

# Waarom werken medewerkers bij de TU Delft?

Een onderzoek naar verschillen tussen het wetenschappelijk personeel en ondersteunend personeel



Erasmus School of  
Social and  
Behavioural Sciences

*Erasmus*

Caroline Heijnders  
426917ch  
7 augustus 2020  
Bestuurskunde: Management van HR en  
Verandering  
Begeleider: Brenda Vermeeren  
Tweede lezer: Bram Steijn

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie van de master Bestuurskunde: Management van HR & Verandering. Dit markeert voor mij het einde van vijf jaar studeren. In deze vijf jaar heb ik twee bachelors afgerond en een master. Het is niet altijd makkelijk geweest, maar met hulp en steun ben ik tot dit punt gekomen.

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd binnen de TU Delft. Een organisatie die graag meer wilde weten over de pullfactoren van de organisatie. Doordat mijn interesse aansloot bij de vraag van de TU Delft hebben we elkaar kunnen helpen. Zo heb ik mij kunnen bezighouden met een scriptie die ik ontzettend interessant vind. Maar ook heb ik een scriptie kunnen schrijven waar de TU Delft wat mee kan. Ik wil graag binnen de TU Delft een aantal mensen bedanken. Als eerste wil ik de medewerkers van de TU Delft bedanken die ik heb mogen interviewen. Zonder jullie hulp was dit niet gelukt. Veel mensen zagen toch van een interview af vanwege extra drukte door COVID 19. Jullie wisten toch nog tijd voor dit onderzoek vrij te maken. Daar ben ik jullie dan ook erg dankbaar voor. Ik vond het heel leuk om te horen waarom jullie hebben gekozen voor een baan bij de TU Delft. Verder wil ik Selma de Ridder en Ingrid Vos bedanken voor de begeleiding. Ik kon op jullie rekenen wanneer ik vragen had en ook wanneer ik vastliep. Ook heb ik de wekelijkse sessies met Ingrid enorm gewaardeerd. We hebben zelfs een keer een sessie in de tuin gehad! Heel fijn om even met iemand binnen de TU Delft over het onderzoek te kunnen sparren.

Ik wil ook graag mijn eerste lezer en scriptiebegeleider Brenda Vermeeren bedanken. Ik heb de uitgebreide feedback erg gewaardeerd. Soms werd ik overrompeld door de hoeveelheid feedback maar samen kwamen we er toch uit. Ik heb het ook gewaardeerd dat u altijd de tijd nam om mijn stukken goed te lezen en dat ik naast de reguliere feedback ook bij u terecht kon voor vragen. Deze manier van begeleiding heeft mij erg geholpen. Verder wil ik de studenten Iris Bakker, Daphne Kapetijn en Willemijn Gils bedanken. Samen vormden wij een scriptiegroep. Wij lazen elkaars stukken en gaven feedback aan elkaar. Ieder van jullie nam elke keer de tijd om mijn stuk te lezen en om mij van goede feedback te voorzien. Ook wanneer ik er niet meer uitkwam, stonden jullie klaar om te helpen. Ik heb jullie input elke keer erg gewaardeerd.

Ik wens u veel leesplezier,

Caroline Heijnders

## Samenvatting

Door arbeidskrapte is het voor publieke organisaties lastig om geschikt personeel te werven (Herderscheë & Witteman; Pelgrim, 2019; Steijn, 2006). Literatuur over de publieke sector biedt inzicht in waarom men kiest om te werken voor een publieke organisatie. Uit deze literatuur komt terug dat zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie invloed hebben op het kiezen voor een baan bij een publieke organisatie (Beulens & van der Broeck, 2007; Groeneveld, Steijn & Van der Parre 2009). In deze literatuur ontbreekt onderzoek naar de motieven van werknemers van een universiteit. Medewerkers bij een universiteit worden onderverdeeld in twee groepen, namelijk het Wetenschappelijk Personeel (WP) en Ondersteunend en BeheersPersoneel (OBP). Aan de hand van literatuur over de motivatie van het WP en OBP worden verschillen verwacht in motieven om te kiezen voor een baan bij een universiteit (Houston, Meyer & Paewai, 2006; Ryan, 2014; Seema, Udam, Mattisen, 2016; Tytherleigh, Webb, Cooper & Ricketts, 2005). De TU Delft is een goed voorbeeld van een universiteit die soms moeite heeft met het werven van geschikt personeel. Onderzoek naar de motieven van deze twee groepen bij de TU Delft kan meer inzicht bieden. Daarom is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Hoe verschillen de motieven om te gaan werken voor de TU Delft tussen het OBP en WP en waardoor kunnen deze verschillen verklaard worden?*

