit de waarneming van de persoon zelf. *Objective fit* beschrijft de congruentie tussen persoon en omgeving als deze met objectieve maatstaven naast elkaar worden gelegd.

### 3.5 ASA framework

In de voorgaande paragraaf is de P-E *fit* en als onderdeel daarvan P-O *fit* beschreven. Schneider’s (1987) *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) *framework* is de basis van veel P-O *fit* literatuur. Het ASA model beschrijft een mechanisme van personeelsverloop en personeelsretentie. Hoe werkt dit model in relatie tot P-O *fit*? De belangrijkste stelling van het model is dat organisaties de mensen in de organisatie zijn: “the people make the place” (p. 450). Het model onderscheidt drie onderdelen: *Attraction*: Mensen hebben



verschillende interesses en eigenschappen en dit zorgt voor verschillende interesses op het gebied van werken, carrières en functies. Mensen zoeken ook naar een omgeving die past bij hun persoonlijkheid en dit heeft invloed op hun keuze om te willen werken in bepaalde organisaties. *Selection*: Ook werkgevers selecteren werknemers waarvan gedacht wordt dat ze bij de organisatie passen. Hierdoor krijgt een organisatie een personeelbestand met werknemers die veel op elkaar lijken wat betreft hun persoonlijke eigenschappen. *Attraction* en *selection* houdt in dat werknemers zich aangetrokken voelen tot en geselecteerd worden door organisaties waarmee zij waarden en eigenschappen delen. Centraal hierin staan doelen die door gedrag manifesteren in bepaalde structuren en processen van de organisatie. Deze bepaalde structuren en processen als resultaat van organisatiedoelen trekken op hun beurt weer bepaalde mensen aan. *Attrition*: Dit is het tegenovergestelde van aantrekkingskracht. Wanneer individuen niet passen bij een omgeving zijn zij geneigd deze te verlaten. Werknemers die geen *fit* hebben met de organisatie zullen uitstromen. Als deze werknemers vertrekken blijft er een homogene groep over. Schneider (1987) laat in zijn ASA model zien dat dit laatste proces ervoor zorgt dat de organisatie en de mensen die daar werken steeds homogener worden als groep.



**Figuur 3.3:** ASA model in diagram. Bron: Schneider, 1987 (aangepast)

Het ASA model in relatie tot *fit* is een belangrijk mechanisme voor de verklaring van retentie van werknemers (Chuang et al., 2016). Een hoge mate van congruentie tussen werknemer en organisatie zorgt voor meer betrokkenheid ('commitment') en daardoor behoud van werknemers. Mensen die een *fit* voelen zullen ook satisfactie ervaren en werken prettig omdat zij zich thuis voelen in hun omgeving. Andersom geldt dat wanneer er geen 'match' meer is, werknemers de organisatie verlaten. Gerelateerd hieraan haalt Schneider (1987) nog belangrijk punt aan. Structuren, werkwijzen en procedures veranderen wanneer het gedrag van mensen verandert. Het gedrag van mensen in een organisatie verandert wanneer er verschillende soorten mensen worden aangetrokken tot en geselecteerd worden door een organisatie. Volgens het model zorgt het ASA proces er voor dat organisaties niet gemakkelijk om kunnen gaan met noodzakelijke veranderingen, vanwege de grote gelijkheid van de personen in de organisatie. Het is dus

belangrijk om aandacht te schenken aan het binnen halen van personeel met andere en nieuwe ideeën, maar die ook op een zeker vlak overeenkomsten hebben met de organisatie en de groep mensen van deze organisatie omdat zonder overeenkomsten er *attrition* zal plaatsvinden (Schneider, 1987).

### 3.6 Factoren in de publieke sector

Tot dus ver is in dit theoretische kader de algemene literatuur behandeld. De komende paragrafen richten zich op de bestuurskundige literatuur. Wat zegt de literatuur over de publieke sector? Bestaat er een publieke context? Dit onderzoek gaat over de organisatie van het Rijk en het is hierom van belang om naast algemene theorieën ook dieper in te gaan op theorie die verklaring geeft voor retentie in de publieke sector. Hoe zit het bijvoorbeeld met *fit* of motivatie bij ambtenaren in het openbaar bestuur? Als we kijken naar recente literatuur over de publieke sector dan zijn er een paar theoretische concepten die een grote rol spelen: *red tape*, public service motivation (PSM) en PSM-fit (Scott & Pandey, 2005; Bright, 2008; Quratulain & Kahn, 2013). Omdat autonomie beschouwd kan worden als de pedant van *red tape* richt dit onderzoek zich ook op deze laatste factor. De laatste paragraaf richt zich op de wisselwerking en interactie tussen PSM en *red tape*.

#### 3.6.1 Public Service Motivation en PSM-fit

*Public service motivation* (PSM) is een concept dat aandacht geeft aan de motivatie om te kiezen voor een baan in de publieke sector en kan gezien worden als een specifieke vorm van intrinsieke motivatie, zoals in de theorie van Herzberg beschreven is. Met *public service motivation* wordt een bepaalde arbeidsmotivatie bedoeld waardoor men bewust een baan kiest in de publieke sector vanwege bijvoorbeeld de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het publieke belang. Perry & Wise (1990) beschrijven het concept als: “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (p. 368). De schaal die Perry (1996) heeft ontwikkeld om de onderdelen van *public service motivation* te meten bestaat uit vier dimensies: Interesse voor het maken van beleid, gecommitteerd zijn om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering. Deze schaal is niet zonder problemen toepasbaar in Nederlandse context. Uit onderzoek blijkt dat zelfopoffering bij Nederlandse werknemers als onderdeel van PSM een bescheiden rol speelt (Vandenabeele, 2008). Een implicatie van de theorie over PSM kan zijn dat wanneer iemand een hoge *public service motivation* heeft, deze persoon ook sneller bij een publieke organisatie wil werken (Perry & Wise, 1990). PSM heeft invloed op werk gerelateerde uitkomsten, zoals tevredenheid en de neiging om bij een organisatie te blijven (Steijn, 2008). Werknemers met een hoge PSM geven aan meer tevreden te zijn dan werknemers met een lage PSM, presteren beter dan medewerkers met een lage PSM en zijn minder op zoek naar een andere baan (Naff & Crum, 1999). Medewerkers met veel PSM hebben meer binding met hun organisatie dan medewerkers die vooral extrinsiek, economisch gemotiveerd zijn (Crewson, 1997).

In relatie tot *person-organization fit* is het erg denkbaar dat *public service motivation* de geschiktheid van werknemers in een publieke organisatie vergroot en via het ASA model is het daarnaast erg denkbaar dat dit de kans vergroot dat werknemers een baan zoeken en willen houden in de publieke sector. Wanneer medewerkers een hoge mate van PSM hebben, bestaat er congruentie met de waarden en doelen van de

organisatie. Deze medewerkers werken voor een organisatie die het publieke belang dient, en dit komt overeen met hun eigen motivatie. Omdat PSM zorgt voor betere prestaties en meer past bij het soort werk dat werknemers in de publieke sector moet uitvoeren, is het ook erg denkbaar dat PSM zorgt voor een betere P-J *fit*. PSM wordt veelal gezien als een waarde die typisch is voor werknemers van de publieke sector. Het concept van PSM-*fit* kan daarom gezien worden als een speciale uiting van *fit* (Steijn, 2008). De vraag is dan of het hebben van een bepaalde motivatie (PSM) voldoende is om vertrekgenueidheid tegen te gaan? Of is het belangrijk dat je deze motivatie ook kan benutten (PSM-*fit*)?

Moyihan en Pandey (2007) beschrijven in hun artikel het resultaat van de effecten van organisatorische eigenschappen en procedures op medewerkers' PSM. Wanneer werknemers niet het gevoel hebben dat ze een belangrijke bijdrage leveren aan de (publieke) doelen van organisaties, raken ze gefrustreerd en verliezen ze hun *fit*. Een ambtenaar die een zeer sterke intrinsieke motivatie heeft om het publieke belang te dienen (PSM), maar die het gevoel heeft in zijn organisatie deze niet te kunnen waar maken (PSM-*fit*) zal uiteindelijk een kleinere satisfactie ervaren. Dit kan verklaard worden door de P-O *fit*. Bright (2008) onderzoekt de relatie tussen PSM, P-O *fit* en vertrekintentie en vind dat werknemers in de publieke sector meer tevreden zijn en een lager niveau van vertrekgenueidheid hebben wanneer de werkomgeving verenigbaar is met hun eigen waarden en behoeftes. Deze verenigbaarheid wordt gedeeltelijk bepaald door de waarde van PSM (Bright, 2008).

### 3.6.2 Red tape en ambigue doelen

Stazyk, Pandey & Wright (2011) bekijken effecten op werknemers in verband met de juridische aspecten van publieke organisaties en 'publicness'. Zij leggen de nadruk op de specifieke karakteristieken van publieke organisaties die daaruit ontstaan. Een eigenschap van publieke organisatie is dat er veel externe controle is. Deze externe controle leidt tot meer ambigue doelen en *red tape*: rigide regels die worden beschouwd als bureaucratische rompslomp en voorkomen dat werknemers gemakkelijk hun inhoudelijke werk kunnen uitvoeren. Het gaat om de aanwezigheid van bureaucratie en de administratieve lasten die hierdoor ontstaan (Stazyk et al., 2011). Nog specifieker wordt het gedefinieerd als regels die blijven bestaan ook al dienen ze geen doel voor bepaalde werkzaamheden en zijn ze slecht een last (Pandey & Scott, 2002; Rainey, Pandey & Bozeman, 1995). Werknemers moeten tal van procedures doorlopen en ontwikkelen hierdoor een afkeer tegen deze procedures. *Formalization* is een concept wat te maken heeft met *red tape*, maar beschrijft de mate waarin normen en procedures expliciet zijn geformuleerd in organisaties. *Red tape* ontstaat dan vanuit *formalisation* wanneer de regels de doeleinden op zichzelf worden (Pandey & Scott, 2002). De doelen van een organisatie laten de waarden van een organisatie zien en geven richting aan het handelen van werknemers (Rainey, 2014). Maar voor de publieke sector geldt meestal dat er meerdere doelen zijn en dat deze doelen vaag, ongreijpbaar en tegenstrijdig met elkaar zijn. Omdat de doelen dus weinig specifiek zijn, leidt dit tot meer formalisering en standaardisering om toch nog sturing te geven. Deze bureaucratische *red tape* kan zelfs leiden tot doelverschuiving omdat het volgen van de regels en procedures belangrijker wordt dan andere doelen. Doelverschuiving en de aanwezigheid van veel regels en procedures zal zorgen voor frustratie en beperkingen voor ambtenaren tijdens het uitvoeren van hun werk en kan uiteindelijk leiden tot negatieve effecten op de productiviteit en satisfactie van werknemers (Stazyk

et al., 2011). Omdat *red tape* invloed heeft op de doelen, sturing en de mate bureaucratie van de organisatie, kan een grote mate van ervaren *red tape* negatieve invloed hebben op de P-O *fit* van werknemers.

### 3.6.3 Autonomie

Autonomie van werknemers kan gedefinieerd worden als de mate waarin organisatie of werkgever vrijheid, onafhankelijkheid en discretie verschaft aan de werknemer als het gaat om het indelen van het werk en om het beslissen op welke manier het werk wordt uitgevoerd (Turner & Lawrence, 1965; Hackman & Oldham, 1975). Breugh (1985) stelt dat autonomie drie dimensies heeft, en beschrijft de volgende aspecten van autonomie: Werkmethode-autonomie omvat de mate waarin werknemers de vrijheid hebben om te kiezen voor procedures of methodes bij het uitvoeren van hun taken. Werkindeling-autonomie houdt in dat werknemers het gevoel hebben dat zij zelf controle hebben over de indeling en tijdsplanning van hun taken. Werkcriteria-autonomie omvat de mate waarin werknemers de mogelijkheid krijgen om zelf de criteria voor het evalueren van hun functioneren aan te passen dan wel te kiezen.

Autonomie heeft ook een verband met telewerken. Telewerken kan een positief effect hebben op de autonomie van werknemers (Gajendran & Harrison, 2007). En in het kader van Het Nieuwe Werken wordt vaak geprobeerd autonomie van werknemers te vergroten zodat zij plaats-, tijd-, en apparaat onafhankelijk kunnen werken door bijvoorbeeld meer flexplekken te creëren, en meer ICT-faciliteit aan te bieden (Kleij, Blok, Aarts, Vos & Weyers, 2013). Ook wordt gedacht dat werkautonomie gerelateerd is aan een hogere mate van verantwoordelijkheidsgevoelens en hierdoor gaan werknemers meer op zoek naar efficiënte manieren om hun werk uit te voeren (Cabrera, Collins & Selgado, 2006). Werkautonomie geeft de werknemers de kans om het de manier van het werk aan passen aan de meest efficiënte uitvoering die past bij de werknemer. In dit opzicht is er dan een verband tussen autonomie en P-J *fit*. Telewerken en autonoom werken kan zorgen voor betere prestaties, meer werkplezier en tevredenheid (Gajendran & Harrison, 2007; Kleij, Blok, Aarts, Vos & Weyers, 2013).

### 3.6.4 *Red tape* en PSM

Naast de invloed die de factoren zelfstandig op de mate van retentie hebben, wordt in de literatuur ook de wisselwerking tussen PSM en *red tape* onderzocht. Bakker (2015) onderzoekt *public service motivation* aan de hand van het *Job demands-resources* model. Het JD-R model gaat er van uit dat alle soorten werksituaties gekarakteriseerd worden door het hebben van *demands* (werkeisen zoals stress en complexiteit) en *resources* (energiebronnen) en dat deze met elkaar interacteren. Volgens hem bepaalt PSM hoe ambtenaren omgaan met hun dagelijkse *demands* en *resources*. Zeer gemotiveerde ambtenaren zijn beter in staat om om te gaan met uitputting en een hogere mate van *demands*. Daarnaast zijn ze door de specifieke *public service* motivatie ook in staat om *resources* beter in te schakelen en te benutten. Hij beargumenteert dat ambtenaren met een hoge mate van PSM om kunnen gaan met organisatorische *demands* zoals *red tape* omdat ze weten dat het werk dat ze uitvoeren uiteindelijk bijdraagt aan het publieke belang.

Een interactie effect tussen *red tape* en PSM zien we ook terug in de bevindingen van Moynihan en Pandey (2007). Zij vinden een negatieve relatie tussen de ambtperiode van ambtenaren bij een organisatie en PSM

en interpreteren dit als een aanwijzingen voor het feit dat werknemers naarmate zij langer in dienst zijn bij een organisatie meer gefrustreerd kunnen raken met wat zij in hun werk bereiken en hun PSM daardoor langzaam zal afnemen (Moynihan & Pandey, 2007; Steijn, 2006). Ook vinden ze een negatieve relatie tussen PSM en *red tape*. Zij concluderen dat PSM niet alleen door individuele kenmerken ontstaat, maar ook wordt gemodereerd door organisatorische kenmerken zoals *red tape* en daarnaast door de lengte van ambtsdienst.

Schott & Pandey (2005) onderzoeken de impact van PSM op *red tape* aan de hand van twee scenario's. Zorgt PSM ervoor dat medewerkers makkelijker omgaan met *red tape*, of leidt PSM tot meer frustratie m.b.t. *red tape* omdat men meer bewust is van de procedurele belemmeringen? Resultaten laten zien dat een hoog niveau van PSM ertoe leidt dat medewerkers minder *red tape* ondervinden. Volgens de onderzoekers zorgt PSM ervoor dat men de regels en procedures eerder als rechtvaardig in plaats van overbodig beoordelen.

Andere auteurs concluderen dat het negatieve effect tussen *red tape* en personeelsverloop gemodereerd wordt door PSM vanwege *resigned satisfaction* en noemen dit de negatieve kant (*dark side*) van PSM. (Giauque, Ritz, Varone & Anderfuhren-Biget, 2012; Quratulain & Kahn, 2013). Wanneer ambtenaren geconfronteerd worden met situaties die ervoor zorgen dat zij niet in staat zijn om hun persoonlijke doelstellingen te verwezenlijken, zullen sommige individuen besluiten om hun verwachtingen omtrent hun werk en doelstellingen aan te passen tot een lager niveau zodat zij op deze manier hun tevredenheid over het werk kunnen behouden. Deze individuen blijven dus *satisfied* terwijl ze *resigned* zijn (Giauque et al., 2012). Ze creëren een bepaalde mate van afstandelijkheid. PSM verscherpt dan de negatieve relatie tussen *red tape* en personeelsverloop (Quratulain & Kahn, 2013).

### 3.7 Vooruitblik en conceptueel model

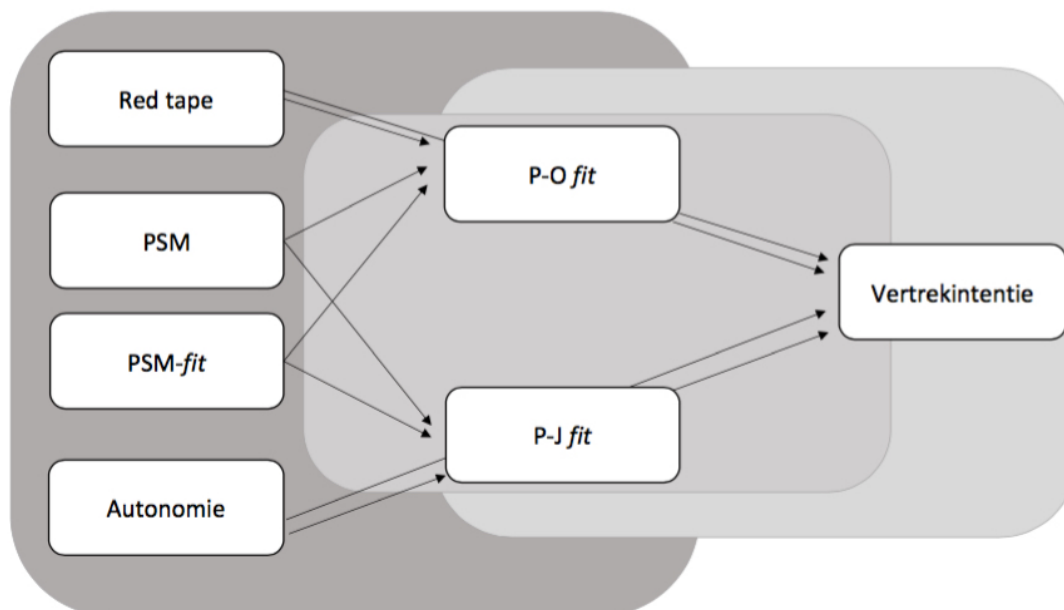
In de inleiding is de centrale vraag gesteld: *Welke factoren hebben invloed op de vertrekintenties van jonge Rijksambtenaren?* Er wordt een antwoord op deze vraag geprobeerd te geven met behulp van verschillende analyses. Deze vijf verschillende onderzoeksvragen worden behandeld in aparte hoofdstukken en staan hieronder al kort beschreven. De reden voor deze verschillende analyses is dat het hele proces achter vertrekintentie wordt onderzocht. Welke variabele beïnvloedt vertrekintentie, en welke factoren beïnvloeden op hun beurt weer deze variabele?