Op basis van literatuur over baankeuze binnen de publieke sector wordt verwacht dat een aantal intrinsieke en extrinsieke motivatoren een rol spelen. Een belangrijke vorm van intrinsieke motivatie is Public Service Motivation (PSM) (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990; Steijn, 2006; Steijn; 2008). Een baan bij een publieke organisatie wordt gekenmerkt door maatschappelijk relevant werk waar PSM gerelateerde waarden bij aansluiten. Andere intrinsieke motivatoren die een rol kunnen spelen, zijn de inhoud van het werk, autonomie en erkenning (Bellé & Cantarelli, 2018; Beulens & van der Broeck, 2007; Herzberg, 1996; Massey, Roger & Brown, 1998; Karl & Sutton, 1998). Een aantal extrinsieke motivatoren zijn mogelijk ook belangrijk voor het kiezen van een baan bij de publieke sector. De motivatoren loon, baanzekerheid en werk-privébalans komen terug in de publieke sector literatuur (Van de Walle, Steijn & Jilke, 2015; Taylor & Taylor, 2011; Groeneveld et al., 2009; Steijn, 2006). Kenmerkend voor een baan in de publieke sector is baanzekerheid en het goed kunnen combineren van werk en privé. Aan de hand van literatuur over de motivatie van het WP en OBP kan verwacht worden dat intrinsieke motivatoren een grotere invloed hebben voor het WP bij het kiezen voor een baan bij een universiteit. De verwachting is daarom dat zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan het OBP (Houston et al., 2006; Ryan, 2014; Seema et al., 2016; Tytherleigh et al., 2005).

Om de bovengenoemde hoofdvraag te beantwoorden, is kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij gevraagd is naar de motieven om te werken bij de TU Delft. Het onderzoek wordt gekenmerkt als *case study*, omdat de TU Delft en haar medewerkers centraal staan. Door middel van semigestructureerde interviews is data verzameld. Er zijn tien mensen van het OBP en tien mensen van het WP geïnterviewd die binnen één maand en vijftien maanden zijn gestart bij de TU Delft. De interviews zijn geanalyseerd met behulp van een opgesteld codeerschema.

Uit de resultaten zijn een aantal overeenkomsten en verschillen tussen het OBP en WP naar voren gekomen. Een overeenkomst is dat voor beide groepen de inhoud van het werk erg belangrijk is geweest in hun keuze. Verder is voor beide groepen baanzekerheid in beperkte

mate belangrijk geweest. Verschillen zijn dat PSM, autonomie, erkenning, loon en werk-privébalans voor het OBP een belangrijkere rol hebben gespeeld dan voor het WP. Daarnaast is het belang van organisatiekenmerken teruggevonden. Dit is niet eerder besproken, omdat verwacht werd dat dit niet zou verschillen onder het WP en OBP. Uit de resultaten blijkt dit echter wel het geval te zijn. Voor beide groepen zijn organisatiekenmerken op een bepaalde manier belangrijk, maar bij het OBP hebben organisatiekenmerken een grotere rol gespeeld. Voor het OBP is een dynamische leeromgeving en de locatie erg belangrijk. De werksfeer en een goede en bekende organisatie zijn voor het OBP van gematigd belang. Het WP benadrukt het belang van een goede en bekende universiteit en de locatie. Een verklaring voor de meest genoemde verschillen is het keuzeproces van het OBP en WP. Voordat het WP kiest voor een universiteit, kiezen ze voor een wetenschappelijke carrière. Een wetenschappelijke functie wordt in het algemeen gekenmerkt door maatschappelijk relevant werk, autonomie en erkenning. Doordat een aantal motivatoren inherent zijn aan een wetenschappelijke functie is dit een mogelijke verklaring waarom ze niet benoemd zijn als reden om te kiezen voor de TU Delft. Verder wordt een wetenschappelijke functie gekenmerkt door hard en zelfstandig werken. Dat is een mogelijke verklaring voor de beperkte invloed van werk-privébalans en werksfeer.

Op basis van de resultaten zijn er drie aanbevelingen geformuleerd die gericht zijn op een betere werving van WP en OBP. Deze aanbevelingen luiden als volgt:

1. De omschrijving van de inhoud van het werk: In de vacatureteksten van het OBP en WP kan met quotes van huidige medewerkers aangegeven worden wat het werk interessant maakt. Verder vindt het WP het praktijkgerichte aspect in het werk belangrijk en het OBP het uitdagende en maatschappelijk aspect. Daarom is het belangrijk dat deze aspecten extra benadrukt worden.
2. Belangrijk dat de ondersteuning bij de verhuizing van het WP wordt benoemd: Bij het WP wordt het belang van de familie/partner in acht genomen bij het kiezen van een baan. Daarom is het belangrijk dat de steun die de TU Delft biedt bij de verhuizing uitgebreider wordt benoemd in de vacatureteksten.
3. Benoemen van aantrekkelijke organisatiekenmerken: Het is belangrijk dat het organisatiekenmerk een bekende en goede organisatie in de vacatureteksten van het WP wordt benoemd. Bij de vacatureteksten van het OBP is het belangrijk dat het organisatiekenmerk een dynamische leeromgeving wordt beschreven.

Kernwoorden: baankeuze, publieke sector, universiteit, wetenschappelijk personeel, ondersteunend personeel

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave .....	5
1. Inleiding .....	8
1.1 Probleemstelling.....	9
1.2 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.4 Bestuurskundige relevantie .....	10
1.5 Leeswijzer .....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Intrinsieke motivatie.....	11
2.1.1 Public Service Motivation (PSM).....	11
2.1.2 Inhoud van het werk .....	12
2.1.3 Autonomie .....	13
2.1.4 Erkenning .....	13
2.2 Extrinsieke motivatie .....	13
2.2.1 Loon.....	14
2.2.2 Baanzekerheid.....	14
2.2.3 Werk-privébalans.....	14
2.4 Motivatie van Ondersteunend Beheerspersoneel (OBP) & Wetenschappelijk Personeel (WP) .....	15
2.4.1 Kernpersoneel en ondersteunend personeel.....	15
2.4.2 Intrinsieke en extrinsieke motivatie .....	15
2.4.2.1 Intrinsieke motivatie .....	16
2.4.2.2 Extrinsieke motivatie .....	17
2.5 Conceptueel model.....	18
3. Methode.....	20
3.1 Ontwerp van onderzoek .....	20
3.2 Operationalisering .....	20
3.3 Methode van dataverzameling.....	25
3.4 Casus.....	25
3.5 Selectie van respondenten .....	25
3.6 Methode van analyse .....	26

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
3.8 Privacy.....	28
4. Resultaten & Analyse .....	29
4.1 Intrinsieke motivatie.....	31
4.1.1 Public Service Motivation (PSM).....	31
4.1.2. Inhoud van het werk .....	32
4.1.3 Autonomie .....	33
4.1.4 Erkenning .....	33
4.2 Extrinsieke motivatie .....	34
4.2.1 Loon.....	34
4.2.2 Baanzekerheid.....	35
4.2.3 Werk-privébalans.....	35
4.3 Organisatiekenmerken .....	36
4.3.1 Dynamische leeromgeving.....	37
4.3.2 Goede en bekende organisatie .....	38
4.3.3 Werksfeer.....	39
4.3.4 Locatie .....	40
4.3 Belangrijke verschillen en overeenkomsten .....	42
4.3.1 Verschil in baankenmerken .....	42
4.3.2 Verschil in organisatiekenmerken .....	44
4.3.3 Internationale en Nederlandse wetenschappers .....	44
4.3.4 Samenvattend .....	45
5. Conclusie & Discussie .....	46
5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	46
5.2 Theoretische discussie.....	47
5.2.1 Publieke sector literatuur .....	47
5.2.2 Literatuur over WP & OBP .....	48
5.3 Beperkingen van dit onderzoek.....	49
5.4 Aanbevelingen .....	50
5.4.1 De omschrijving van de inhoud van het werk.....	50
5.4.2 Belangrijk dat de ondersteuning bij de verhuizing wordt benoemd.....	51
5.4.3 Benoemen van aantrekkelijke organisatiekenmerken .....	51
Literatuurlijst .....	53

Bijlage 1: Topiclijst.....	57
Nederlands.....	57
Engels.....	58
Bijlage 2: Privacy formulier .....	59
Nederlands.....	59
Engels.....	61
Bijlage 3: Codeerschema .....	63