In lijn met dit theoretisch kader is het onderstaande conceptueel model opgesteld. Het conceptueel model beeldt de hoofdconcepten uit die invloed hebben op vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. De grijze kaders weerspiegelen de verschillende hoofdstukken. Het conceptueel model is een verbeelding van de *proces* theorieën uit het theoretisch kader, met aanvulling van de factoren die gericht zijn op de publieke context. De *content* theorieën zijn niet afgebeeld in het model. Feitelijk betekent dit dat de theorie van Herzberg niet in het conceptueel model voorkomt.

Omdat werknemers die werken in een omgeving die overeenkomt met hun persoonlijke eigenschappen positieve werk gerelateerde uitkomsten ervaren, zoals betrokkenheid, tevredenheid en hoge prestaties en

daarmee samenhangend minder negatieve uitkomsten ervaren wordt verwacht dat P-O *fit* en P-J *fit* negatieve invloed hebben op de mate van vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren.

Overmatige procedures en regelgeving zorgt ervoor dat ambtenaren beperkt worden tijdens hun werk en zorgt voor frustraties en afkeer tegen de gang van zaken onder werknemers. Het vermindert daarom de mate van *fit* tussen ambtenaar en organisatie en hierdoor zal de vertrekintentie hoger zijn. Er wordt ook een direct positief effect verwacht van *red tape* op vertrekintentie. Dit geldt ook voor PSM, PSM-*fit* en autonomie. PSM is een speciale motivatie die past bij de publieke sector en deze motivatie vergroot de geschiktheid van de ambtenaar in de organisatie. PSM-*fit* zorgt ervoor dat naast deze motivatie dit ook nog tot benutting komt. Autonomie geeft de werknemers de kans en vrijheid om de manier van het werk aan passen aan de meest efficiënte uitvoering die past bij de werknemer. Deze factoren worden verwacht een negatief direct en indirect (gemedieerd door P-O *fit* of P-J *fit*) op vertrekintentie te hebben.



**Figuur 3.4:** Conceptueel model

Hoofdstuk 5 gaat in op de tevredenheid en vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren en richt zich op de *content* theorie van Herzberg. De vraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: 'Hoe ontwikkelt tevredenheid en vertrekintentie bij jonge Rijksambtenaren door de tijd?' Er wordt gekeken naar de scores van verschillende tevredenheidsaspecten in de jaren 2004, 2008 en 2014. Verder worden de verschillen in de mate van vertrekintentie tussen jonge en oudere Rijksambtenaren onderzocht. Als laatst worden de resultaten besproken van de analyses die onderzocht hebben op welke manier de verschillende tevredenheidsaspecten invloed hebben op de algehele tevredenheid en vertrekintentie. Telkens wordt gekeken naar de resultaten van PoMo 2004, 2008 en 2014.

In hoofdstuk 6 wordt gekeken naar de *person-organisation fit* en *person-job fit*. De vraag die centraal staat is: 'In hoeverre hebben *person-organisation fit* en *person-job fit* invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?' Zoals beschreven gaat de theorie ervan uit dat werknemers die werken in een omgeving die past bij de werknemer, minder snel een organisatie verlaten. In dit hoofdstuk wordt onderzocht in hoeverre de algehele baan- en organisatie tevredenheid, als proxy voor *job-* en *organization fit*, invloed hebben op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. Ook hier wordt de data van PoMo 2004, 2008 en 2014 gebruikt. De kernhypothese van dit hoofdstuk luidt:

**Hypothese 1:** P-O *fit* en P-J *fit* hebben een negatief effect op vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren.

Hoofdstuk 7 gaat in op de vraag: 'welke factoren hebben invloed op de *person-organisation fit* en *person-job fit* van jonge Rijksambtenaren?' Het hoofdstuk zoomt in op PoMo 2014 en onderzoekt factoren die de mate van *fit* bepalen. De factoren die getoetst worden in relatie met *fit* zijn *red tape*, autonomie, *public service motivation* (PSM) en PSM-*fit*. Zoals beschreven is in de inleiding spelen deze factoren een grote rol in de discussie over retentie in de publieke sector. Er wordt onderzocht op welk vorm van *fit* de verschillende factoren invloed hebben. Daarmee is de kous over *red tape* en PSM nog niet af. In de literatuur worden verschillende antwoorden gegeven voor het verband tussen *red tape* en PSM. Hoofdstuk 7 gaat verder in op de interactie tussen de factoren PSM en *red tape* onderling en probeert ook een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag: 'in hoeverre bestaat er een interactie effect tussen PSM en *red tape* op vertrekintentie?' Voor de analyses is gebruikt gemaakt van de data van PoMo 2014. Er wordt ten eerste getoetst of de factoren *red tape*, PSM, PSM *fit* en zelfstandigheid invloed hebben op de P-O *fit* of de P-J *fit*. Ten tweede wordt het interactie effect van PSM en *red tape* onderzocht. In dit hoofdstuk worden de volgende hypothesen getoetst:

**Hypothese 2a** Naarmate *red tape* hoger is, zal de P-O *fit* lager zijn.

**Hypothese 2b** Naarmate PSM hoger is, zal de P-O *fit* hoger zijn.

**Hypothese 2c** Naarmate PSM-*fit* hoger is, zal de P-O *fit* hoger zijn.

**Hypothese 2d** Naarmate PSM hoger is, zal de P-J *fit* hoger zijn.

**Hypothese 2e** Naarmate PSM-*fit* hoger is, zal de P-J *fit* hoger zijn.

**Hypothese 2f** Naarmate autonomie hoger is, zal de P-J *fit* hoger zijn.

*Red tape* wordt verondersteld een negatief effect te hebben op de mate van *fit* tussen ambtenaar en organisatie. PSM en PSM-*fit* worden verondersteld een positief effect te hebben op de mate van *fit* tussen ambtenaar en organisatie. Evenzo wordt verwacht dat PSM, PSM-*fit* en autonomie een positief effect heeft op de mate van *fit* tussen ambtenaar en functie.

Daarnaast worden ook de volgende hypothesen getoetst over het interactie-effect van *red tape* en PSM. Omdat de literatuur twee richtingen laat zien van het effect (moderatie van PSM of moderatie van *red tape*), ziet dit onderzoek ervan af om een richting te kiezen. Er wordt hierom enkel verondersteld dat er een interactie effect aanwezig is.

**Hypothese 2g** Er is een interactie effect tussen *red tape* en PSM op P-O *fit*.

**Hypothese 2h** Er is een interactie effect tussen *red tape* en PSM op P-J *fit*.

Hoofdstuk 8 verdiept zich in het mediatie effect van *person-organization* (P-O) *fit* en *person-job* (P-J) *fit* en gaat dus door op de relaties die in hoofdstuk 6 en 7 verkend zijn. De volgende hypothesen worden in dit hoofdstuk getoetst:

**Hypothese 3a** De relatie tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-O *fit*.

**Hypothese 3b** De relatie tussen *red tape* en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J *fit*.

**Hypothese 3c** De relatie tussen PSM-*fit* en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J *fit*.

**Hypothese 3d** De relatie tussen autonomie en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J *fit*.

Er wordt onderzocht of de relatie tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie gemedieerd wordt door P-O *fit* en of de relatie tussen zowel *red tape*, PSM-*fit*, autonomie en baan-vertrekintentie gemedieerd wordt door P-J *fit*. Hiermee wordt geprobeerd een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Wordt de relatie tussen *red tape*, PSM-*fit*, autonomie en vertrekintentie gemedieerd door *person-organisation fit* en *person-job fit*?'



## Hoofdstuk 4: Methodologie

### 4.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de factoren die meespelen bij de intentie van jonge Rijksmedewerkers om het Rijk te verlaten. Om de verklarende factoren voor de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren te achterhalen wordt gebruik gemaakt van de data verzameld door middel van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo). Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie en operationalisatie van dit onderzoek en zal uitleggen welke manier van dataverzameling er gebruikt is. De methode en operationalisatie omtrent de specifieke analyses worden apart besproken bij de daarvoor bestemde hoofdstukken. Dit hoofdstuk begint met een uitleg over secundaire analyses, en de PoMo data en zal daarna ingaan op de operationalisatie van vertrekintentie. De operationalisatie van de onafhankelijke variabelen vindt telkens plaats in de hoofdstukken waar de variabelen voorkomen in de analyses.

### 4.2 PoMo en secundaire analyses

Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is een vragenlijst die grootschalig uitgezet wordt onder medewerkers die in dienst zijn van een overheidswerkgever. Vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt deze vragenlijst één keer in de twee jaar uitgezet. Ambtenaren vanuit de gehele publieke sector worden gevraagd naar veel verschillende aspecten van hun functie, hun werk en organisatie zoals onder andere werkbeleving en mobiliteit. PoMo is hierdoor in staat om ontwikkelingen bij ambtenaren over deze onderwerpen gedurende een langere periode volgen. Doel van het onderzoek is het inzicht verkrijgen in de arbeidsmarktpositie van de overheid. Onderzocht wordt dus de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever. De data die in dit onderzoek wordt gebruikt is een bestaande dataset, we spreken hierdoor over secundaire analyses.

Bij secundaire bronnen gaat het om informatie die door andere, doorgaans voor andere doeleinden, is verzameld (van Thiel, 2015). Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek wordt met een *non-probability* sampling verzameld, dit houdt kort gezegd in dat ieder lid van de populatie een gelijke kans heeft om in de steekproef terecht te komen. Het steekproefkader is alle ambtenaren uit de veertien verschillende overheidssectoren (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties z.d.). De uitkomsten van dit onderzoek zijn hierdoor generaliseerbaar voor ambtenaren uit alle overheidssectoren, mits de respons representatief is. In de PoMo jaren 2004, 2008 en 2014 ligt het responspercentage gemiddeld rond de 40 %. In dit onderzoek is een selectie gemaakt en wordt alleen de verzamelde data van ambtenaren in de sector Rijk gebruikt. De steekproef is daarmee representatief voor de doelpopulatie Rijksambtenaren. In deze sector is het responspercentage iets hoger dan bij andere sectoren. Als tweede is er een selectie gemaakt op leeftijd. Het onderzoek is uitgevoerd met de gegevens van Rijksambtenaren onder de leeftijd van 35 jaar. Dit onderzoek heeft ervoor gekozen om de PoMo data van het afgelopen decennium te onderzoeken. De keuze voor PoMo 2004, 2008 en 2014 is gemaakt vanwege de vergelijkbaarheid van deze vragenlijsten: de manier waarop concepten in deze jaren gemeten liggen erg dicht bij elkaar. PoMo 2016 wordt op dit moment verzameld en is nog niet beschikbaar.

Een groot voordeel van het gebruiken van bestaande gegevens is naast de tijds- en kostenbesparing, het volume aan data dat beschikbaar wordt om informatie te geven over opvattingen en percepties van ambtenaren over arbeidszaken. De grote verscheidenheid aan onderwerpen die bevraagd worden, levert veel belangrijke informatie op over de verschillende factoren die invloed kunnen zijn op vertrekintentie. Dit maakt het gebruik van PoMo erg geschikt voor het huidige onderzoek. Het nadeel van de secundaire analyses op PoMo is dat de data niet specifiek is verzameld voor wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor ontstaan er ook beperkingen. De belangrijkste beperking is dat de verschillende jaren PoMo ook verschillende vragenlijsten opleveren. De manier hoe bepaalde concepten zijn gemeten, hebben veranderingen doorgemaakt in de afgelopen tien jaar. Dit betekent dat er genoeg moet worden genomen met een iets lagere betrouwbaarheid omdat de vraagstellingen en schalen niet altijd één op één dezelfde zijn. De verschillen tussen vragen, vragenlijsten en variabelen die van belangrijk zijn, zullen in de hoofdstukken die volgen apart besproken worden.

**Tabel 4.1** Aantal respondenten

<b>PoMo</b>		<b>Aantal respondenten</b>					
2004		711					
Man	39,8%	Vast dienstverband	95,3%	Laag opgeleid	38,9%	15-24	4,7%
Vrouw	60,2%	Tijdelijk dienstverband	4,7%	Hoog opgeleid	61,1%	25-34	95,3%
2008		545					
Man	41,3%	Vast dienstverband	97,6%	Laag opgeleid	37,8%	15-24	6,4%
Vrouw	58,7%	Tijdelijk dienstverband	2,4%	Hoog opgeleid	61,5%	25-34	93,6%
2014		297					
Man	43%	Vast dienstverband	93,8%	Laag opgeleid	30,2%	15-24	8,8 %
Vrouw	57%	Tijdelijk dienstverband	6,2%	Hoog opgeleid	69,8%	25-34	91,2%
<i>Totaal</i>		1553					

Tabel 4.1 laat het aantal respondenten zien en de verhoudingen in de steekproef inzake sociaal-demografische kernmerken. De verhouding man/vrouw is ongeveer gelijk verdeeld, maar met een hoog percentage vrouwen in PoMo 2004. De meeste respondenten hebben een vast contract en vallen in de leeftijdscategorie 25-34 jaar. In alle jaren PoMo is het aandeel hoog opgeleide jonge Rijksambtenaren telkens rond de 60%.

### 4.3 Operationalisatie van vertrekintentie

Onderzoek naar vertrekintentie kan beschouwd worden als onderzoek naar een surrogaat variabele (Pitts, Marvel & Fernandez, 2011). Vaak kan het daadwerkelijke verloop niet gemeten worden, dus gebruiken onderzoekers een 'intentie' variabele. Een logische vraag die dan naar voren komt is of je hiermee ook hetzelfde meet als daadwerkelijk verloop. Onderzoek laat zien dat intentie bijna hetzelfde loopt als gedrag en dat verloopintentie en daadwerkelijk verloop een hoge en positieve correlatie hebben (Dalton, Johnson & Daily, 1999). Ook zou men kunnen beargumenteren dat naar alle waarschijnlijkheid vertrekintentie en vertrekgedrag bij jongeren nog dichterbij elkaar liggen. Jonge werknemers zijn immer meer flexibel dan

oudere werknemers en kunnen sneller veranderende beslissingen nemen, zoals een nieuwe baan (Cho & Lewis, 2012; Ertas, 2015).

Ook in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een intentie variabele. In de PoMo data wordt niet daadwerkelijk verloop gemeten. De intentie om de organisatie te verlaten is gemeten aan de hand van de vraag: 'Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?'. De antwoordcategorieën in de PoMo jaren 2008 en 2014 geven de keuze tussen: 1) Nee, 2) Ja, bij dezelfde werkgever, 3) Ja, bij een andere werkgever in dezelfde sector, 4) Ja, binnen de overheid en 5) Ja, buiten de overheid. Verder wordt er ook nog de optie gegeven om geen antwoord te geven of om niet van toepassing te kiezen. In PoMo 2004 wijken de antwoordcategorieën iets af. In dit jaar krijgt de respondent de keuze tussen: 1) Nee, 2) Ja, bij dezelfde werkgever, 3) Ja, bij een andere werkgever, 4) geen antwoord. In alle jaren worden de antwoordmogelijkheden 'niet van toepassing' of 'geen antwoord' niet in de analyses gebruikt.

Voor het analyseren van de vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren zijn er vanuit deze antwoordcategorieën steeds nieuwe variabelen gemaakt. Er zijn verschillende nieuwe variabelen gegenereerd op basis van de bestaande antwoordmogelijkheden. Als eerste is er een nieuwe 'categorie' variabele gemaakt. Omdat het in de PoMo vragenlijsten voor de respondent mogelijk was om meerdere antwoorden te geven, is er voor dit onderzoek handmatig een nieuwe variabele gemaakt. Hierbij moest steeds een keuze gemaakt worden bij welke categorie de respondent terecht komt, wanneer de respondent meerdere antwoorden gegeven heeft. Er is gekozen om een rangorde aan te houden van antwoordmogelijkheden die zwaarder tellen en andere antwoorden als het ware overschrijven. De eerste rangorde is dat het op zoek zijn naar een andere functie de antwoordcategorie 'nee' altijd overschrijft. Verder overschrijft het op zoek zijn buiten de overheid alle antwoordcategorieën waaruit blijkt dat de respondent op zoek is naar een functie binnen de overheid. Uiteindelijk heeft dit geleid tot drie verschillende categorieën: a) niet op zoek, b) op zoek binnen de overheid, c) op zoek buiten de overheid. De antwoorden op de vraag 'Ben u op dit moment op zoek naar een andere functie' zijn over de drie verschillende categorieën op de volgende manier verdeeld: a) 'Nee', b) 'Ja, bij dezelfde werkgever'; 'Ja, bij een andere werkgever in deze sector'; 'Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid', c) 'Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid'.

Verder zijn er twee verschillende dummy-variabelen gemaakt. Een dummy-variabele wordt gebruikt voor een regressieanalyse wanneer de variabelen zelf niet van interval of ratio niveau is. Dummy-variabele zijn dichotoom met scores 0 of 1. Er is een dummy-variabele gemaakt die het onderscheid maakt tussen 0) niet op zoek naar een andere functie of op zoek naar een functie binnen de overheid en 1) op zoek naar een functie buiten de overheid. Deze dummy zet de groep respondenten die binnen de overheid blijft zoeken af tegen de respondenten die buiten de overheid op zoek is naar een andere baan. Door de scriptie heen wordt dit als *versie 1* gebruikt. Omdat het hier gaat over het vertrekken bij een organisatie of sector, noemen we deze versie de organisatie-vertrekintentie. De tweede dummy-variabele die gemaakt is, maakt het onderscheid tussen de groep 0) niet op zoek en groep 1) wel op zoek (binnen of buiten de overheid). Deze dummy maakt dus simpelweg onderscheid tussen mensen die aangeven niet op zoek te zijn naar een andere

functie, en mensen die wel op zoek zijn naar een andere functie. Deze variabele wordt in de scriptie als *versie 2* gebruikt. Omdat het bij deze variabele gaat over de intentie om wel of niet een andere baan te zoeken (binnen of buiten de organisatie) noemen we deze versie de baan-vertrekintentie. Bij de beschrijving van de analyses die volgen de komende hoofdstukken zal steeds aangegeven worden welke variabelen gebruikt is bij de betreffende analyse.