## 1. Inleiding

Bij aanvang van dit onderzoek was sprake van een krappe arbeidsmarkt, wat betekent dat er meer vraag naar arbeid is dan aanbod (Pelgrim, 2019). In 2019 is volgens het CBS (2019) het aantal openstaande vacatures naar een recordaantal van 277 duizend gestegen. Het vinden van nieuw geschikt personeel is door deze krapte steeds lastiger geworden. De krappe arbeidsmarkt is ontstaan door vergrijzing, ontgroening en economische groei (Herderscheê & Witteman, 2018; Steijn, 2006). Met vergrijzing en ontgroening wordt bedoeld dat het aantal ouderen in de bevolking stijgt en het aantal jongeren afneemt.

Deze arbeidskrapte geldt ook voor de publieke sector. Dit is zorgelijk omdat personeelstekort bij de publieke sector ten koste gaat van het functioneren van publieke organisaties. Literatuur over publieke sector keuze biedt informatie over waarom wordt gekozen voor een baan bij publieke organisaties. De keuze om bij een publieke organisatie te werken, kan ontstaan vanuit intrinsieke en extrinsieke motivatie (Beulens & van der Broeck, 2007; Groeneveld, Steijn & Van der Parre, 2009). Een vorm van intrinsieke motivatie die in veel onderzoeken wordt benoemd als belangrijke reden om te kiezen voor een publieke werkgever is *Public Service Motivation (PSM)* (Dur & Zoutenbier, 2011; Holt, 2018; Van de Walle, Steijn & Jilke; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990; Steijn, 2006; Steijn; 2008). Verder is het algemene beeld van publieke werknemers vaak dat ze minder waarde hechten aan extrinsieke beloningen. Echter, volgens Van de Walle et al. (2015) is de rol van extrinsieke motivatie vaak onderbelicht.

Deze onderzoeken focussen zich vooral op het openbaar bestuur; universiteiten zijn onderbelicht. Daardoor kan niet met zekerheid gezegd worden of bovenstaande literatuur ook opgaat voor medewerkers bij universiteiten. Er moet echter niet vergeten worden dat het werk dat bij universiteiten verricht wordt, ook van belang is voor de maatschappij. Daarom is het belangrijk dat er meer inzicht ontstaat over de motieven van medewerkers bij universiteiten. Bij elke universiteit is een duidelijk onderscheid aanwezig in twee personeelsgroepen, het Wetenschappelijk Personeel (WP) en Ondersteunend en BeheersPersoneel (OBP) (Mintzberg, 1980; Szekeres, 2006). De werkzaamheden van deze twee groepen verschillen. Het WP houdt zich bezig met het doen van onderzoek en lesgeven en het OBP creëert de omstandigheden waarbinnen de wetenschappers hun onderwijs en wetenschap kunnen uitvoeren. Het OBP en WP zijn beide belangrijk voor het goed functioneren van universiteiten. Uit de personeelssamenstelling van Nederlandse universiteiten blijkt dat 42 procent bestaat uit OBP en 58 procent uit WP (Onderwijs in Cijfers, z.d.). Een opvallende ontwikkeling is dat steeds meer wetenschappers op universiteiten afkomstig zijn uit het buitenland, in 2018 was dit ongeveer 1 op 3 (VSNU, z.d.). Doordat het OBP en WP twee grote personeelsgroepen zijn met verschillen, is het relevant om inzicht te krijgen in waarom zij kiezen voor een baan bij een universiteit. Mogelijk kan literatuur over de motivatie van WP en OBP meer inzicht bieden. Zo is het beeld dat het WP over het algemeen meer intrinsiek gemotiveerd is in vergelijking met het OBP (Houston, Meyer & Paewai, 2006; Ryan, 2014; Seema, Udam, Mattisen, 2016; Tytherleigh, Webb, Cooper & Ricketts, 2005).

Een universiteit die steeds meer moeite heeft met het vinden van geschikt personeel is de TU Delft. De TU Delft is een technologische universiteit die werkt aan het oplossen van wereldwijde uitdagingen door het opleiden van nieuwe generaties maatschappelijk verantwoordelijke ingenieurs en door de grenzen van technische wetenschappers te verleggen (TU Delft, 2018). Er is op dit moment een sterke internationale competitie aanwezig naar WP. Daarnaast neemt de waardering van wetenschap in de maatschappij af, wat invloed heeft op het imago van de TU Delft. Wat steeds meer onder de aandacht wordt gebracht, is



de werkdruk bij universiteiten (NOS, 2020). Al deze factoren dragen eraan bij dat het vinden van geschikt personeel voor de TU Delft uitdagend kan zijn. Hierdoor is een nieuwe aanpak nodig om werknemers te werven. Onderzoek naar de motieven van het OBP en WP is daarom belangrijk.

### 1.1 Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om middels interviews te achterhalen wat de motieven van medewerkers van de TU Delft zijn om bij deze organisatie te werken en wat de verschillen en overeenkomsten zijn in de motieven tussen het OBP en WP. Aan de hand van deze doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

*Hoe verschillen de motieven om te gaan werken voor de TU Delft tussen het OBP en WP en waardoor kunnen deze verschillen verklaard worden?*

Aan de hand van de doelstelling en de hoofdvraag kunnen een aantal deelvragen geformuleerd worden. Deze vragen zullen een handvat bieden voor het beantwoorden van de hoofdvraag. De theoretische en empirische deelvragen luiden als volgt:

1. Welke inzichten biedt de literatuur over de motieven om te werken in de publieke sector?
2. Welke inzichten biedt de literatuur over de verschillen tussen kern en ondersteunend personeel in motieven om te werken bij een universiteit?
3. Welke motieven spelen een rol bij het kiezen voor de TU Delft als werkgever?
4. Welke verschillen zijn er in de motieven tussen het OBP en WP bij de TU Delft?
5. Hoe kunnen deze verschillen verklaard worden?

### 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op twee manieren bij aan de wetenschap. Ten eerste is er beperkt onderzoek gedaan naar motieven om bij een universiteit te werken (Gunersel, Kaplan, Barnett, Etienne, & Ponnock, 2016; Ryan, 2014). Er is wel veel onderzoek gedaan naar waarom mensen ervoor kiezen om bij het openbaar bestuur te werken. Daarom zal er onderzocht worden of de literatuur over de publieke sector ook opgaat in de context van een universiteit als de TU Delft. Ten tweede biedt dit onderzoek meer inzicht in het model van Mintzberg (1980). Hij maakt het onderscheid tussen kernpersoneel en ondersteunend personeel. Dit onderscheid past bij het onderscheid WP en OBP van universiteiten. De koppeling met het model van Mintzberg (1980) en baankeuze is niet vaak gemaakt. Dit onderzoek zal daarom een aanvulling bieden op dit model.

### 1.3 Maatschappelijke relevantie

De aanwezigheid van een krappe arbeidsmarkt heeft invloed op de maatschappij (Pelgrim, 2019). Het is belangrijk voor de TU Delft om goed te functioneren als onderzoeks- en onderwijsinstelling. De aanwezigheid van geschikt personeel maakt dit mogelijk. Wanneer er te weinig geschikt personeel aanwezig is op de universiteiten komt de kennismaatschappij in het geding. Doordat het gebrek aan geschikt personeel ten koste gaat van het uitvoeren van onderzoeken en het onderwijzen van studenten. Bovendien, wanneer er meer werk is dan personeel neemt de werkdruk van huidige werknemers toe (Waterval, 2019). Dit gaat vervolgens ook ten koste van de kwaliteit van het werk. Een ander gevolg is dat extern

personeel tijdelijk wordt ingehuurd, wat gepaard gaat met hogere kosten. Daarom is het van belang dat instroom van geschikt personeel aanwezig is en blijft. Dit onderzoek kan meer inzicht bieden in op welke wijze dit gerealiseerd kan worden.

#### 1.4 Bestuurskundige relevantie

Volgens Brasz, Kleijn, in 't Veld & van der Ende (1969) is bestuurskunde een wetenschappelijke discipline die onderzoek doet naar de inrichting en werking van de openbare dienst. Universiteiten kunnen worden gezien als kennisinstituten die een openbare dienst verlenen. Dit onderzoek gaat in op de redenen waarom mensen aangetrokken worden tot een baan bij de TU Delft. Hierdoor zal meer inzicht ontstaan over de wijze waarop de werving van geschikt personeel beter kan. Op termijn kan dat leiden tot aanwezigheid van meer geschikt personeel en dus tot het beter functioneren van de organisatie.