Er is gekozen om verschillende vormen van vertrekintentie en vertrekgedrag te onderscheiden omdat in onderzoek naar retentie een verschil zit tussen retentie van medewerkers op hun huidige functie of retentie van medewerkers bij een organisatie. De relevantie van dit onderscheid speelt ook mee in het personeelsbeleid van het Rijk. Mobiliteit (eigenlijk personeelsverloop) van werknemers tussen functies is een ander resultaat (en misschien wel een streven) dan mobiliteit van werknemers op de hele arbeidsmarkt tussen verschillende organisaties. Omdat mobiliteit tussen functies een positieve uitkomst is, heeft retentiebeleid gericht op het behouden van ambtenaren bij het Rijk meer relevantie. Dit onderzoek richt zich ook op de retentie van jonge ambtenaren bij het Rijk, en niet alleen hun huidige functie. Daarom wordt baan-vertrekintentie gescheiden van organisatie-vertrekintentie.

#### **4.4 Controle variabelen**

In dit onderzoek worden steeds verschillende (logistische of lineaire) regressie analyses uitgevoerd, telkens met een aantal controle variabelen. Zowel sociaaldemografische variabelen zoals geslacht (0=man, 1=vrouw), opleidingsniveau (0=laag, 1=hoog) als de variabelen dienstverband (0=tijdelijk, 1=vast), functiejaren en dienstjaren zijn opgenomen om te controleren voor effecten van individuele eigenschappen.

## Hoofdstuk 5: Tevredenheid en vertrekintentie – vergelijking door de tijd

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar tevredenheid en vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren. Wat vinden jonge Rijksambtenaren belangrijk en verandert dit? Om deze vragen te beantwoorden is gekeken naar verschillende jaren van PoMo. Dit hoofdstuk richt zich op de *content* theorie van Herzberg en het mechanisme uit de *expectancy* theorie die in hoofdstuk drie beschreven zijn. De onderzoeksvraag in dit hoofdstuk is: 'Hoe ontwikkelt tevredenheid en vertrekintentie bij jonge Rijksambtenaren door de tijd?'. Als eerst wordt uitgelegd hoe tevredenheid in de PoMo data is geoperationaliseerd. Om de tevredenheid en vertrekintentie over de tijd heen te beschrijven, zijn drie verschillende analyses uitgevoerd:

1. Beschrijvende statistiek: de mate van tevredenheid en vertrekintentie vergeleken over de PoMo resultaten in 2004, 2008 en 2014.
2. Een vergelijking tussen de mate van vertrekintentie van jongere en oudere Rijksambtenaren in 2004, 2008 en 2014.
3. De invloed van specifieke tevredenheidsitems op de algehele tevredenheid en vertrekintentie vergeleken over de PoMo resultaten in 2004, 2008 en 2014.

Dit hoofdstuk sluit af met de resultaten van de analyses en de deelconclusies die hieruit getrokken kunnen worden.

### 5.2 Operationalisatie

Op welke manier komt satisfactie nu terug in PoMo? Er zal eerst beschreven worden op welke manier Rijksambtenaren gevraagd zijn over hun tevredenheid. Ook bespreken we de samenhang tussen de verschillende items en ten slotte welke variabelen er ontstaan na het samenvoegen van sommige items over tevredenheid.

De satisfactie van Rijksambtenaren wordt in PoMo in 2004, 2008 en 2014 bijna op dezelfde manier gemeten. Er wordt gevraagd naar verschillende aspecten van de werkbeleving. Er wordt om een oordeel gevraagd door middel van een vijf-punts Likert schaal. Respondenten kunnen aangeven in hoeverre zij tevreden zijn over een aspect met de antwoordcategorieën: 1) zeer ontevreden, 2) tamelijk ontevreden, 3) niet ontevreden, niet tevreden, 4) tamelijk tevreden en 5) zeer tevreden. De eerste twee items worden in dit onderzoek gebruikt als algemene tevredenheid over de baan, of over de organisatie. De andere items worden gezien als meer specifiekere tevredenheidsitems.

1. Uw baan, alles bijeengenomen
2. De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen
3. De inhoud van het werk
4. De hoeveelheid werk (ontbreekt in 2004)
5. De sfeer / de relatie met collega's / de samenwerking met collega's
6. De resultaatgerichtheid van de organisatie

7. De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd / geleid (ontbreekt in 2014)
8. De wijze waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft
9. De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden
10. De primaire arbeidsvoorwaarden / beloning
11. De secundaire arbeidsvoorwaarden (ontbreekt in 2014)
12. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
13. De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie
14. De werkplek / fysieke omstandigheden (ontbreekt in 2014)
15. De werkdruk (ontbreekt in 2014)
16. De wijze waarop u beoordeeld wordt (ontbreekt in 2004 en 2008)
17. De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie (ontbreekt in 2004 en 2008)
18. Aandacht voor uw persoonlijk welzijn (ontbreekt in 2004 en 2008)

In de literatuur over satisfactie zijn verschillende indelingen op het gebied van tevredenheid. Overeenkomstig met de *two-factor* theorie van Herzberg kan men een onderscheid zien in de verschillende items over tevredenheid. Sommige items zoals de relatie met collega's, de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarde, de informatievoorzieningen en de werkplek vallen onder hygiëne factoren, terwijl andere items zoals de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden onder motivatie factoren vallen, of te wel de intrinsieke motivaties. Daarnaast valt ook het onderscheid tussen organisatie tevredenheid en baan tevredenheid te herkennen, naast de algehele tevredenheid (item 1 en item 2). De hoeveelheid werk valt bijvoorbeeld onder arbeidssatisfactie, terwijl de wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd juist onder organisatiesatisfactie valt.

Om het overzicht te bewaren wordt het aantal verschillende soorten items gereduceerd. Dit wordt gedaan door onderdelen die met elkaar overlappen, samen te voegen. Dit is getoetst door een correlatie test uit te voeren bij alle jaren van PoMo. Onderstaande tabellen 5.1, 5.2 en 5.3 laten de mate van correlatie tussen de tevredenheidsitems per PoMo jaar zien. De inhoud van het werk wordt samengevoegd met de mate van zelfstandigheid. Deze twee variabele worden beide als intrinsieke motivatoren gezien en hebben een hoge correlatie (2014: 0,507, 2008: 0,437, 2004: 0,507). De resultaatgerichtheid van de organisatie wordt samengevoegd met de wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd en de informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie. Deze nieuwe variabele krijgt de naam 'de besturing van de organisatie'.

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden samengevoegd tot een item: 'de arbeidsvoorwaarden' (2008: 0,457, 2004: 0,404). Als laatste wordt de hoeveelheid werkt samengevoegd met de werkdruk. In 2004 bestaat alleen de variabele werkdruk. In 2008 hebben de variabele werkdruk en de hoeveelheid werk een correlatie van 0,765. In 2014 bestaat alleen de variabele de hoeveelheid werk.

Verder is er gekozen om de laatste drie onderdelen niet te gebruiken in de analyses omdat het niet mogelijk is om een vergelijking door de tijd met deze items: deze variabelen zijn pas toegevoegd in PoMo 2014. De veranderingen leiden tot de volgende items over tevredenheid:

1. Uw baan, alles bijeengenomen
2. De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen
3. De inhoud van het werk
4. De werkdruk
5. De sfeer / de relatie met collega's / de samenwerking met collega's
6. De besturing van de organisatie
7. De wijze waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft
8. De arbeidsvoorwaarden
9. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
10. De werkplek / fysieke omstandigheden (ontbreekt in 2014)

**Tabel 5.1** Intercorrelatie tevredenheidsitems 2004

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. De inhoud van het werk	1											
2. De werkdruk	0,243**	1										
3. De sfeer op het werk	0,307**	0,309**	1									
4. De De resultaatgerichtheid	0,297**	0,168**	0,398**	1								
5. De wijze waarop wordt bestuurd	0,244**	0,177**	0,274**	0,547**	1							
6. De wijze directe leidinggevende leiding geeft	0,252**	0,145**	0,347**	0,374**	0,467**	1						
7. De mate van zelfstandigheid	0,507**	0,165**	0,300**	0,241**	0,268**	0,318**	1					
8. De beloning	0,172**	0,198**	0,146**	0,113**	0,180**	0,182**	0,253**	1				
9. De secundaire arbeidsvoorwaarden	0,105**	0,220**	0,186**	0,174**	0,144**	0,106**	0,196**	0,404**	1			
10. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,266**	0,157**	0,214**	0,293**	0,350**	0,298**	0,250**	0,316**	0,331**	1		
11. De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie	0,152**	0,203**	0,289**	0,419**	0,543**	0,334**	0,245**	0,213**	0,233**	0,362**	1	
12. De werkplek	0,116**	0,138**	0,215**	0,203**	0,255**	0,158**	0,096**	0,222**	0,214**	0,134**	0,281**	1

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n=704

**Tabel 5.2** Intercorrelatie tevredenheidsitems 2008

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. De inhoud van het werk	1												
2. De hoeveelheid werk	0,273**	1											
3. De relatie met collega's	0,303**	0,211**	1										
4. De De resultaatgerichtheid	0,265**	0,228**	0,129**	1									
5. De wijze waarop wordt bestuurd	0,260**	0,238**	0,130**	0,532**	1								
6. De wijze directe leidinggevende leiding geeft	0,365**	0,227**	0,284**	0,357**	0,413**	1							
7. De mate van zelfstandigheid	0,473**	0,249**	0,232**	0,245**	0,204**	0,277**	1						
8. De primaire arbeidsvoorwaarden	0,168**	0,194**	0,136**	0,254**	0,276**	0,184**	0,171**	1					
9. De secundaire arbeidsvoorwaarden	0,190**	0,197**	0,216**	0,123**	0,159**	0,175**	0,197**	0,457**	1				
10. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,348**	0,218**	0,152**	0,339**	0,312**	0,276**	0,338**	0,328**	0,310**	1			
11. De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie	0,251**	0,290**	0,149**	0,470**	0,567**	0,359**	0,238**	0,283**	0,135**	0,326**	1		
12. De werkplek	0,145**	0,296**	0,217**	0,262**	0,250**	0,187**	0,180**	0,261**	0,196**	0,170**	0,313**	1	
13. De werkdruk	0,245**	0,765**	0,184**	0,233**	0,240**	0,231**	0,215**	0,217**	0,201**	0,236**	0,255**	0,292**	1

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n=545



**Tabel 5.3** intercorrelatie tevredenheidsitems 2014

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. De inhoud van het werk	1								
2. De samenwerking met collega's	0,503**	1							
3. De mate van zelfstandigheid	0,507**	0,455**	1						
4. De hoeveelheid werk	0,371**	0,294**	0,488**	1					
5. De resultaatgerichtheid	0,399**	0,268**	0,330**	0,466**	1				
6. De wijze waarop uw directe leidinggevende leiding geeft	0,398**	0,387**	0,379**	0,413**	0,440**	1			
7. De informatievoorzieningen en communicatie	0,287**	0,209**	0,211**	0,329**	0,493**	0,413**	1		
8. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,280**	0,124**	0,221**	0,246**	0,292**	0,187**	0,380**	1	
9. De beloning	0,227**	0,264**	0,271**	0,274**	0,325**	0,289**	0,346**	0,420**	1

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01. n=297

## 5.3 Analyse resultaten

### 5.3.1 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf wordt de tevredenheid van Rijksambtenaren onder de 35 jaar beschreven. Onderstaande tabellen geven een beeld over hoe tevreden jonge Rijksambtenaren zijn en hoe dit verandert door de tijd. In de tabellen staan de gemiddelde tevredenheid scores weergegeven van jonge Rijksambtenaren over de jaren 2004, 2008 en 2014.

**Tabel 5.4:** Algemene tevredenheid jonge Rijksambtenaren

	2004		2008		2014	
	Gem.	S.D	Gem.	S.D	Gem.	S.D
<b>Organisatie</b>	3,42	0,988	3,54	0,897	3,59	0,896
<b>Baan</b>	3,81	0,919	3,81	0,902	3,94	0,848

2004 n=707; 2008 n=545, 2014 n=297

**Tabel 5.5:** Verdeling tevredenheid baan

	2004	2008	2014
1. Zeer ontevreden	15 (2,1%)	9 (1,7%)	6 (1,3 %)
2. Tamelijk ontevreden	68 (9,6%)	52 (9,5%)	27 (6,1 %)
3. Niet ontevreden, niet tevreden	82 (11,5%)	72 (13,2%)	59 (13,2 %)
4. Tamelijk tevreden	410 (57,7%)	311 (57,1%)	251 (56,4 %)
5. Zeer tevreden	132 (18,6%)	101 (18,5%)	102 (23,0 %)

2004 n=707; 2008 n=545, 2014 n=297

**Tabel 5.6:** Verdeling tevredenheid organisatie

	2004	2008	2014
6. Zeer ontevreden	24 (3,4%)	13 (2,4%)	6 (1,3 %)
7. Tamelijk ontevreden	116 (16,4%)	68 (12,5%)	27 (6,1 %)
8. Niet ontevreden, niet tevreden	176 (24,8%)	118 (21,7%)	59 (13,2 %)
9. Tamelijk tevreden	322 (45,4%)	302 (55,4%)	251 (56,4 %)
10. Zeer tevreden	71 (10%)	44 (8,1%)	102 (23,0 %)

2004 n=709; 2008 n=545, 2014 n=297

Uit tabel 5.4 is op te maken dat de algehele tevredenheid onder jonge Rijksambtenaren voor zowel de baan als de organisatie sinds 2004 gestegen is. Tabel 5.5 en 5.6 laten zien dat ook in de verdeling van de algehele tevredenheid het aantal 'zeer tevreden' Rijksambtenaren gestegen is, en het aandeel 'zeer ontevreden' en 'tamelijk ontevreden' Rijksambtenaren gedaald is.

Tabel 5.7 weergeeft de gemiddelde scores van alle specifieke items over tevredenheid die jonge Rijksambtenaren gemiddeld geven over de jaren 2004, 2008 en 2014. Hiermee kunnen we zien waarover jonge Rijksambtenaren tevreden of ontevreden over zijn en of dit veranderd is in de afgelopen decennia. De vetgedrukte waardes zijn de hoogste en laagste waardes.

**Tabel 5.7:** Scores tevredenheidsitems

	2004		2008		2014	
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D
<b>De inhoud van het werk</b>	<b>4,09</b>	,823	<b>3,96</b>	,799	<b>4,05</b>	,921
De werkdruk	3,36	1,069	3,29	,956	3,54	1,017
<b>De sfeer / de relatie met collega's / de samenwerking met collega's</b>	<b>4,00</b>	1,085	<b>4,29</b>	,811	<b>4,17</b>	,861
<b>De besturing van de organisatie</b>	<b>2,85</b>	,917	<b>2,92</b>	,839	<b>3,01</b>	1,017
De wijze waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft	3,22	1,269	3,31	1,223	3,41	1,162
De arbeidsvoorwaarden	3,67	,864	3,57	1,027	3,12	1,094
<b>De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</b>	<b>2,95</b>	1,062	<b>3,21</b>	1,149	<b>2,77</b>	1,111
De werkplek / fysieke omstandigheden	3,46	1,189	3,53	1,100	-	-

2004 n=692; 2008 n=545, 2014 n=297

Uit tabel 5.7 valt op te maken dat jonge Rijksambtenaren het meest tevreden zijn over de inhoud van hun werk en de relatie met hun collega's. Beide items scoren steeds het hoogst over de verschillende jaren van PoMo. Minder tevreden zijn zij over de besturing van de organisatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. De items hebben een constante lage score over de jaren heen. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden haalt de laagste score in 2014 (2,77).

### 5.3.2 Vergelijking vertrekintentie van jongere en oudere Rijksambtenaren

Deze paragraaf laat de verschillen tussen vertrekintentie van verschillende leeftijdsgroepen Rijksambtenaren zien. Omdat dit onderzoek de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren bekijkt, is het interessant om ook een vergelijking te maken in vertrekintentie tussen leeftijdsgroepen van werknemers.

**Tabel 5.8:** Verdeling vertrekintentie per leeftijdscategorie

	2004*			2008**			2014**		
	Nee	Dezelfde	Andere	Nee	Binnen	Buiten	Nee	Binnen	Buiten
<b>&lt; 35 jaar</b>	66,1%	14,3%	19,6%	63,5%	23,2%	13,3%	56,3%	27%	16,7%
<b>35 - 44 jaar</b>	67,6%	15,9%	16,5%	62,5%	26,1%	11,4%	63,8%	26,4%	9,8%
<b>&gt; 45 jaar</b>	79,6%	11,4%	9,0%	77,0%	17,1%	5,9%	78,0%	18,9%	3,1%

2004 n=704; 2008 n=513, 2014 n=271

\*Antwoordcategorieën: Nee; Ja, bij dezelfde werkgever; Ja, bij een andere werkgever.

\*\* Antwoordcategorieën: Nee; Ja, binnen de overheid; Ja, buiten de overheid.

In dit onderzoek is literatuur aangehaald die het verschil in vertrekintentie tussen jongere en oudere beschrijft (zie hiervoor bijvoorbeeld paragraaf 1.1 en 4.3). Om te onderzoeken of deze verschillen ook in de werknemers bij het Rijk bestaat is gekeken naar drie verschillende leeftijdscategorieën. Tabel 5.8 geeft een overzicht van de verdeling van vertrekintentie per leeftijdscategorie van Rijksambtenaren.

In de leeftijdscategorie 35 tot 44 jaar wordt de groep die op zoek is naar een functie buiten de overheid kleiner. Ook in 2014 zijn Rijksambtenaren boven de 45 jaar steeds minder geneigd om een functie te zoeken buiten de overheid ten opzichte van de jaren daarvoor. Het aandeel ambtenaren op zoek naar een functie

buiten de overheid is in alle jaren het hoogst in de groep van jonge Rijksambtenaren onder de leeftijd van 35 jaar. Opmerkelijk is dat de tevredenheid (onder jonge Rijksambtenaren) gestegen is, maar hun intentie om te vertrekken naar buiten de overheid of naar een andere werkgever ook is gestegen. Een beperking hierin is wel de vergelijking tussen 2004 en de andere jaren omdat PoMo 2004 andere antwoordcategorieën gebruikt. Daarnaast is de groep jonge Rijksambtenaren die op zoek is naar een andere functie binnen de overheid ook groter geworden. Het percentage Rijksambtenaren die niet op zoek is naar een andere functie blijft bij alle leeftijdscategorieën bijna gelijk, behalve bij de groep jonge Rijksambtenaren. Dit aandeel daalt van 66,1 % in 2004 naar 56,3 % in 2014.

### 5.3.3 De invloed van specifieke tevredenheidsitems op de algehele tevredenheid en vertrekintentie

In deze paragraaf wordt onderzocht op welke manier de verschillende specifieke items van tevredenheid invloed hebben op de baan- en organisatiesatisfactie en hoe deze invloed verandert over de tijd. Het doel van deze analyse is om erachter te komen op welke manier de algehele tevredenheid onder jonge Rijksambtenaren tot stand komt. Welke achterliggende motivatie of hygiëne factoren hebben een sterke invloed op de baan- en organisatiesatisfactie, en verandert dit in de loop der tijd? In de onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven van de regressie analyse op de baantevredenheid en organisatietevredenheid.

**Tabel 5.9:** Uitkomsten regressie analyse op tevredenheid

	2004		2008		2014	
	Baan	Organisatie	Baan	Organisatie	Baan	Organisatie
<b>Stap 1 (in R<sup>2</sup>)</b>	,002	,006	,013	,016	,010	,012
<b>Stap 2 (in R<sup>2</sup>)</b>	,370	,358	,399	,406	,517	,431
<b>Items (in Beta en Sig. *, **)</b>						
De inhoud van het werk	,361**	,082*	,366**	,110*	,520**	,174**
De werkdruk	,177**	,025	,035	,060	,061	-,045
De sfeer / de relatie met collega's	,148**	,111**	,041	-,032	,034	,003
De besturing van de organisatie	,004	,376**	,045**	,455**	,064	,385**
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	,148**	,028	,129**	,035	,178**	,149*
De arbeidsvoorwaarden	,047	,145**	,037	,063	,025	,034
De Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	,068	,070	,119**	,090*	,013	,164**
De werkplek / fysieke omstandigheden	,043	,029	,027	,060	-	-

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01. 2004 n=685; 2008 n=539; 2014 n=297

De regressie analyse op de baantevredenheid en organisatietevredenheid is steeds gedaan in twee stappen. Stap 1 is een analyse met de controlevariabelen geslacht, opleidingsniveau, dienstverband (vast of tijdelijk) en dienstjaren. De verklaarde variantie (R Square) in 2004, 2008 en 2014 van deze eerste stap ligt tussen de 0,002 en 0,016. Stap 2 is de regressie analyse waarin de specifieke items over tevredenheid zijn toegevoegd. De verklaarde variantie stijgt bij alle jaren en afhankelijke variabele in deze stap sterk.

De controle variabelen zijn om deze redenen niet weergegeven in de tabel. De controle variabelen verklaren in 2014 afgerond 1% van de baan tevredenheid en de specifieke items verklaren afgerond 51% van de verschillen in baan tevredenheid onder jonge Rijksambtenaren. Dit laat zien dat het verband tussen tevredenheid niet verklaard wordt door geslacht, opleidingsniveau, dienstjaren of het soort dienstverband, maar door de variabelen die ingaan op specifieke tevredenheidsonderdelen op het gebied van werk en organisatie.

De inhoud van het werk heeft een zeer sterke invloed op de algemene baan tevredenheid en deze invloed stijgt tussen 2004 en 2014. Ook de wijze waarop een directe leidinggevende leiding geeft heeft een constant relatief belang wanneer het gaat over de tevredenheid over de baan. Andere variabelen zoals de relatie met collega's en de werkdruk hebben invloed op de algehele baan tevredenheid in 2004, maar in andere jaren niet meer. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden spelen in 2008 en 2014 een rol.

De algehele tevredenheid over de organisatie wordt door de jaren heen erg beïnvloed door de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. De wijze waarop de directe leidinggevende leiding geeft heeft een hoog relatief belang in 2014. Ook de inhoud van het werk heeft invloed op de organisatie tevredenheid en stijgt tussen 2004 en 2014. Vanaf 2008 hebben de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden ook invloed op de algehele organisatie tevredenheid.

In tabel 5.10 staan de uitkomsten weergegeven van de regressie analyse op de vertrekintentie. Er is gekeken naar hoe de verschillende specifieke items van tevredenheid invloed hebben op vertrekintentie en hoe deze invloed verandert over de tijd. Het doel van deze analyse is om erachter te komen welke items de vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren verklaren. In de onderstaande tabel staan de resultaten weergegeven van de logistische regressie analyse op vertrekintentie.

**Tabel 5.10:** Uitkomsten logistische regressie analyse op vertrekintentie

	2004	2008	2014
<b>Stap 1</b> (in Nagelkerke $R^2$ )	,063	,068	,109
<b>Stap 2</b> (in Nagelkerke $R^2$ )	,304	,240	,226
<b>Items</b> (in $Exp(B)$ en Sig. *, **)			
Geslacht	,713	,560	1,510
Opleiding	1,984**	3,971**	2,625*
Dienstverband	,123**	,644	,050**
Dienstjaren	1,000	-	,990
Functiejaren	1,000	,968	-
De inhoud van het werk	,471**	,842	,615
De werkdruk	,790*	1,010	1,042
De sfeer / de samenwerking met collega's / de relatie met collega's	,760**	1,038	1,192
De besturing van de organisatie	,769	,589*	,711
De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	1,049	,782	,900
De arbeidsvoorwaarden	1,164	1,001	1,200
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	,655**	,638**	,610**
De werkplek / fysieke omstandigheden	1,120	1,007	-

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01. 2004 n= 682; 2008 n=509; 2014 n=297

In hoofdstuk 4 zijn de verschillende dummy variabelen van vertrekintentie beschreven. Tabel 5.10 laat de resultaten zien van de logistische regressie analyse op vertrekintentie. De variabele die hierbij is gebruikt is de dummy van vertrekintentie versie 1: de organisatie-vertrekintentie. Dit is de versie die onderscheid maakt tussen ambtenaren die op zoek zijn naar een functie binnen de overheid en ambtenaren die op zoek zijn naar een functie buiten de overheid. Opnieuw is de analyse gedaan in twee stappen. In de eerste stap zijn de controle variabelen leeftijd, opleidingsniveau en dienstverband toegevoegd. In de tweede stap worden de tevredenheidsitems toegevoegd. De samenhang tussen vertrekintentie en tevredenheid is uitgedrukt in Nagelkerke  $R^2$ . Dit is vergelijkbaar met de  $R^2$  in de hierboven uitgevoerde lineaire regressie analyse, maar kan niet geïnterpreteerd worden als verklaarde variantie. De samenhang tussen vertrekintentie en tevredenheid stijgt in 2004 van 0,063 in het model met alleen controle variabele naar 0,304 in het tweede model. Ook in 2008 en 2014 stijgt de Nagelkerke R na het toevoegen van de tevredenheidsitems. Wel hebben de controle variabele opleiding en dienstverband een significante invloed op de afhankelijke variabele vertrekintentie.

Na de controle variabelen staan in de tabel de waardes van de verschillende factoren weergegeven. Deze staan beschreven in  $\text{Exp}(B)$ . We zien daarmee de kans op de intentie om wel of niet buiten de overheid een functie te zoeken wanneer de verschillende items over tevredenheid stijgt. Bij een positief effect is de waarde van  $\text{Exp}(B)$  groter dan 1. Bij een negatief effect ligt de waarde tussen de 0 en 1. Uit de resultaten wordt duidelijk dat in 2004 nog meerdere items significant van invloed zijn op de vertrekintentie, in 2008 en 2014 is slechts nog één item over tevredenheid die een significante invloed uitoefent op de vertrekintentie. Het gaat hier om de variabele loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Deze variabele heeft een negatief effect op de vertrekintentie. Als de tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden daalt, neemt de kans op de intentie om op zoek te gaan naar een functie buiten de overheid toe met een factor 0,618. Anders gezegd: als de tevredenheid over de mogelijkheden één score daalt, neemt de kans op de vertrekintentie met 38%  $((0,618-1) \times 100\%)$  toe in 2014.

#### 5.4 Deelconclusie

De algehele tevredenheid onder jonge Rijksambtenaren is voor zowel de baan als de organisatie sinds 2004 gestegen. Ondanks dat is het aandeel ambtenaren op zoek naar een functie buiten de overheid is het hoogst in de groep van jonge Rijksambtenaren onder de leeftijd van 35 jaar. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de tevredenheid dan blijken er verschillen te zitten in de specifieke items over tevredenheid bij jonge Rijksambtenaren. Over sommige onderdelen van hun baan of organisatie zijn zij wel tevreden, en over sommige onderdelen zijn ze niet tevreden. Opvallend is dat tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden gemiddeld erg laag scoren en dat dit aspect een sterke en significante invloed heeft op organisatietevredenheid. Tevredenheid over relatie met collega's krijgt aan de andere kant een hoge score, maar dit item heeft geen significante invloed op algehele baan of organisatietevredenheid. Ook blijkt dat loopbaanontwikkelingsmogelijkheden veel invloed heeft op de organisatie-vertrekintentie.

Hoe kan men de resultaten interpreteren aan de hand van de theorie die in dit hoofdstuk geschetst is? Volgen we de *expectancy theory*, dan kunnen we beargumenteren dat jonge Rijksambtenaren verwachten dat er loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn. Deze verwachting komt niet uit en er ontstaat een *gap* tussen de verwachting en de realiteit. Kennelijk rekenen jonge Rijksambtenaren erop dat er wel mogelijkheden zijn tot loopbaanontwikkeling. Deze ontbreken of zijn onvoldoende in werkelijkheid. Wanneer we de theorie van Herzberg volgen, zijn vooral de motivatiefactoren belangrijk in het bepalen van de baan- en organisatietevredenheid. Hygiëne factoren bepalen namelijk de ontevredenheid. De invloed van motivatoren en de afwezigheid van de invloed van hygiëne factoren zien we gedeeltelijk terug in de resultaten. De inhoud van werk, een belangrijke intrinsieke motivator heeft een zeer sterke invloed op beide soorten van tevredenheid. De werkplek en fysieke omstandigheden is een hygiëne factor, en heeft geen invloed op de tevredenheid van jonge Rijksambtenaren. De relatie met collega's en de arbeidsvoorwaarden zijn ook duidelijke voorbeelden van hygiëne factoren. Deze items hebben na 2004 geen significante invloed meer.

Bij het bovenstaande kan een kanttekening geplaatst worden. Want kunnen we niet beargumenteren dat vertrekintentie de ultieme vorm van ontevredenheid is? En hoe kan het dan dat een motivatiefactoren zoals tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden invloed hebben op deze vorm van ontevredenheid? Als de resultaten op deze manier geïnterpreteerd worden dan spreekt dit de *two factor* theorie tegen want volgens Herzberg beïnvloeden motivatie factoren de tevredenheid, en niet de ontevredenheid. Vervolgonderzoek met beschikking tot variabelen die ontevredenheid explicieter meten is nodig om hier een antwoord op te geven.

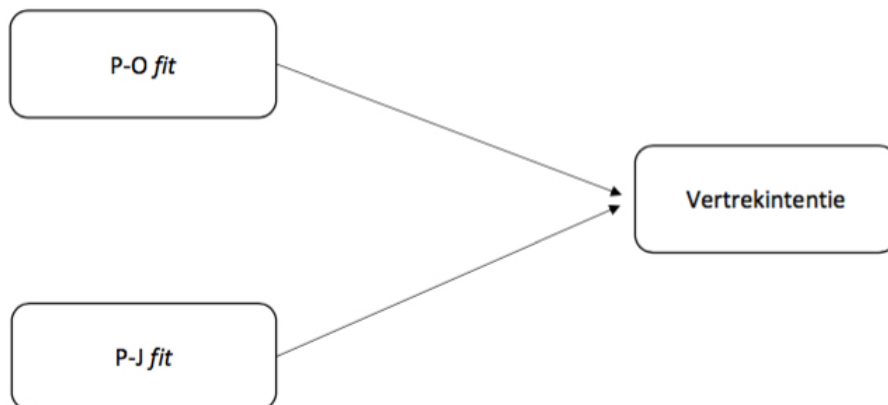
Geconcludeerd kan worden dat bepaalde variabelen waarover jonge Rijksambtenaren ontevreden zijn veel invloed hebben op hun algehele tevredenheid en de vertrekintentie. De aspecten van het werk en de organisatie waar jonge Rijksambtenaren wel tevreden over zijn, hebben aan de andere kant weinig invloed op de algehele tevredenheid en de vertrekintentie. Dit kan verklaren waarom de tevredenheid van jonge Rijksambtenaren stijgt en tegelijkertijd ook de intentie om de organisatie te verlaten stijgt. Wanneer we hier teruggrijpen naar Locke's Affect-theorie (1976) dan kunnen we voorzichtig concluderen dat er aspecten van de organisatie en het werk zijn waar discrepantie bestaat tussen wat een jonge Rijksambtenaar wil en verwacht van zijn werk, en wat men daadwerkelijk krijgt. Volgens Locke zorgt deze discrepantie namelijk voor ontevredenheid. Ook zien we dat er aan een paar aspecten meer waarde wordt toebedeeld door jonge Rijksambtenaren, en dit suggereert dat het hierdoor aan sommige items meer gewicht wordt gehangen. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden hechten jonge Rijksambtenaren veel waarde aan en de impact op de algehele tevredenheid is hierdoor groter.

## Hoofdstuk 6: Invloed van P-J fit en P-O fit op vertrekintentie

### 6.1 Inleiding

Zoals in het theoretisch kader al beschreven is, zijn werknemers sneller betrokken en tevreden wanneer er congruentie is tussen de waarden en doelen van organisatie en medewerker. Daarmee samenhangend zullen medewerkers met een goede *fit* niet snel een organisatie verlaten. In dit hoofdstuk wordt daarom gekeken naar de invloed van *person-organisation fit* en *person-job fit* op vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. Er wordt onderzocht in hoeverre de algehele baan- en organisatie tevredenheid, als proxy voor *job-* en *organization fit*, invloed hebben op de verschillende vormen van vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. Net zoals het voorafgaand hoofdstuk zal gekeken worden naar de verschillende jaren van PoMo. Als eerst wordt uitgelegd hoe de theoretische concepten P-O en P-J *fit* geoperationaliseerd zijn. Daarna worden de analyse resultaten besproken. Dit hoofdstuk probeert een antwoord te geven op de volgende vraag: 'In hoeverre hebben *person-organisation fit* en *person-job fit* invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?' Het hoofdstuk sluit af met de deelconclusies die hieruit getrokken kunnen worden.

Medewerkers die een positieve *fit* hebben zullen minder snel de organisatie verlaten. Dit is het uitgangspunt van de *person-environment fit* theorie. Er worden twee dimensies van P-E *fit* theorie onderzocht: P-O *fit* en P-J *fit*. Onderstaand model geeft het kader van dit hoofdstuk weer. **Hypothese 1 luidt: P-O *fit* en P-J *fit* hebben een negatief effect op vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren.**



**Figuur 6.1:** Conceptueel model

### 6.2 Operationalisatie

*Person-organisation fit* verwijst naar de congruentie tussen de waarden en interesses van de werknemers en de eigenschappen van de organisatie in de vorm van kenmerken, cultuur en structuur. *Person-Job fit* gaat over een *fit* tussen de persoonlijkheid, capaciteiten, kennis en vaardigheden met een specifieke baan (Hinkle et al., 2009; Kristhof-Brown et al., 2005; Starks, 2007). Ook als we kijken naar tevredenheid kunnen we een



vergelijking maken met *fit*. Het gaat dan specifiek om behoeftes die een werknemer heeft. Satisfactie komt ook deels voort uit het feit dat de organisatie de behoeftes van een werknemer vervult (van der Parre, 1996). Deze behoeftes kunnen verschillen tussen individuele werknemer en er moet dan ook een goede match bestaan tussen de behoeftes van een werknemer en de mate waarin de organisatie deze kan vervullen. Behoeftes kunnen erg verschillen; sommige werknemers werken om zich te ontwikkelen, en sommige werknemers alleen om te voorzien in hun levensonderhoud. Deze match kan ook geschaard worden onder het begrip *need-supplies fit* (Cable & deReu, 2002, Kristhof-Brown, 2002, Kristhof-Brown et al., 2005). Het gaat er bij *need-supplies fit* om dat de behoeftes van werknemers worden vervuld juist doordat diegene zijn functie kan uitoefenen, en hierdoor tevreden is.

Omdat medewerkers met een goede *fit* meer tevreden zijn dan andere medewerkers en omdat tevredenheid ook weerspiegelt dat er een overeenkomst is tussen medewerker en organisatie of medewerker en baan, zal in dit onderzoek tevredenheid als proxy worden gebruikt voor *fit*. Logischerwijze zal de tevredenheid van de respondent over zijn organisatie als indicatie voor zijn of haar P-O *fit* gebruikt worden. De mate van baan tevredenheid van de respondent zal als indicatie voor zijn of haar P-J *fit* gebruikt worden. Op het gebied van satisfactie wordt in PoMo gevraagd naar verschillende aspecten van de werkbeleving (zie voor een uitgebreidere beschrijving paragraaf 4.3). De aspecten 'Uw baan, alles bijeengenomen' en 'De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen' weerspiegelen de algehele tevredenheid. Er wordt om een oordeel gevraagd door middel van een vijf-punts Likert schaal. Respondenten kunnen aangeven in hoeverre zij tevreden zijn over een aspect met de antwoordcategorieën: 1) zeer ontevreden, 2) tamelijk ontevreden, 3) niet ontevreden, niet tevreden, 4) tamelijk tevreden en 5) zeer tevreden.

In de analyse worden de twee verschillende versies van dummy-variabelen van vertrekintentie gebruikt. De verschillen tussen deze dummy-variabelen wordt o.a. uitgelegd in paragraaf 4.3 en 5.3. Deze verschillende versies staan voor twee verschillende soorten vertrekintenties: de intentie om te weg te gaan bij de organisatie, en de intentie om te stoppen bij hun huidige baan. Tabellen 6.1, 6.2 en 6.3 geven de correlatie tussen beide vormen van satisfactie en vertrekintentie.

**Tabel 6.1** Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2004

	1.	2.	3	4
1.Baan tevredenheid	1			
2.Organisatie tevredenheid	0,567**	1		
3. Baan-vertrekintentie	-0,316**	-0,231**	1	
4. Organisatie-vertrekintentie	-0,282**	-0,202**	0,689**	1

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01. n=700

**Tabel 6.2** Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2008

	1.	2.	3.	4.
1.Baan tevredenheid	1			
2.Organisatie tevredenheid	0,603**	1		
3.Baan-vertrekintentie	-0,306**	-0,187**	1	
4.Organisatie-vertrekintentie	-0,266**	-0,281**	0,516**	1

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n=513

**Tabel 6.3** Correlatie tevredenheid en vertrekintentie 2014

	1.	2.	4.	3.
1.Baan tevredenheid	1			
2.Organisatie tevredenheid	0,567**	1		
4. Baan-vertrekintentie	-0,373**	-0,252**	1	
3. Organisatie-vertrekintentie	-0,287**	0,368**	0,511	1

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n=271

### 6.3 Analyse resultaten

Om te onderzoeken op welke manier *person-organisation fit* en *person-job fit* invloed hebben op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren is er een regressie analyse uitgevoerd. In de onderstaande tabel zijn de analyseresultaten weergegeven van de logistische regressie analyse van P-J en P-O *fit* op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren in 2004, 2008, 2014.