#### 1.5 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt eerst de belangrijkste literatuur over de motieven voor het werken in de publieke sector en de motivatie van het personeel bij een universiteit besproken. Aan de hand van deze inzichten zal een conceptueel model worden opgesteld. Vervolgens wordt besproken hoe het onderzoek wordt uitgevoerd en wordt deze keuze verantwoord. Daarna zal het onderzoek uitgevoerd worden en worden de belangrijkste bevindingen besproken. Als laatste wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden aanbevelingen geformuleerd voor de TU Delft.

## 2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader zal vooral worden gefocust op verschillende baankenmerken binnen de publieke sector, omdat twee verschillende typen banen vergeleken gaan worden. Ryan & Deci (2000) benoemen het onderscheid intrinsieke en extrinsieke motivatie. Beide vormen gaan over de motivatie om te handelen. Bij intrinsieke motivatie komt de motivatie om te handelen uit de persoon zelf. Bij extrinsieke motivatie wordt gehandeld door de invloed van externe factoren. In het eerste deel van het theoretisch kader zal toegelicht worden hoe deze twee vormen van motivatie invloed hebben op het kiezen voor een baan binnen de publieke sector. Hier zal deelvraag 1 beantwoord worden. In het tweede deel van het theoretisch kader zal beschreven worden hoe deze motieven terugkomen bij het Wetenschappelijk Personeel (WP) en Ondersteunend en BeheersPersoneel (OBP). In het tweede deel wordt deelvraag 2 beantwoord.

### 2.1 Intrinsieke motivatie

Bij de uitleg van intrinsieke motivatie noemen Ryan & Deci (2000) het voorbeeld van een kind dat nieuwsgierig, onderzoekend en actief is, zelfs zonder de aanwezigheid van beloningen. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat intrinsieke motivatie ontstaat vanuit de persoon zelf. Het is een natuurlijke neiging om iets te willen doen, leren, beheersen, ontdekken en onderzoeken, omdat dit een gevoel van voldoening geeft. Intrinsieke motivatie speelt vaak ook een belangrijke rol bij het kiezen van een baan. Mensen willen iets doen waar ze zich aangetrokken door voelen en waarbij een gevoel van voldoening kan ontstaan.

Uit veel onderzoeken komt naar voren dat mensen in de publieke sector meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn (Clerkin & Cogburn, 2012; Beulens & van der Broeck, 2007; Georgellis, Iossa, Tabvuma, 2011; Korac, Saliterer, & Weigand, 2019; Lewis & Frank, 2002). Het idee dat werknemers werk doen dat ze leuk vinden en het werk ergens aan bijdraagt, is hierbij het belangrijkste. Een vorm van intrinsieke motivatie die veel gelinkt wordt aan het werken bij een publieke organisatie is Public Service Motivation (PSM) (Clerkin & Cogburn, 2012; Groeneveld et al., 2009; Holt, 2018; Perry & Wise, 1990; Steijn, 2006; Steijn 2008; Van de Walle et al., 2015). De motivator die verder veel terugkomt in de publieke sector literatuur is de inhoud van het werk (Bellé & Cantarelli, 2018; Beulens & van der Broeck, 2007; Massey, Roger & Brown, 1998; Karl & Sutton, 1998). Bovendien worden autonomie en erkenning in de literatuur beschreven als belangrijke intrinsieke motivatoren (Ryan & Deci, 2000; Herzberg, 1966). Daarom zullen de motivatoren PSM, inhoud werk, erkenning en autonomie in de volgende paragrafen verder toegelicht worden.

#### 2.1.1 Public Service Motivation (PSM)

Desmet & Pohlmeier (2013) benadrukken dat persoonlijke significantie van belang is bij werknemers. Hierbij gaat het om het gevoel te hebben daadwerkelijk ergens naar toe te werken en om ergens aan bij te dragen. Een begrip dat hierbij aansluit is PSM, mensen die een hoge mate van PSM bezitten willen een bijdrage leveren aan de maatschappij. PSM is een vorm van intrinsieke motivatie dat vaak wordt gezien als een belangrijk motief om te kiezen voor een baan bij een publieke organisatie (Clerkin & Cogburn, 2012; Holt, 2018; Korac et al., 2019; Lewis & Frank, 2002; Van de Walle et al., 2015; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990; Steijn, 2006; 2008; Groeneveld et al., 2009). Er zijn veel verschillende definities van PSM maar de meest gebruikte is die van Perry & Wise (1990). Zij definiëren PSM als “an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations” (Perry & Wise, 1990, p. 368). Deze definitie is echter beperkt, omdat het