In tabel 6.1 zijn twee verschillende analyses af te lezen. De analyse met organisatie-vertrekintentie gebruikt de dummy variabele die het onderscheid maakt tussen de groep die niet op zoek is, of op zoek naar een functie binnen de overheid en de groep die op zoek is naar een functie buiten de overheid. De analyse met baan-vertrekintentie gebruikt de dummy variabele die het onderscheid maakt tussen de groep die niet op zoek is naar een andere functie en de groep die wel op zoek is naar functies binnen en buiten de overheid.

**Tabel 6.4:** Uitkomsten logistische regressie analyse op vertrekintentie

	<i>Organisatie-vertrekintentie</i>			<i>Baan-vertrekintentie</i>		
	2004	2008	2014	2004	2008	2014
<b>Stap 1</b> (in Nagelkerke $R^2$ )	,070	,068	,109	,032	,018	,099
<b>Stap 2</b> (in Nagelkerke $R^2$ )	,211	,223	,302	,132	,146	,264
<b>Factoren</b> (in $Exp(B)$ en Sig. *, **)						
Geslacht	,829	,688	1,314	,678*	1,170	1,148
Opleiding	1,904**	4,425**	3,399**	1,040	1,778*	1,797*
Dienstverband	,170**	,468	,076**	,361**	,736	,000
Dienstjaren	1,000	-	,982	1,000	-	,947
Functiejaren	1,000	,935	-	,999	,944	-
P-J <i>fit</i>	,500**	,599**	,866	,567**	,459**	,398**
P-O <i>fit</i>	,796	,546**	,387**	,873	1,001	,808

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. 2004 n=711; 2008 n=509; 2014 n=297

In de tabel wordt als eerste weergegeven dat de analyse in twee stappen is gedaan. In de eerste stap zijn de controle variabelen leeftijd, opleidingsniveau en dienstverband toegevoegd. In de tweede stap wordt de *P-O fit* en *P-J fit* toegevoegd. De samenhang tussen vertrekintentie en tevredenheid (Nagelkerke  $R^2$ ) stijgt in alle jaren tussen stap 1 en stap 2: wanneer de baan- en organisatiesatisfactie wordt toegevoegd in de regressie analyse.

Na de samenhang staan in de tabel de gegevens van de verschillende factoren. Er wordt gekeken naar de waarde van  $\text{Exp}(B)$ . We zien daarmee de kans op de intentie om wel of niet buiten de overheid een functie te zoeken (versie 1) en de kans op de intentie om wel of niet een andere functie te zoeken (versie 2) wanneer de *P-J* of *P-O fit* stijgt. Bij een positief effect is de waarde van  $\text{Exp}(B)$  groter dan 1. Bij een negatief effect ligt de waarde tussen de 0 en 1.

Als eerst lezen we af dat het soort dienstverband (vast of tijdelijk) sterk de organisatie-vertrekintentie bepaalt. Wanneer iemand een vast dienstverband heeft dan daalt de kans op de intentie om de organisatie te verlaten in 2014 met 92%  $((1-0,076) \times 100\%)$ . Ook opleidingsniveau is significant van invloed bij de organisatie- en baanvertrekintentie. Dit verband is telkens positief: hoe hoger het opleidingsniveau hoe groter de kans dat men op zoek gaat naar een andere functie of een andere organisatie.

In de analyse met de baan-vertrekintentie wordt duidelijk dat in alle jaren de mate van *P-J fit* significante invloed heeft op de vertrekintentie. Het gaat hier om een negatief effect: wanneer de *fit* tussen medewerker en baan stijgt, dan daalt de kans dat iemand op zoek is naar een andere functie met 43% in 2004  $((1-0,567) \times 100\%)$ , met 54% in 2008  $((1-0,459) \times 100\%)$  en met 60% in 2014  $((1-0,398) \times 100\%)$ .

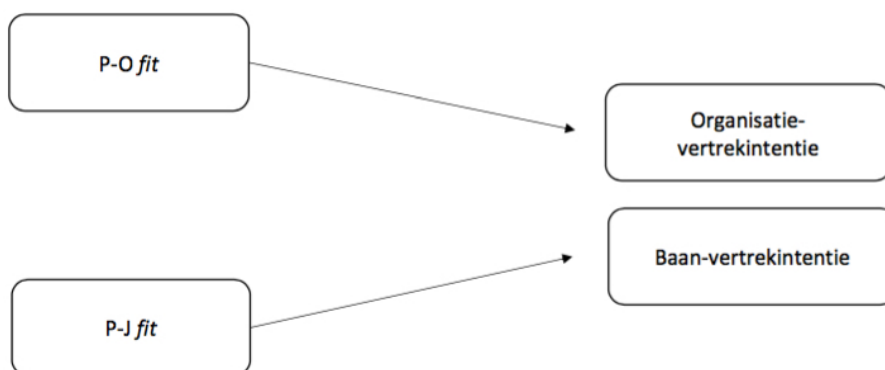
In de analyse met de organisatie-vertrekintentie zien we een verschuiving. In 2004 heeft de mate van *P-J fit* significante invloed op de vertrekintentie. Het effect is negatief: hoe hoger de *P-J fit*, hoe kleiner de kans dat hij of zij op zoek ging naar een functie buiten de overheid. In 2008 hebben zowel de *P-J* als de *P-O fit* een significant negatief effect. In 2014 zijn de rollen omgedraaid ten opzichte van 2004: Het effect van *P-J fit* is niet meer significant. Nu heeft de *P-O fit* een significant negatief effect. Wanneer de *fit* tussen de medewerker en zijn of haar organisatie toe neemt, neemt de kans met 61%  $((1-0,387) \times 100\%)$  af dat hij of zij op zoek gaat naar een functie buiten de overheid.

#### 6.4 Deelconclusie

Het verschil tussen wel of niet op zoek zijn naar een andere functie wordt in alle drie de jaren van PoMo verklaard door de *P-J fit*. Wanneer de *P-J fit* hoog is dan zal men in mindere mate de intentie hebben om weg te gaan bij zijn of haar huidige functie: de baan-vertrekintentie daalt. Dit zien we ook terug in andere onderzoeken (Kristhof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005) en is ook verklaarbaar: *fit* met eigenschappen van de baan wordt het sterkst geassocieerd met consequenties op het gebied van de baan (blijven of vertrekken). En andersom is het ook goed denkbaar dat *fit* op het gebied van organisatiekenmerken tot gevolg heeft dat men zich committeert aan de organisatie (en niet aan een baan). Wanneer het gaat over het

verschil tussen op zoek zijn naar een functie binnen of buiten de overheid, dan wordt dit in 2004 nog verklaard door de *P-J fit*, maar uiteindelijk in 2014 verklaard door de *P-O fit*. De organisatie-vertrekintentie daalt wanneer de *P-O fit* stijgt. Wel blijft onverklaarbaar waarom de organisatie-vertrekintentie in 2004 nog vooral verklaard wordt door *P-J fit*. Dit kan in vervolgonderzoek nog verder geanalyseerd worden door bijvoorbeeld sociaal-economische en maatschappelijke veranderingen met de resultaten van PoMo te vergelijken. Met de analyse die in dit hoofdstuk uitgevoerd is, is geprobeerd een antwoord te zoeken op de vraag: In hoeverre hebben *person-organisation fit* en *person-job fit* invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren? Het antwoord is dat er inderdaad twee soorten vertrekintenties zijn, die beide een andere oorzaak hebben. De intentie om te vertrekken bij de organisatie heeft een andere achterliggende reden dan de intentie om de huidige functie te verlaten. Wat betekent dit voor de analyses die in dit onderzoek in de volgende hoofdstukken nog aanbod komen? Gebaseerd op de resultaten van dit hoofdstuk zal steeds het onderscheid tussen organisatie en baan terugkomen. Zowel op het gebied van *fit* als op het gebied van vertrekintentie.

Verder zien we dat het opleidingsniveau en het soort dienstverband ook significant van invloed zijn op de verschillende soorten vertrekintentie. Wanneer iemand een vast dienstverband heeft neemt de kans op het verlaten van de organisatie aanzienlijk af. Andersom blijkt dat een jonge Rijksambtenaar met een hoger opleidingsniveau sneller op zoek gaat naar een andere functie dan wel een andere organisatie. Dit lijkt vanzelfsprekend: jonge ambtenaren die hoog opgeleid zijn, hebben meer kansen op de arbeidsmarkt en kunnen zich beter oriënteren en verplaatsen naar een hogere of betere positie. Ook lijkt het logisch dat wanneer een jonge Rijksambtenaar een vast dienstverband heeft minder snel de organisatie verlaat dan een jonge Rijksambtenaar met een tijdelijk dienstverband. Desondanks zal aanvullend onderzoek meer inzicht hierover kunnen opleveren.



**Figuur 6.2** Significant model

Op basis van de analyse resultaten is er een model gemaakt. Dit model weerspiegelt de resultaten van de analyses. Het conceptueel model (figuur 6.1) weerspiegelt de verwachting waarmee dit hoofdstuk begonnen is. Dit hoofdstuk sluit af met het significant model (figuur 6.2) waarin de significante relaties weergegeven zijn. Figuur 6.2 laat zien dat *P-O fit* en *P-J fit* invloed hebben op twee verschillende soorten vertrekintentie.

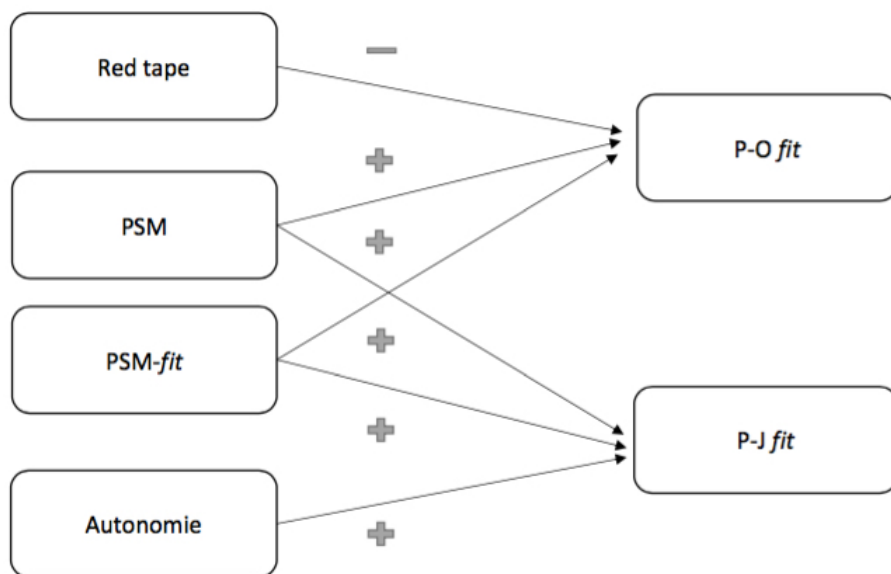
## Hoofdstuk 7: Publieke context, P-J fit en P-O fit

### 7.1 Inleiding

Welke factoren hebben invloed op de P-J en P-O *fit* van jonge Rijksambtenaren? Een terugblik op de vorige hoofdstukken leert ons dat *fit* invloed heeft op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren. Dit hoofdstuk zoomt in op de PoMo data van 2014 en gaat in op de invloeden die bestaan op deze *fit*. Welke factoren bepalen de P-O *fit* en de P-J *fit*? Tot dusver is in dit onderzoek de algemene literatuur onderzocht. Dit hoofdstuk richt zich op de publieke context. Want wat zegt de literatuur over de publieke sector? Bestaat er een publieke context? Zoals in het theoretisch kader beschreven is, spelen er een paar factoren een grote rol in de discussie in de literatuur over vertrekintentie in de publieke sector: *red tape*, public service motivation (PSM) en PSM-*fit* (Scott & Pandey, 2005; Bright, 2008; Quratulain & Kahn, 2013). Autonomie wordt in dit onderzoek meegenomen omdat dit als pedant van *red tape* beschouwd kan worden. Autonomie is een hoge mate van zelfstandigheid, terwijl *red tape* juist regels zijn die de zelfstandigheid beperken. Verder is het ook interessant om te kijken naar zowel PSM en PSM-*fit*: werken zij in het verlengde van elkaar, of zijn het losstaande factoren die elk hun eigen effect teweegbrengen. In de literatuur bestaat er discussie over PSM en PSM-*fit*: motivatie op zichzelf is niet voldoende, ambtenaren moeten ook hun 'ei kwijt kunnen'. In dit hoofdstuk onderzoeken we de verdeling van de factoren op het gebied van organisatie of baan effect.

Een andere belangrijke discussie in de literatuur gaat over de wisselwerking tussen PSM en *red tape*. Werkt PSM als bron of belemmering in combinatie van *red tape*? Werkt PSM als een *resource* wanneer er veel werkdruk ontstaat (Bakker, 2015)? Of zorgt een hoge mate van motivatie juist voor meer frustratie wanneer regels en procedures een werknemer tegenhouden in het uitvoeren van het werk (Quratulain & Kahn, 2013)? Anders gezegd, hoe verhouden deze factoren zich tot elkaar? Dit hoofdstuk richt zich daarom ook op de interactie tussen de factoren onderling en probeert een antwoord te vinden op een tweede onderzoeksvraag: 'In hoeverre bestaat er een interactie effect tussen PSM en *red tape* op *fit*?' Voor de analyses is gebruikt gemaakt van de data van PoMo 2014. Eerst bespreken we de operationalisatie van de theoretische concepten. Het hoofdstuk sluit af met de analyse resultaten en de deelconclusie die daaruit getrokken kan worden.

Het onderstaand model geeft het kader van dit hoofdstuk weer. Er wordt ten eerste getoetst of de factoren *red tape*, PSM, PSM *fit* en zelfstandigheid invloed hebben op de P-O *fit* of de P-J *fit*. Ten tweede wordt het interactie effect van PSM en *red tape* onderzocht.



**Figuur 7.1:** Conceptueel model

De volgende hypothesen zijn afgebeeld in het model:

**Hypothese 2a** Naarmate *red tape* hoger is, zal de P-O fit lager zijn.

**Hypothese 2b** Naarmate PSM hoger is, zal de P-O fit hoger zijn.

**Hypothese 2c** Naarmate PSM-fit hoger is, zal de P-O fit hoger zijn.

**Hypothese 2d** Naarmate PSM hoger is, zal de P-J fit hoger zijn.

**Hypothese 2e** Naarmate PSM-fit hoger is, zal de P-J fit hoger zijn.

**Hypothese 2f** Naarmate autonomie hoger is, zal de P-J fit hoger zijn.

*Red tape* wordt verondersteld een negatief effect te hebben op de mate van *fit* tussen ambtenaar en organisatie. PSM en PSM-*fit* worden verondersteld een positief effect te hebben op de mate van *fit* tussen ambtenaar en organisatie. Evenzo wordt verwacht dat PSM, PSM-*fit* en autonomie een positief effect heeft op de mate van *fit* tussen ambtenaar en functie.

Daarnaast worden ook de volgende hypothesen getoetst over het interactie-effect van *red tape* en PSM. Omdat de literatuur twee richtingen laat zien van het effect (moderatie van PSM of moderatie van *red tape*), ziet dit onderzoek ervan af om een richting te kiezen. Er wordt hierom enkel verondersteld dat er een interactie effect aanwezig is.

**Hypothese 2g** Er is een interactie effect tussen *red tape* en PSM op P-O *fit*.

**Hypothese 2h** Er is een interactie effect tussen *red tape* en PSM op P-J *fit*.

## 7.2 Operationalisatie

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de manier hoe de theoretische concepten zijn gemeten in PoMo. Er zal eerst beschreven worden op welke manier de onderdelen PSM, PSM *fit*, zelfstandigheid en *red tape* onder Rijksambtenaren onderzocht is en daarna welke schalen zijn aangemaakt in dit onderzoek.

### 7.2.1 PSM

In de PoMo vragenlijsten van 2014 worden tien stellingen voorgelegd aan de respondenten met een vijf-punts Likert schaal met antwoordmogelijkheid helemaal oneens tot en met helemaal mee eens. Deze stellingen zijn gebaseerd op de schaal die Perry (1996) heeft ontwikkeld om de onderdelen van *public service motivation* te meten, maar is een verkorte vorm van deze schaal. Interesse voor beleid en politiek wordt gemeten in de stellingen 1) 'Politiek is een vies woord in mijn ogen', en 2) 'Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici'. Gecommitteerd zijn om het algemeen belang te dienen wordt verwoord in de stellingen 3) 'Ik zet mij belangeloos in voor de samenleving', 4) 'Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage te aan de publieke zaak te leveren', 5) 'Ik vind het belangrijker om een wezenlijke bijdrage aan de samenleving te leveren dan om persoonlijk succes te hebben' en 6) 'Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijks leven (op het werk of daarbuiten)'. Medeleven wordt gemeten door de stellingen 7) 'Het raakt me als ik mensen in grote problemen zie', 8) 'Ik bekommer me niet om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken', 9) 'Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk' en 10) 'Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen'.

Aan de hand van deze verschillende stellingen wordt het overkoepelende PSM gemeten. Er zijn immers meerdere stellingen nodig om het concept adequaat in beeld te brengen. De stellingen zijn omgebouwd tot een nieuwe schaalvariabele. Een voorwaarde daarvoor is dat er sprake moet zijn van consistentie in de antwoorden van de respondenten op de verschillende stellingen. Om dit te toetsen is er een 'reliability test' uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de schaal vast te stellen. Voorafgaand aan deze test zijn eerst richtingen van de aparte variabelen gelijkgesteld, zodat een hoge waarde staat voor meer PSM. De Cronbach's Alpha waarde van de schaal bestaande uit 10 stellingen was .68. Hierdoor is gekozen om stelling 10 'Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen' uit de schaal weg te halen. Hierdoor stijgt de Cronbach's Alpha waarde naar .70, waarmee de nieuwe PSM schaal betrouwbaar wordt bevonden.

### 7.2.2 PSM-fit

PSM-*fit* wordt in de PoMo vragenlijst van 2014 gemeten aan de hand van vier stellingen met antwoordmogelijkheden in de vorm van een vijf-punts Likert schaal (helemaal oneens tot en met helemaal mee eens). Anders dan slechts het meten van een bepaalde motivatie, worden de vragen nu toegespitst op de vraag of de respondent door middel van zijn werk bijdraagt aan publieke doeleinden.

1. Ik draag in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid.
2. Door mijn werk lever ik een bijdrage aan de publieke zaak.
3. In mijn werk lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen.

4. Ik draag met mijn werk bij aan de totstandkoming van grotere solidariteit in onze samenleving.

De stellingen zijn omgebouwd tot een nieuwe schaalvariabele. Er is dezelfde procedure aangehouden zoals beschreven in paragraaf 7.3.1. Opnieuw wordt de consistentie in de antwoorden van de respondenten op de verschillende stellingen getest. De totale PSM-*fit* schaal, bestaande uit vier stellingen, wordt met een .72 betrouwbaar bevonden.

#### 7.2.4 Red tape

In de PoMo vragenlijsten van 2014 worden door middel van vijf stellingen over de regeldruk en administratieve lasten medewerkers gevraagd over hun perceptie over *red tape*. De antwoordmogelijkheden bestaan uit een vijf-punts Likert schaal (helemaal oneens tot en met helemaal mee eens).

1. Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie.
2. Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaring of intuïtie.
3. Sommige regels of richtlijnen waarmee ik te maken heb zijn strijdig met elkaar.
4. Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.
5. Het invullen van formulieren en systemen kost mij veel tijd.
6. Eisen van toezichthouders en inspecties aken het mij moeilijk om mijn werk goed te doen.

Er is dezelfde procedure aangehouden zoals beschreven in paragraaf 7.3.1. Alle stellingen zijn opgenomen in een nieuwe schaalvariabele voor *red tape* en deze schaal heeft een Cronbach's Alpha waarde van .80. De nieuwe schaal wordt hiermee als betrouwbaar beoordeeld.

#### 7.2.4 Autonomie

Autonomie wordt door middel van vijf items onderzocht door de respondenten een oordeel over vijf stellingen te vragen met een vijf-punts Likert schaal (helemaal oneens tot en met helemaal mee eens).

1. Ik kan zelf beslissen wanneer ik mijn werk doe.
2. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe.
3. Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe.
4. Ik kan zelf beslissen met wie ik mijn werk doe.

Er is dezelfde procedure aangehouden zoals beschreven in paragraaf 7.3.1. Alle items zijn opgenomen in de nieuwe schaalvariabele voor zelfstandigheid. De Cronbach's Alpha voor deze schaal is .83.

### 7.3 Analyse resultaten

#### 7.3.1 Analyse resultaten factoren, P-J en P-O *fit*

In de tabel 7.1 staat de uitkomsten van de regressie analyses op P-O en P-J *fit*. Steeds is in de tabel als eerste te zien dat de analyse in twee stappen is gedaan. In de eerste stap zijn de controle variabelen geslacht,



opleidingsniveau, dienstjaren en dienstverband toegevoegd. In de tweede stap worden de schaalvariabelen van de verschillende factoren toegevoegd. Van de controle variabelen is er een significant van: wanneer jonge Rijksambtenaren een vast dienstverband hebben stijgt de P-O en P-J *fit* (Beta 0,115 en 0,112).

De R<sup>2</sup> stijgt tussen stap 1 en 2 bij beide regressie analyses. De verklaarde variantie neemt dus toe wanneer de factoren worden toegevoegd. Uit de tabel valt af te lezen dat PSM geen significante invloed heeft op P-O *fit*, en ook geen significante invloed op P-J *fit*. Zowel hypothesen 2b (naarmate de PSM hoger is, zal de P-O fit hoger zijn) als 2d worden hierdoor verworpen (naarmate de PSM hoger is, zal de P-J fit hoger zijn).

Hypothese 2a wordt aangenomen. *Red tape* heeft significante invloed op de P-O *fit*. Het verband is negatief en heeft een sterkte van -0,286. Anders gezegd betekent dit dat wanneer de mate van ervaren *red tape* met 1 stijgt, de mate van ervaren P-O *fit* met 0,286 daalt. Opvallend is dat buiten de verwachting om *red tape* ook significante invloed heeft op de ervaren P-J *fit*. Deze relatie is ook negatief (Beta=-0,167).

**Tabel 7.1:** Uitkomsten regressie analyse op P-O en P-J *fit*

	<b>P-O <i>fit</i></b>	<b>P-J <i>fit</i></b>
<b>Stap 1 (in R<sup>2</sup>)</b>	,012	,010
<b>Stap 2 (in R<sup>2</sup>)</b>	,100	,089
<b>Factoren (in Beta en Sig. *, **)</b>		
Geslacht	-,044	,020
Opleidingsniveau	,057	-,091
Dienstverband	,115*	,112*
Dienstjaren	-,024	,042
Red tape	-,286**	-,167**
PSM	-,026	-,090
PSM <i>fit</i>	,076	,187**
Autonomie	,096	,178**

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01, n=294

Ook bestaat er een significante invloed van de mate van PSM-*fit* op de mate van P-J *fit*. Wanneer PSM-*fit* stijgt, zal ook de mate van P-J *fit* stijgen (Beta=0,187). Hypothese 2e wordt hierdoor aangenomen. Dit geldt niet voor de relatie tussen PSM-*fit* en P-O *fit*: dit verband is niet significant. Hierdoor wordt hypothese 2c verworpen. Als laatste is er een significante positieve relatie tussen de mate van autonomie en de mate van P-J *fit* (Beta=0,178). Hypothese 2f wordt aangenomen (naarmate de autonomie hoger is, zal de P-J fit hoger zijn).

### 7.3.2 Analyse resultaten interactie effect

Door de resultaten van de regressie analyse met de verschillende factoren die hierboven beschreven is, ontstaan er nieuwe vragen over de factoren PSM en *red tape*. We willen onderzoeken of het effect van *red tape* op de mate van P-O *fit* of P-J *fit* afhangt van de mate van PSM. We onderzoeken hiermee de wisselwerking tussen twee onafhankelijk variabelen.

**Tabel 7.2** Uitkomsten regressie analyse op P-O en P-J *fit* met interactie effect

	P-O <i>fit</i>	P-J <i>fit</i>
<b>Stap 1</b> ( <i>in R<sup>2</sup></i> )	,005	,004
<b>Stap 2</b> ( <i>in R<sup>2</sup></i> )	,098	,084
<b>Factoren</b> ( <i>in Beta, Sig. *,**</i> )		
Geslacht	-,045	,017
Opleidingsniveau	,057	-,085
Dienstverband	,103	,102
Dienstjaren	-,027	,048
Red tape	-,283**	-,165**
PSM	-,024	-,090
PSM <i>fit</i>	,084	,198**
Autonomie	,093	,174**
PSMxredtape	-,068	-,050

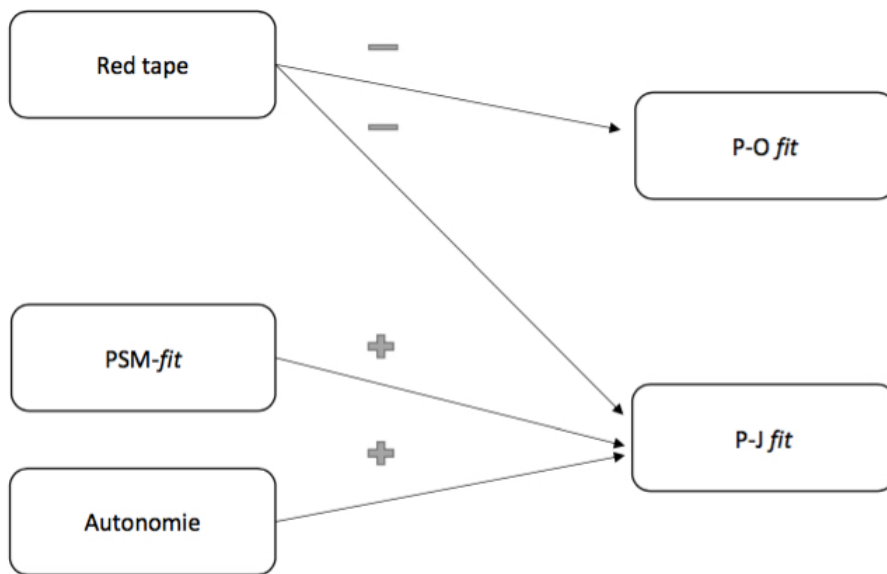
\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01, n=297

Het interactie effect van PSM en *red tape* wordt onderzocht door de variabele PSM en *red tape* eerst te standaardiseren met een nieuwe waarde: een z-score. Deze nieuwe z-variabelen worden met elkaar te vermenigvuldigd en gebruikt als nieuwe variabele. Deze nieuwe variabele wordt toegevoegd aan de regressie analyse. Uit de analyse resultaten blijkt dat het interactie effect geen significante invloed heeft op P-O of P-J *fit*. Hypotheses 2g en 2h worden daarom verworpen. PSM-*fit* heeft een sterk significant effect op de mate van P-J *fit* (Exp(B)=0,198), evenals autonomie (Exp(B)=0,174). Ook *red tape* blijft significant in deze regressie analyse (Exp(B)=-0,283 en -0,165).<sup>2</sup>

#### 7.4 Deelconclusie

Zoals in de theorie is uitgelegd zorgt de aanwezigheid van veel regels en procedures voor frustratie en beperkingen voor het uitvoeren van het werk. Verwacht werd dat *red tape*, als eigenschap van de organisatie, negatieve invloed zou hebben op de P-O *fit* van ambtenaren vanwege het ontstaan doelverschuiving en grote mate van bureaucratie. Uit de analyse blijkt echter dat *red tape* als factor invloed heeft op beide vormen van *fit*. De aanwezigheid van veel regels en procedures zal beperkingen opleveren voor het uitvoeren van hun werk en is dus naast een eigenschap van de organisatie, ook een eigenschap van de functie zelf. Het is dus goed te begrijpen dat het ook een effect heeft op de mate van *fit* tussen baan en werknemer. Hiermee kan geconcludeerd worden dat *red tape* een erg belangrijke factor is op het gebied van *fit* bij jonge Rijksambtenaren. Autonomie werd verwacht een effect te hebben op de P-J *fit* vanwege de hogere mate van vrijheid en verantwoordelijkheid om het werk op een efficiënte en passende manier uit te voeren. Deze verwachting is terug te zien in de analyse resultaten. Wanneer werknemers een hogere mate van autonomie ervaren, stijgt de mate van *fit* tussen ambtenaar en functie. Figuur 7.2 geeft de significante relaties weer.

<sup>2</sup> De regressie analyse met interactie variabele PSMxredtape is ook uitgevoerd zonder de variabele PSM-*fit* omdat verwacht werd dat PSM-*fit* deels het effect van de interactie variabele zou kunnen wegnemen. Ook in deze regressie analyse bleef het significante effect van de PSMxredtape weg.



**Figuur 7.2** Significante model

Verwacht werd dat, in relatie met *person-organization fit*, de *public service motivation* de geschiktheid van werknemers in een publieke organisatie zou vergroten omdat er congruentie met de waarden en doelen zou zijn tussen organisatie en medewerker. En omdat *public service motivation* meer zou passen bij het soort werk dat werknemers in de publieke sector moet uitvoeren, werd verwacht dat PSM zorgt voor een betere *P-J fit*. Uit de analyse blijkt echter dat PSM geen significante invloed heeft op de *P-J* en *P-O fit*. *PSM-fit* heeft wel invloed op de *P-J fit*: blijkbaar stijgt de *P-J fit* wanneer men daadwerkelijk de mogelijkheid krijgt om een bijdrage te leveren aan het publieke belang. De motivatie op zichzelf heeft misschien geen effect, slechts wanneer medewerkers de ruimte krijgt om dit om te zetten naar het werkelijk bijdragen aan het publieke belang. Dit zien we ook terug in andere literatuur. Indien ambtenaren hun PSM niet in hun werk kwijt kunnen, zal dit leiden tot frustratie en teleurstelling. Juist deze ambtenaren, met een lage *PSM-fit* zijn minder tevreden zijn over hun baan en vaker op zoek gaan naar iets anders (Steijn, 2006).

De afwezigheid van de invloed van PSM op zowel *P-O fit* en *P-J fit* zorgt voor conclusies en nieuwe vragen. Ten eerste kunnen we voorzichtig de conclusie trekken dat *PSM-fit* belangrijker is dan alleen PSM. Dit is een belangrijk punt om te realiseren. Het is niet afdoende om gemotiveerd te zijn om het publieke belang te dienen, de juiste plek en *fit* om dit te kunnen doen is belangrijker. Verder ontstaan er vragen voornamelijk over de onderlinge structuren van de factoren PSM en *red tape* die in dit hoofdstuk getoetst zijn. Om meer te weten te komen over deze structuren is ook aandacht geschonken aan de interactie effecten van PSM en *red tape* op vertrekintentie.

Echter wordt er in de analyse resultaten geen significant interactie effect teruggevonden. Op zowel *P-O fit* en *P-J fit* wordt de invloed van *red tape* niet versterkt door de mate van PSM. Het 'turbo' effect wat men onderzoekt door middel van een interactie variabele blijft uit. De argumentatie dat ambtenaren met een hoge mate van PSM makkelijker om kunnen gaan met organisatorische druk zoals *red tape* omdat ze weten dat het werk dat ze uitvoeren uiteindelijk bijdraagt aan het publieke belang gaat voor de mate van *fit* niet

op. Wel zou vervolgonderzoek kunnen bestuderen of er andere resultaten zijn waarbij PSM wel een (turbo) effect heeft op *red tape*. Het zou mogelijkkerwijs kunnen zijn dat het interactie effect wel voorkomt bij andere uitkomsten zoals betrokkenheid of bevlogenheid. Dit ligt in het verlengde van recent onderzoek naar *resigned satisfaction*, waarbij ambtenaren hun betrokkenheid en doelstellingen verminderen zodat ze toch een hogere mate van tevredenheid behouden (Giauque et al., 2012; Quratulain & Kahn, 2013). Ook hier zou vervolgonderzoek zich op kunnen richten wanneer wordt gekeken naar het interactie effect tussen *red tape* en PSM.

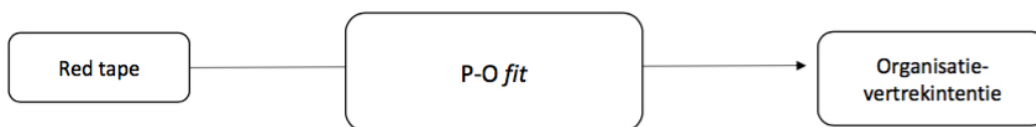
Een andere kanttekening bij het ontbreken van een significant interactie effect is dat de verschillende onderdelen van PSM ook verschillende soorten effect kunnen hebben. Giauque et al. (2012) vonden dat slechts dat de dimensie die meet of iemand gecommitteerd is om het algemeen belang te dienen een significant interactie effect heeft met *red tape*. Op welke manier de verschillende dimensies van PSM interacteren met *red tape* kan in vervolgonderzoek ook uitgebreider onderzocht worden.

## Hoofdstuk 8: Mediatie P-O fit en P-J fit

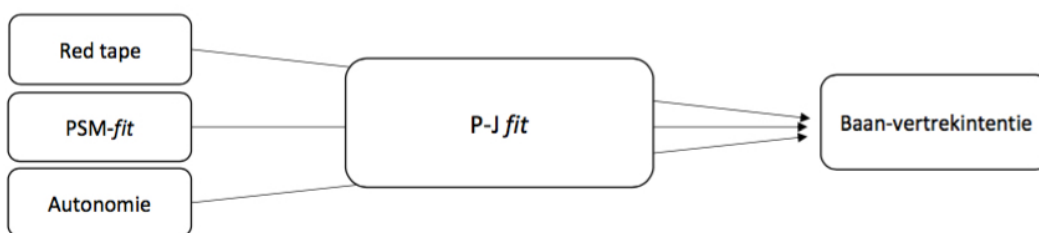
### 8.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 6 is onderzocht, heeft de mate van P-O fit invloed op organisatie-vertrekintentie, en de mate van P-J fit invloed op de baan-vertrekintentie. In hoofdstuk 7 is gebleken dat *red tape* de P-O fit beïnvloedt en dat *red tape*, PSM-fit en autonomie de P-J fit beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het mediatie effect van *person-organization (P-O) fit* en *person-job (P-J) fit*. Er wordt onderzocht of de relatie tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie gemedieerd wordt door P-O fit en of de relatie tussen zowel *red tape*, PSM-fit, autonomie en baan-vertrekintentie gemedieerd wordt door P-J fit. Voor de analyses is de data van PoMo 2014 gebruikt. Dit hoofdstuk probeert een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Wordt de relatie tussen *red tape*, PSM-fit, autonomie en vertrekintentie gemedieerd door *person-organisation fit* en *person-job fit*?' Het hoofdstuk sluit af met de resultaten van de analyses en de deelconclusies die hieruit getrokken kunnen worden.

In de onderstaande modellen worden de verwachtingen uitgebeeld. Gebaseerd op de resultaten van hoofdstuk 6 worden er twee verschillende soorten vertrekintentie gebruikt.



**Figuur 8.1** Conceptueel model A



**Figuur 8.2** Conceptueel model B

Figuur 8.1 weergeeft hypothese 8a en figuur 8.2 weergeeft hypothesen 3b tot en met 3d.

**Hypothese 3a** De relatie tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-O fit.

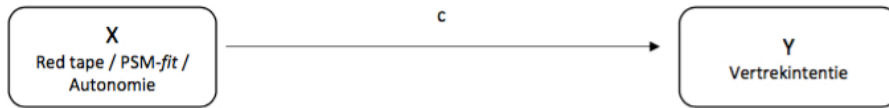
**Hypothese 3b** De relatie tussen *red tape* en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J fit.

**Hypothese 3c** De relatie tussen PSM-fit en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J fit.

**Hypothese 3d** De relatie tussen autonomie en baan-vertrekintentie wordt gemedieerd door P-J fit.

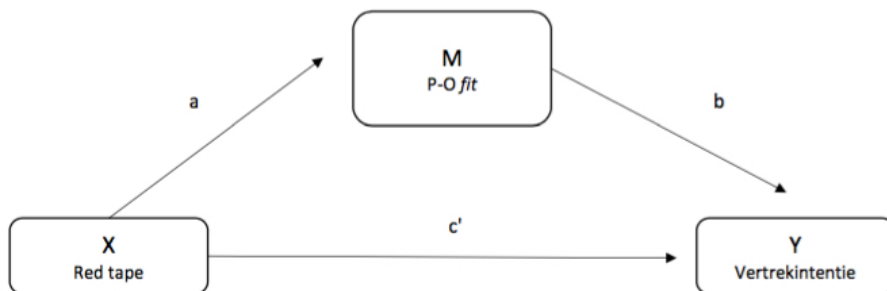
## 8.2 Analyse resultaten

Voor het vaststellen van een mediatie model zijn er vier stappen nodig (Baron & Kenny, 1986; Judd & Kenny, 1981; James & Brett, 1984). Een causaal verband wordt op de volgende manier uitgebeeld:

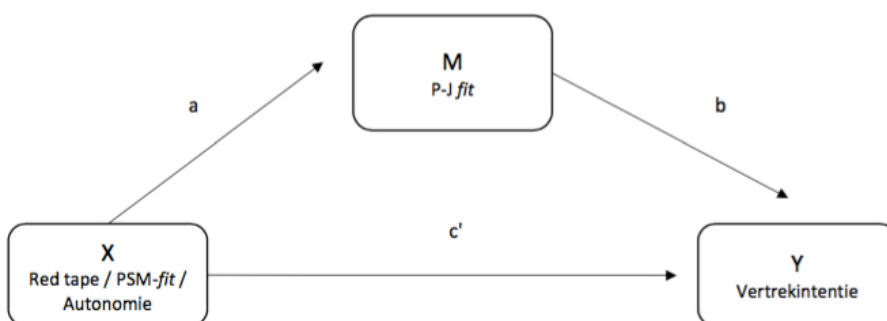


**Figuur 8.3: causaal verband**

Figuur 8.3 weergeeft een niet-gemedieerd model: het verband  $c$  is een *totaal* effect uit. De variabele  $X$  is de causale variabele en veroorzaakt variabele  $Y$ , de uitkomst. Het effect van  $X$  op  $Y$  kan gemedieerd worden door de mediatie variabele  $M$ . Als dat het geval is, dan zien de verwachte mediatie modellen er als volgt uit:



**Figuur 8.4: mediatie model P-O fit**



**Figuur 8.5: mediatie model P-J fit**

Versand  $c'$  is het directe effect. Bij complete mediatie zal variabele  $X$  geen effect hebben op  $Y$  wanneer gecontroleerd wordt voor  $M$ . Het versand  $c'$  heeft dan een waarde van 0. Partiele mediatie komt voor wanneer het versand tussen  $X$  en  $Y$  gereduceerd wordt, maar een waarde behoudt boven 0 als de mediatie variabele wordt toegevoegd.