veronderstelt dat PSM alleen aanwezig kan zijn in een publieke organisatie. Mensen in een private organisatie kunnen ook een bepaalde mate van PSM bezitten. Daarnaast benadrukken Dur & Zoutenbier (2001) en Steijn (2008) dat PSM kan worden gezien als een altruïstische motivatie. Met altruïstische motivatie wordt bedoeld, dat een persoon onbaatzuchtig is en iets wil doen voor een ander zonder er zelf beter van te worden. Het altruïstische aspect van PSM komt niet duidelijk terug in deze definitie. Een bredere definitie van PSM van Vandenabeele, Scheeper & Hondeghem (2006) sluit hier beter bij aan. Deze definitie luidt: “the belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that induce, through public interaction, motivation for targeted action” (Vandenabeele et al., 2006, p.15). Deze definitie gaat meer in op de altruïstische motivatie en is niet alleen toepasbaar in een publieke organisatie. Doordat deze definitie meerdere aspecten van PSM raakt wordt deze definitie verder aangehouden in dit onderzoek.

Volgens Steijn (2006; 2008) en Holt (2018) zijn er duidelijke verschillen tussen de mate van PSM onder medewerkers in de publieke en private sector. De publieke sector wordt gekenmerkt door een hogere mate van PSM onder haar medewerkers in vergelijking met medewerkers uit de private sector. Ook is uit onderzoeken naar voren gekomen dat mensen met PSM-gerelateerde waardes meer geneigd zijn om te kiezen voor een baan binnen de publieke sector (Holt, 2018; Clerkin & Cogburn, 2012). Dit komt doordat een baan bij de publieke sector wordt gekenmerkt door het uitvoeren van maatschappelijk relevant werk. Dit kan gelinkt worden aan het *attraction-selection-attrition* framework (ASA) (Schneider, Goldstein, Smith, 1995; Steijn, 2008). Dit framework houdt in dat mensen een baan zullen kiezen die bij hun (persoonlijke) waardes past. Aan de hand van dit framework kan verwacht worden dat mensen met een hoge mate van PSM zich aangetrokken voelen tot een baan waar PSM gerelateerde waardes aanwezig zijn. Deze waardes zijn met name aanwezig bij overheidsorganisaties en non-profit organisaties (Clerkin & Cogburn; Holt, 2018; Steijn, 2008).

### 2.1.2 Inhoud van het werk

Volgens Desmet & Pohlmeijer (2013) leven we in een maatschappij waar het belangrijk is dat een werknemer plezier heeft in zijn werk. Het belang van materiële beloningen is volgens hen hieraan ondergeschikt. Zij benadrukken daarom dat de inhoud steeds belangrijker is geworden voor mensen. Dit sluit aan bij de werkmotivatie die Herzberg (1966) beschrijft, volgens hem zijn mensen gemotiveerd hun werk te doen omdat ze dingen in hun werk leuk vinden. Intrinsieke gemotiveerde werknemers zijn geneigd te streven naar plezier, interesse en voldoening (Park & Word, 2012). Daarnaast stellen een aantal auteurs dat de inhoud van het werk een belangrijke motivator is onder publieke werknemers (Bellé & Cantarelli, 2018; Beulens & van der Broeck, 2007; Massey et al., 1998; Karl & Sutton, 1998). Volgens deze auteurs is het voor publieke werknemers belangrijk dat de inhoud van het werk aansluit bij hun interesses. Het belang van de inhoud van het werk en het plezier die mensen hieruit kunnen halen, is hierbij belangrijk. Verder benadrukken Karl & Sutton (1998) dat publieke werknemers werk dat aansluit bij hun interesses het meest waardevol vinden. Doordat mensen die bij de publieke sector werken of willen werken de inhoud van het werk belangrijk vinden, kan worden verwacht dat het een belangrijke motivator is voor het kiezen voor een baan in de publieke sector.

### 2.1.3 Autonomie

Verder wordt autonomie vaak gezien als een belangrijk aspect in een baan. Autonomie is de mate waarin werknemers de vrijheid en ruimte krijgen om te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren (Park & Searcy, 2012). Autonomie versterkt de aanwezige intrinsieke motivatie (Herzberg, 1966; Ryan & Deci, 2000). Wanneer een bepaalde mate van autonomie aanwezig is, kan opgegaan worden in de eigen nieuwsgierigheid en interesse. Uit het onderzoek van Kuvaas (2009) komt naar voren dat autonomie, intrinsieke motivatie kan versterken binnen een publieke context. Dus in de publieke sector is autonomie in bepaalde mate aanwezig en wordt de aanwezigheid hiervan in de baan belangrijk gevonden (Kuvaas, 2009). Ook hier kan het ASA framework meer inzicht bieden over de link met baankeuze. Wanneer mensen autonomie belangrijk vinden, zullen ze ook kiezen voor een baan waar autonomie terugkomt (Schneider et al., 1995). Mogelijk vinden ze dit terug bij een baan in de publieke sector.