Om de mediatie hypothesen die volgen uit figuur 8.1 en 8.2 te testen, zijn vier stappen gevolgd (Kenny, 2016). De paragraaf zal ingaan op het testen van hypothese 3a, 3b, 3c en 3d. Als eerste (stap 1) wordt gekeken naar een relatie tussen X en Y, in dit geval tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie (hypothese 3a) en tussen *red tape*, PSM-*fit*, autonomie en baan-vertrekintentie (hypothese 3b, 3c, 3d). Door middel van een regressie analyse is het verband c getest. Deze stap stelt vast of er überhaupt een effect is dat gemedieerd kan worden.

**Tabel 8.1:** uitkomsten logistische regressie analyse *red tape*, PSM-*fit* en autonomie op organisatie-vertrekintentie en op baan-vertrekintentie

	Organisatie-vertrekintentie	Baan-vertrekintentie
<b>Stap 1</b> (in Nagelkerke $R^2$ )	,109	,099
<b>Stap 2</b>	,129	,162
<b>Factoren</b> (in $Exp(B)$ en Sig. *, **)		
Geslacht	1,412	,946
Opleidingsniveau	2,412*	2,931**
Dienstverband	,074**	,000
Dienstjaren	,983	,965
Red tape	1,599*	,987
PSM- <i>fit</i>	-	,838
Autonomie	-	,567**

\*Sig <0,05. \*\*Sig <0,01. n=297

In tabel 8.1 staan de uitkomsten van stap 1. De resultaten van de regressie analyse zijn de waarde van het verband c uit figuur 8.4 en 8.5. De regressie analyse is eerst uitgevoerd met alleen controle variabele en daarna pas met de factoren die getoetst worden. Dit wordt in de tabel weergegeven met stap 1 en stap 2, maar moet niet verward worden met de vier stappen om een mediatie model te toetsen. Voor het verband c tussen *red tape* en de afhankelijke variabele organisatie-vertrekintentie is dit 1,599. Wanneer we kijken naar de afhankelijke variabele P-J *fit* dan blijkt dat *red tape* en PSM-*fit* geen significant effect heeft op de baan-vertrekintentie. Dit betekent dat voor deze factoren niet voldaan wordt aan stap 1 om een mediatie model te testen (Kenny, 2016). Alleen de factor autonomie heeft een significante uitkomst in de regressie analyse op de baan-vertrekintentie ( $Exp(B)=0,567$ ). In de volgende stappen wordt hierdoor alleen nog maar naar het mediatie effect van P-J *fit* tussen autonomie en baan-vertrekintentie gekeken. Hypothesen 3b en 3c worden verworpen.

In de tweede stap wordt de samenhang tussen X en M getoetst, in dit geval tussen *red tape* en P-O *fit* (hypothese 3a) en autonomie en P-J *fit* (hypothese 3d). Deze stap behandelt de mediërende variabele als de afhankelijke variabele. We toetsen hiermee het verband a uit figuur 8.4 en 8.5 en proberen te laten zien dat de causale variabele samenhang heeft met de mediator.

In tabel 8.2 staan de uitkomsten van stap 2. Opnieuw is de regressie analyse eerst uitgevoerd met alleen controle variabele en daarna pas met de factoren die getoetst worden. De resultaten van de lineaire regressie analyse zijn de waarde van het verband a uit figuur 8.4 en 8.5. *Red tape* heeft een significante invloed op P-O *fit*, evenals autonomie een significante invloed heeft op P-J *fit*.

**Tabel 8.2:** Uitkomsten lineaire regressie analyse *red tape* op P-O *fit* en P-J *fit*

	<b>P-O <i>fit</i></b>	<b>P-J <i>fit</i></b>
<b>Stap 1</b> ( <i>in R<sup>2</sup></i> )	,012	,010
<b>Stap 2</b>	,094	,035
<b>Factoren</b> ( <i>in Beta en Sig. *, **</i> )		
Geslacht	-,054	,038
Opleidingsniveau	,087	-,125*
Dienstverband	,111*	,123*
Dienstjaren	,014	,008
<i>Red tape</i>	-,294**	-
Autonomie	-	,176**

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n= 295

In stap 3 wordt onderzocht of de mediator de uitkomst beïnvloedt. In dit geval of P-O *fit* invloed heeft op de organisatie-vertrekintentie en P-J *fit* invloed heeft op de baan-vertrekintentie. In deze stap wordt een regressie analyse uitgevoerd met X (*red tape* en autonomie) en M (P-O en P-J *fit*) als onafhankelijke variabele en Y (vertrekintentie) als afhankelijke variabele. Hierdoor toetsen we het verband b. Omdat de mediatie variabelen en vertrekintentie kunnen correleren (omdat ze beide veroorzaakt worden door de causale variabelen *red tape* of autonomie) is het niet voldoende om alleen de mediator op de vertrekintentie te toetsen. Hierdoor wordt de analyse met de X en M uitgevoerd om het daadwerkelijke effect van de mediator op de uitkomst te controleren.

Voor hypothese 3a betekent dit dat er een regressie analyse wordt uitgevoerd met *red tape* (X) en P-O *fit* (M) als onafhankelijke variabele en organisatie-vertrekintentie (Y) als afhankelijke variabele. Om hypothese 3d te toetsen voeren we de regressie analyse uit met autonomie (X) en P-J *fit* (M) als onafhankelijke variabele en baan-vertrekintentie (Y) als afhankelijke variabele.

**Tabel 8.3:** Uitkomsten logistische regressie analyse *red tape*, autonomie, P-O *fit* en P-J *fit* op vertrekintentie.

	<b>Organisatie-vertrekintentie</b>	<b>Baan-vertrekintentie</b>
<b>Stap 1</b> ( <i>in Nagelkerke R<sup>2</sup></i> )	,109	,099
<b>Stap 2</b>	,300	,290
<i>Red tape</i> ( <i>in Exp(B) en Sig. *, **</i> )		
P-O <i>fit</i>	1,057 (c')	
Autonomie	,362** (b)	,621** (c')
P-J <i>fit</i>		,369** (b)

\*Sig &lt;0,05. \*\*Sig &lt;0,01. n=297

In tabel 8.3 staan de uitkomsten van stap 3. Ook hier is de regressie analyse is eerst uitgevoerd met alleen controle variabele en daarna pas met de factoren die getoetst worden. Bij het verband tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie is de variabele P-O *fit* significant, ook wanneer gecontroleerd wordt op het effect van *red tape* op vertrekintentie. Dit betekent dat P-O *fit* de relatie tussen *red tape* en vertrekintentie medieert. Hypothese 3a wordt aangenomen. Verder is in de tabel te zien dat bij het verband tussen autonomie en baan-vertrekintentie de variabele P-J *fit* significant is, ook wanneer gecontroleerd wordt op



het effect van autonomie op vertrekintentie. Dit betekent dat P-J *fit* de relatie tussen autonomie en vertrekintentie medieert. Hypothese 3d wordt aangenomen.

In stap 4 wordt gecontroleerd of het mediatie effect een totaal of een partieel effect is. Wanneer er sprake is van complete mediatie is, is het effect van X op Y nul (na controle van het effect van M op Y). Anders gezegd: bij complete mediatie heeft het verband *c'*, na controle voor *b*, een waarde van 0. We zien dat het verband tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie volledig gemedieerd wordt door P-O *fit*. De onafhankelijke variabele (*red tape*) heeft namelijk geen significant effect meer op de afhankelijke (organisatie-vertrekintentie) wanneer gecontroleerd wordt voor de moderatie variabele (P-O *fit*). De relatie tussen autonomie en baan-vertrekintentie wordt voor een klein deel gemedieerd door de mate van P-J *fit*. Autonomie houdt een significant effect wanneer gecontroleerd wordt voor P-J *fit*.

### 8.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is ingegaan op de mediatie van P-O en P-J *fit* tussen de factoren *red tape*, PSM, PSM-*fit*, autonomie en vertrekintentie. Door middel van vier stappen zijn de hypothesen 3a, 3b, 3c, 3d toetst (Kenny, 2016; Baron & Kenny, 1986; Judd & Kenny, 1981; James & Brett, 1984). Hypothese 3b en 3c werden verworpen omdat *red tape* en PSM-*fit* geen significant effect hadden op de baan-vertrekintentie. Hypothese 3a en 3d worden aangenomen. De relatie tussen *red tape* en organisatie-vertrekintentie wordt volledig gemedieerd door P-O *fit*. En verder wordt de relatie tussen autonomie en baan-vertrekintentie voor een klein deel gemedieerd door P-J *fit*.

Wat betekent dit concreet voor dit onderzoek over jonge Rijksambtenaren? Ten eerste zijn medewerkers die veel autonomie ervaren minder geneigd om hun huidige functie te verlaten. Dit werkt deels via het feit dat ze hierom een grotere *fit* ervaren met hun werk, maar voor een het grootste gedeelte heeft autonomie een direct effect op de baan-vertrekintentie. Vrijheid en inspraak in de organisatie van het werk zorgt ervoor dat jonge Rijksambtenaren langer hun functie willen uitoefenen.

Andersom laten de resultaten zien dat medewerkers die veel *red tape* ervaren, geneigd zijn om het Rijk te verlaten. Dit verband wordt in zijn geheel verklaard door de P-O *fit*. Medewerkers voelen zich klaarblijkelijk niet op hun plek wanneer er sprake is van veel bureaucratische beperkingen. Hierdoor zullen zij de intentie hebben om hun huidige werkgever te verlaten.

## Hoofdstuk 9: Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden eerst de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd. Hierna worden de resultaten van dit onderzoek vertaald naar praktijkaanbevelingen. Als laatste wordt er een reflectie van dit onderzoek gegeven in de discussie.

### 9.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de factoren die meespelen bij de intentie van jonge Rijksmedewerkers om het Rijk te verlaten. De Rijksoverheid krijgt als werkgever te maken met de gevolgen van vergrijzing en ontgroening: de (potentiële) beroepsbevolking neemt af. Tegelijkertijd neemt de gemiddelde leeftijd van de Rijksambtenaren toe. Het is dan ook erg betekenisvol om te achterhalen wat ervoor zorgt dat jonge Rijksambtenaren bij het Rijk blijven en wat ze juist doen besluiten de Rijksdienst te verlaten. In dit onderzoek stond dan ook de volgende hoofdvraag centraal:

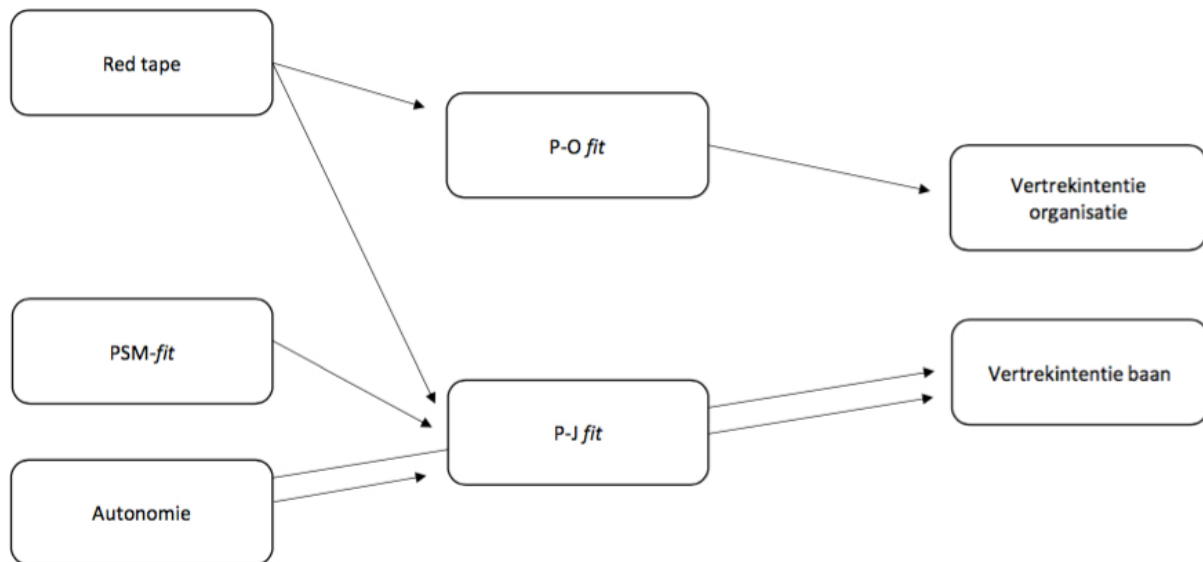
‘Welke factoren zijn van invloed op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren?’

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de tevredenheid over het Rijk en de huidige functie de afgelopen decennium stijgt onder jonge Rijksambtenaren maar dat tegelijkertijd de vertrekintentie onder jonge Rijksambtenaren in vergelijking met andere leeftijdsgroepen het hoogste is en blijft stijgen. Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op satisfactie en deze kunnen we verdelen in hun invloed op baan- en organisatie satisfactie. Daarentegen is er slechts één factor die tegenwoordig invloed heeft op de vertrekintentie van jonge Rijksambtenaren en dat is de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

De verwachting die jonge Rijksambtenaren hebben over de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling bij het Rijk komt schijnbaar niet uit. Dit is iets wat ze erg belangrijk vinden, een factor die voor een groot gedeelte hun tevredenheid bepaald. Echter ervaren zij deze mogelijkheden als onvoldoende, waardoor hun vertrekintentie stijgt. Andere aspecten van het werk verbeteren wel: de tevredenheid over de werkdruk, samenwerking met collega's en inhoud van het werk stijgt. Maar de enige factor die er nog toe doet voor de vertrekgeneigdheid is de tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Om jonge Rijksambtenaren in de organisatie te behouden, is het dan ook van belang om aan deze factor veel aandacht te besteden. In de praktijkaanbevelingen (paragraaf 9.3) zal dit nog verder besproken worden.

Wat betreft vertrekintentie laten de resultaten zien dat er twee soorten vertrekintenties zijn: organisatie-vertrekintentie en baan-vertrekintentie. Jonge Rijksambtenaren kunnen geneigd zijn om de organisatie te verlaten, of geneigd zijn te stoppen met hun huidige functie. De verschillende vormen van vertrekintentie wordt ook verklaard door verschillende vormen van *fit*. Werknemers blijven langer bij een organisatie wanneer deze *organisatie* goed bij hun past. Andersom blijven werknemers langer dezelfde functie uitvoeren wanneer deze *baan* past bij de werknemer. De intentie om te vertrekken bij de organisatie heeft

een andere achterliggende reden dan de intentie om de huidige functie te verlaten. Figuur 9.1 vat de significante verbanden samen.



**Figuur 9.1** Significant model

In dit onderzoek werd duidelijk dat zowel de *P-O fit* als de *P-J fit* deels verklaard worden door de mate van ervaren *red tape*. Hieruit kan opgemaakt worden dat *red tape* een belangrijke verklarende factor is en een grote rol speelt in het oordeel van jonge Rijksambtenaren. *Red tape* heeft een negatief effect. Autonomie, de tegenhanger hiervan, heeft een positief effect op de mate van *P-J fit*: Wanneer werknemers een hogere mate van autonomie ervaren, stijgt de mate van *fit* tussen ambtenaar en functie. Om te zorgen voor een goede *fit* is het van belang om aandacht te schenken als werkgever aan de factoren *red tape* en autonomie. In de praktijkaanbevelingen (paragraaf 9.3) zal dit nog verder besproken worden.

Een andere belangrijke factor voor de mate van *P-J fit* is de mate van *PSM-fit*. *Public service motivation* blijkt op zichzelf geen effect te hebben op de mate van *P-O* of *P-J fit*. Blijkbaar stijgt de congruentie tussen persoon en baan alleen wanneer daadwerkelijk de mogelijkheid er is om motivatie om te zetten en een bijdrage te leveren aan het publieke belang. Niet zozeer een bepaalde motivatie is voldoende om de vertrekgenueidheid tegen te gaan en om een hogere mate van *fit* te bereiken: Het is belangrijk dat je deze *public service motivation* ook echt kan benutten. Hierdoor concludeert dit onderzoek dat *PSM-fit* van meer belang is dan *PSM*.

In de literatuur werd gesteld dat *PSM* en *red tape* met elkaar interacteren. *PSM* zou ervoor kunnen zorgen dat medewerkers makkelijker om kunnen gaan met bureaucratische beperkingen. Aan de andere kant zou *PSM* ervoor kunnen zorgen dat medewerkers juist meer gefrustreerd raken omdat zij meer bewust raken van de procedurele belemmeringen (Schott & Pandey, 2005). Welke richting de theorie ook wijst, de resultaten van dit onderzoek spreken de literatuur evengoed tegen. Er is geen interactie effect

teruggevonden bij jonge Rijksambtenaren. Wel zijn hier enkele kanttekeningen bij te plaatsen die besproken worden in de discussie (paragraaf 9.3).

Daarnaast heeft dit onderzoek een mediërend effect van P-O en P-J *fit* gevonden. De relatie tussen *red tape* en de intentie om het Rijk te verlaten wordt geheel gemedieerd door P-O *fit*. Medewerkers voelen zich klaarblijkelijk niet op hun plek wanneer er sprake is van veel bureaucratische beperkingen. Hierdoor zullen zij de intentie hebben om hun huidige werkgever te verlaten. De relatie tussen autonomie en vertrekintentie wordt gedeeltes gemedieerd P-J *fit*. Vrijheid en inspraak in de organisatie van het werk zorgt ervoor dat jonge Rijksambtenaren langer hun functie willen uitoefenen.

### 9.1.1 Theoretische implicaties

In het theoretisch kader is het onderscheid gemaakt tussen *content* en *proces* theorieën. Naast de algemene literatuur is de publieke context en bestuurskundige literatuur behandeld. Voor deze drie onderdelen noemen we in deze paragraaf de belangrijkste implicaties voor de theorie.

De theorie van Herzberg gaf ons factoren die invloed hebben op de tevredenheid dan wel ontevredenheid. De theorie stelt dat deze twee onafhankelijk van elkaar te beïnvloeden zijn: volgens de theorie zijn het de motivatoren die de tevredenheid bepalen en de hygiëne factoren die de ontevredenheid bepalen. Dit onderzoek geeft een nieuwe dimensie aan de *two-factor* theorie van Herzberg. Vertrekintentie, de ultieme vorm van ontevredenheid wordt namelijk bepaald door het oordeel over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Ontevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden valt duidelijk in de categorie van intrinsieke motivatoren. Dit betekent dat in het geval van jonge Rijksambtenaren de tweedeling uit Herzberg's theorie niet helemaal opgaat. Wanneer het gaat over ontevredenheid in de vorm van vertrekintentie wordt deze niet bepaald door een hygiëne factor maar door een motivatie factor.

Welke implicaties geeft dit onderzoek over het mechanisme achter vertrekintentie? Ontevredenheid over aspecten van de organisatie en het werk zorgt voor negatieve uitkomsten zoals vertrekintentie (Sturges & Guest, 2011). Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zorgt voor vertrekgeneigdheid bij jonge Rijksambtenaren. Maar niet alle aspecten waarover jonge Rijksambtenaren ontevreden zijn, zorgen voor vertrekgeneigdheid. Dit kan betekenen dat er een element in zit van verwachtingen. Men is misschien ontevreden over de besturing van de organisatie. Maar het heeft geen invloed op hun vertrekgeneigdheid omdat hier wellicht niet sprake is van een *gap*. Het zou ook mogelijk kunnen zijn dat jonge Rijksambtenaren aan dit aspect minder waarde aan hechten (Locke, 1976). De mechanismes van de expectancy theorie (Vroom, 2013) en Locke's Affect-theorie (1976) zijn in dit onderzoek niet in hun proces getoetst maar het is goed voor te stellen dat dit de achterliggende mechanismes zijn voor het paradoxale gegeven dat vertrekintentie en tevredenheid onder jonge Rijksambtenaren tegelijkertijd stijgen.

Voor de bestuurskundige literatuur geeft dit onderzoek een belangrijke theoretisch implicatie op het gebied van onderzoek over *public service motivation*. PSM heeft geen significante invloed bij jonge Rijksambtenaren

op hun mate van *fit*. Dit is een aanvulling op de theorievorming van PSM en PSM-*fit*. De discussie in de recente literatuur over wat belangrijker is (het hebben van een bepaalde waarde of die waarde echt kunnen benutten) komt ook in dit onderzoek aan bod. De onderzoeksresultaten laten zien dat in het geval van *fit* de benutting van belang is (PSM-*fit*) en de motivatie alleen geen invloed heeft (PSM) in dit onderzoek. De resultaten zijn dan ook nuttig om op te nemen in de toekomstig onderzoek over *fit* en PSM.

## 9.2 Aanbevelingen

Het ASA model van Schneider (1987) leert ons dat door *attrition* een organisatie steeds homogener als groep wordt omdat niet-passende werknemers vertrekken. Dit betekent dat het Rijk beleidsmatig de vergrijzing en ontgroening zal moeten tegengaan want anders zal het personeelsbestand van het Rijk automatisch steeds homogener worden, ook op het gebied van leeftijd. Hoe kunnen de onderzoeksresultaten van deze scriptie van waarde zijn in de praktijk? Deze paragraaf richt zich op het formuleren van drie concrete aanbevelingen.

### 1) Investeer in mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling voor jonge ambtenaren.

De eerste aanbeveling van dit onderzoek sluit aan bij de Mobiliteitsbrief van Blok. Er worden nu al verschillende maatregelen om de mobiliteit en flexibiliteit van Rijksambtenaren aan te pakken op de beleidsagenda gezet. Een belangrijke maatregel die wordt voorgesteld in de Mobiliteitsbrief van Blok die aansluit bij de aanbevelingen van dit onderzoek is het wegnemen van belemmeringen om van functie te veranderen (Blok, 2015). Ook het beoordelen van leidinggevendens op hun activiteiten om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen, en op de resultaten die dit heeft gehad is een maatregel die de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden van werknemers kan verbeteren. Een belangrijke aanbeveling van dit onderzoek is dan ook om de maatregelen die in deze brief al zijn genoemd zeker door te zetten en daarnaast nog meer maatregelen te bedenken om jongeren de kans te geven om zich te ontwikkelen. Werk aan de ontevredenheid over ontwikkelingsmogelijkheden door juist wel mogelijkheden te bieden en in te spelen op de inzet en enthousiasme van jonge Rijksambtenaren. Dit kan alleen door te luisteren naar wat een medewerker wilt en ambieert. Zorg bovendien dat de verwachtingen hierover in lijn zijn met wat de organisatie daadwerkelijk kan bieden. Ga hierom het gesprek aan over wat jonge medewerkers willen, waar hun interesses liggen en waar dit in de Rijksoverheid plaats vindt. Als gevolg van bezuinigingen en krimp in het personeelsbestand van het Rijk zal het minder aantrekkelijk zijn om te investeren in jonge ambtenaren, vooral omdat deze groep snel uitstroomt. Toch is dit een belangrijke aanbeveling van dit onderzoek. Gezien de schaarste aan jongeren op de arbeidsmarkt in de toekomst, is dit een erg belangrijke investering.

### 2) Geef jongeren meer autonomie en ruimte om motivatie te benutten.

Uit het onderzoek blijkt dat *red tape* een belangrijke verklaring is waarom jonge Rijksambtenaren niet op hun plek voelen bij het Rijk en de geneigdheid hebben om de organisatie te verlaten. Daarentegen is een hoge mate van autonomie op het gebied van werken een belangrijke verklaring waarom jonge

Rijksambtenaren zich goed vinden passen bij hun huidige baan. Dus voor de een positieve houding tegenover de organisatie moet men bureaucratische beperkingen voorkomen. Voor een positieve houding tegenover de functie moet men meer autonomie creëren. Het tegengaan van procedurele belemmeringen is daarom één van de aanbevelingen uit dit onderzoek. Om voor retentie van jonge Rijksambtenaren te zorgen zal het Rijk jongeren meer zelfstandigheid moeten bieden. Hierbij kan men denken aan het nemen van eigen beslissingen en waarbij zij minder afhankelijk zijn van regels en procedures. Het is namelijk ook van groot belang dat men ervoor zorgt dat de motivatie die jonge Rijsambtenaren hebben ook daadwerkelijk tot uiting kan komen. Vrijheid en zelfstandigheid kan ervoor zorgen dat jongeren meer deze benutting kunnen opzoeken. De mate van PSM-*fit* is van aanzienlijk belang. Geef daarom jonge Rijksambtenaren vrijheid voor het inrichten van hun werk, en de ruimte voor het gebruik van hun motivatie en voorkom zoveel mogelijk onnodige procedures en regels.

### **3) Blijf op een consistente manier personeel- en mobiliteitsgegevens meten**

Personeelsgegevens en andere data is een belangrijk hulpmiddel in het strategische besluitvorming van organisaties. Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek is een vragenlijst die grootschalig uitgezet wordt onder medewerkers die in dienst zijn van een overheidswerkgever en het zorgt voor veel inzicht in de arbeidsmarktpositie van de overheid. Consistentie in het meten van personeel en mobiliteitsgegevens kan hier een grote bijdrage aan leveren. Om dit voor elkaar te kunnen krijgen, is het van belang om de manier van meten niet telkens te veranderen. Toch is gebleken dat de verschillende jaren PoMo ook verschillende vragenlijsten opleveren. De manier hoe bepaalde concepten zijn gemeten, hebben veranderingen doorgemaakt in de afgelopen tien jaar. Vraagstellingen die met elkaar vergelijkbaar zijn, zijn over een langere periode meer waardevol dan vraagstellingen die niet met elkaar te vergelijken zijn. Hierom wordt het aanbevolen om de vragen in PoMo elk jaar zoveel mogelijk gelijk te houden zodat de resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden.

### **9.3 Discussie en beperkingen**

In deze paragraaf worden enkele onderwerpen van dit onderzoek extra besproken en worden de beperkingen aangekaard waar dit onderzoek mee te maken heeft gekregen. Eerst zal ingegaan worden op een kanttekening over *public service motivation* en daarna worden de beperkingen in de operationalisatie van begrippen die voortkomen uit het gebruik van secundaire data besproken.

PSM heeft geen significante invloed bij jonge Rijksambtenaren op hun mate van fit. De onderzoeksresultaten laten zien dat in het geval van *fit* de benutting van belang is (PSM-*fit*) en de motivatie alleen geen invloed heeft (PSM). Bij dit resultaat kan langer stil worden gestaan. De schaal die gebruikt is in dit onderzoek om PSM te meten is een verkorte en vertaalde schaal van Perry (1996). Deze schaal bestaat uit verschillende dimensies: Interesse voor het maken van beleid, gecommitteerd zijn om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering. Bij de analyse resultaten van PSM op *fit* is een kanttekening te plaatsen. De verschillende dimensies van PSM opsplitsen in verschillende items bij analyses zou een mogelijke verklaring kunnen geven voor niet significantie. Onderzoek laat namelijk zien dat deze apart van elkaar ook

verschillende invloed heeft op de concepten die in dit onderzoek aan bod komen (Giauque et al., 2012). Het zou kunnen zijn dat sommige dimensies wel een significante invloed hebben op de mate van P-O of P-J *fit* (paragraaf 7.3.1), of dat zelfs sommige dimensies van PSM wel interacteren met *red tape* en sommige niet (paragraaf 7.3.2). Zijn deze verschillende dimensies te onderscheiden in onderzoek naar vertrekintentie? En hebben deze dimensies verschillende soorten invloed (negatief en positief) op de mate waarin een werknemers zich thuis voelt in de organisatie of op zijn plek in zijn huidige functie? Deze relatie zou in vervolgonderzoek aan bod kunnen komen.

Om gebruik te maken van de variabele vertrekintentie heeft eerst een bewerkingen plaats gevonden. De verschillende antwoord-categorieën zijn bij elkaar gevoegd tot één variabele. Omdat in het afnemen van de PoMo enquête de respondenten de mogelijkheid hadden tot het invullen van meerdere antwoorden heeft dit tot gevolg gehad dat sommige antwoorden van respondenten zijn overschreden: Als de respondent invult dat hij de intentie heeft om de organisatie te verlaten, en om zijn huidige functie te verlaten dan telt het eerste antwoord zwaarder. De overschrijding van antwoorden zorgt er bij sommige respondenten voor dat enkele ingevulde antwoorden wegvallen. Dit betekent dat een respondent die verschillende soorten vertrekgeneigdheid ervaart, toch slechts in één categorie is gevallen.

Zoals in hoofdstuk 4 al beschreven is, moet in dit onderzoek soms het hoofd gebogen worden voor beperkingen vanwege het gebruik van secundaire data. Een beperkingen die hieruit is voortgekomen is de operationalisatie van P-O *fit* en P-J *fit*. *Fit* is gemeten via de proxy organisatie- en baantevredenheid vanwege het ontbreken van *fit* in de PoMo vragenlijsten. Omdat medewerkers met een goede *fit* meer tevreden zijn dan andere medewerkers en omdat tevredenheid ook weerspiegelt dat er een overeenkomst is tussen medewerker en organisatie of medewerker en baan, is er toch gekozen om in dit onderzoek tevredenheid als proxy worden gebruikt voor *fit*. Dit neemt niet weg dat de begrippen *fit* en satisfactie geen synoniemen van elkaar zijn en kan zorgen voor een vertekend beeld over P-O *fit* en P-J *fit*. Het is dus van belang om hier een kritisch over te blijven. Want wat betekent deze operationalisatie voor dit onderzoek? Er ontstaat hierdoor een complicatie voor de uitspraken met betrekking tot *fit* in dit onderzoek. De hypothesen en conclusies gaan over het begrip *fit* maar meten eigenlijk in de PoMo vragenlijsten satisfactie. Dit moet in gedachte worden gehouden bij de interpretatie van analyse resultaten van dit onderzoek. Want dit betekent dat als we concluderen dat *red tape* een negatief effect heeft op de mate van P-O en P-J *fit*, dat dit eigenlijk bewezen is met satisfactie: *red tape* heeft een negatief effect op de mate van satisfactie. En zo geldt dit ook voor PSM-*fit* en autonomie. Toch hoopt dit onderzoek dat met de achtergrond over de theorie van *fit* en tevredenheid genoeg te hebben onderbouwd dat deze begrippen dicht bij elkaar liggen en dat de proxy die is gebruikt ook geschikt is voor de huidige analyses. En wordt in deze discussie-paragraaf zo duidelijk mogelijk kenbaar gemaakt dat dit onderzoek ervan uitgaat dat medewerkers met een goede *fit* meer tevreden zijn dan andere medewerkers en tevredenheid ook weerspiegelt dat er een overeenkomst is tussen medewerker en organisatie of medewerker en baan.

## Referenties

- Bakker, A.B. (2015). A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75(5) 723–732.
- Behn, R. (1995). The big questions of public management. *Public Administration Review* 55(4), 313-324.
- Berry, C.M., Lelchook, A.M. & Clark, M.A. (2011). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior* 33, 678–699
- Blok, S.A. (2015, 24 november). Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/11/24/kamerbrief-over-mobiliteit-en-flexibele-inzet-van-personeel-voor-een-toekomstbestendige-rijksoverheid>.
- Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations* 38(6), 551 – 570.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration* 38(2) 149 – 166
- Caillier, J.G. (2011). I want to Quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees. *State & Local Government Review*, 43(2) 110-122
- Cabrera, Á., Collins, W.C., & Selgado, J.F. (2006). Determinants of individual engagement in Knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management* 17(2), 245–264.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). *Bevolkingstrends 2014: Bevolkingsprognose 2014–2060: groei door migratie*. Centraal Bureau voor de Statistiek: Den Haag/Heerlen
- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied Psychology*, 65(1), 66-98.
- Cho, Y.J. & Lewis, G.B. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration* 32(1) 4–23
- Cohen, A. (2013). Organizational Commitment. In Kessler, E.H. (Red.). *Encyclopedia of Management Theory* (271 – 276). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Cotton, J.L, Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1) 55-70
- Croucher, R., Wood, G., Brewster, C., Brooks, M. (2011). Employee turnover, HRM and institutional context. *Economic and Industrial Democracy* 33(4) 605–620
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., & Daily, C. M. (1999). On the use of “Intent to...” variables in organizational research: An empirical and cautionary assessment. *Human Relations*, 52(10),
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2013). Biographical and demographical variables as moderators in the prediction of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1)
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal services. *Public Personnel Management*, 44(3) 401–423
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecom-muting: Meta-



- analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology* 92(6), 1524-1541
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration* 90(1) 175–193
- Groeneveld, S., Steijn, B., & van der Parre, P. (2009). Joining the Dutch Civil Service: Influencing motives in a changing economic context. *Public Management Review*, 11(2), 173-189.
- Hackman, R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60(2), 159 – 170.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization.
- Hinkle, R.K & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3)
- Jung, C.S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research*
- Lee, S. & Whitford, A.B. (2007). Exit, voice, loyalty and pay: Evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Lewis, G.B. & Cho, Y.J. (2011). The Aging of the State Government Workforce: Trends and implications. *The American Review of Public Administration*, 41(1) 48–60
- W.J.M. Kickert (1997). *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Edward Elgar: London, 15-38
- Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P. & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 29(1), 63 – 83
- Kristhof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology* 58, 281 – 342
- Llorens, J.J. & Stazyk, E.C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration* 31(2) 111–127
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance* (4), 309 – 336.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Maidani, A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441 – 448.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organisations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013). *De Grote Uittocht Herzien: Een nieuwe verkenning van de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur*. Den Haag
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2014). *Arbeidsmarktanalyse Rijk: Een vooruitblik naar 2016 en 2020, Belangrijkste bevindingen en uitkomsten*. Den Haag

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2015). *Werken in de publieke sector*. Den Haag
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2016). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015*. Den Haag
- Mohr, D. C., Young, G.J. & Burgess, J.F. (2012). Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal* 22(2)
- Moynihan, D.P. & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government. Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*.
- Moynihan, D.P & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review* 67(1) 40 – 53
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 553-580.
- Parre, van der, P. (1996). *Zonder Arbeid Geen Zegen. Kwaliteit van de Arbeid, Arbeidsoriëntaties, Arbeidssatisfactie en het Zoekgedrag op de Arbeidsmarkt*. Delft: Eburon.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review* 33(9) 911-923
- Pitts, D., Marvel J. & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, 751 – 760
- Preenen, P. T. Y., de Pater I. E., van Vianen, A. E. M. & Keizer, L. (2011). Managing Voluntary Turnover Through Challenging Assignments. *Group & Organization Management*, 36(3) 308–344
- Rainey, H. G., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 567-574.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–138.
- Rousseau, D.M., Tomprou, M. & Montes, S.D. (2013). Psychological Contract Theory. In Kessler, E.H. (Red.). *Encyclopedia of Management Theory* (271 – 276). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 90 – 112
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in het Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229 – 253
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Scott, P.G. & Pandey, S.K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration* 25(2) 155-180
- Selden, S.C. & Moynihan, D.P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*.

- Starks, G.L. (2007). The Effect of Person-Job Fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27(1) 59-70
- Stazyk, E.C., Pandey, S.K. & Wright, B.E. (2011). Understanding Affective Organizational Commitment: the importance of institutional context. *The American Review of Public Administration* 41(6) 603-624
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Steijn, B. (2005). *Determinants of organizational satisfaction in the Dutch Public Sector*, Nijmegen: paper for the NIG annual work conference.
- Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. *Bestuurswetenschappen*, 444-466
- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(4), 447-462.
- Turner, A.N., & Lawrence, P.R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Vandenabeele en van de Walle (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World, in: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (red.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 223-244.
- Vroom, V. (2013). Expectancy Theorie. In Kessler, E.H. (Red.). *Encyclopedia of Management Theory* (271 – 276) . Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Wright, B. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(4), 559-586.
- Young, A. (2008). Recruiting and retaining young talent. *The Public Manager*