### 2.1.4 Erkenning

Herzberg (1966) benoemt erkenning als een belangrijke intrinsieke motivator. Aanwezigheid van erkenning op het werk zorgt voor meer motivatie en tevredenheid onder werknemers. In een recentere studie is opnieuw het belang van erkenning als motivator teruggevonden (Rantz, Scott, Porter, 1996). Erkenning op het werk wordt gedefinieerd als, de bevestiging en waardering van de waarde die een medewerker toevoegt aan een organisatie (Sherwood, Cherian, Horton-Deutsch, Kitzmiller & Smith-Miller, 2018). Park & Word (2012) benoemen ook dat erkenning een rol kan spelen bij het kiezen voor een baan. Verder beschrijft Saunderson (2004) dat in veel publieke organisaties erkenning wordt gezien als belangrijk. Het wordt vooral gezien als een belangrijk middel om werknemers te behouden. Het kan mogelijk ook een middel zijn om werknemers aan te trekken. Ook hier kan het ASA framework van Schneider et al. (1995) meer inzicht bieden. Doordat erkenning als een belangrijke motivator gezien wordt, kan verwacht worden dat gekozen wordt voor een organisatie waar erkenning voor medewerkers aanwezig is. Doordat veel publieke organisaties erkenning zien als belangrijk, wordt verwacht dat mensen die erkenning belangrijk vinden mogelijk voor een baan in de publieke sector kiezen.

### 2.2 Extrinsieke motivatie

Volgens Van de Walle et al. (2015), Groeneveld et al. (2009) en Steijn (2006) wordt de rol van extrinsieke motivatie, bij het kiezen van een baan bij een publieke organisatie vaak onderbelicht. Ook andere vormen van motivatie die meer op het eigenbelang gebaseerd zijn, spelen vaak een belangrijke rol. Extrinsieke motivatiefactoren liggen buiten de werkzaamheden en persoon zelf. Uit een aantal onderzoeken komt naar voren dat loon en baan zekerheid belangrijke redenen zijn om te kiezen voor een baan in de publieke sector (Groeneveld et al., 2009; Van de Walle et al., 2015; Taylor & Taylor, 2011; Groeneveld et al., 2009; Steijn, 2006). Verder wordt een baan bij de publieke sector vaak gekenmerkt door mogelijkheden om werk en privé te combineren. Uit onderzoeken over motieven om bij de publieke sector te werken, komen dus drie extrinsieke motivatoren terug (Beulens & van der Broeck, 2007; Groeneveld et al., 2009; Korac et al., 2019; Lewis & Frank, 2002; Van de Walle et al., 2005; Taylor & Taylor, 2011). Hierbij gaat het om loon, baan zekerheid en het realiseren van werk-privébalans. Daarom zullen in de volgende paragrafen deze motivatoren toegelicht worden en gekoppeld worden aan het kiezen voor een baan bij de publieke sector.

### 2.2.1 Loon

Loon wordt vaak uitgedrukt in geld. Geld kent volgens Taylor & Taylor (2011) meerdere waardes en het is subjectief welke waarde geld heeft. Mensen die geld zien als belangrijk, zijn vaak extrinsiek gemotiveerd. Het beeld is vaak dat loon bij een baan in de private sector hoger ligt dan bij de publieke sector (Perry, Mesch & Paarlberg, 2006; Lewis & Frank, 2002). Daarom zouden extrinsiek gemotiveerde mensen kiezen voor een baan in de private sector. Het is echter niet altijd waar dat banen binnen de private sector beter verdienen (Taylor & Taylor, 2011; Korac et al., 2019). Voor functies waar een laag opleidingsniveau voor vereist is, betalen publieke organisaties vaak beter. Uit de onderzoeken van Taylor & Taylor (2011) en Van de Walle et al. (2015) komt naar voren dat loon ook belangrijk is voor overheidsmedewerkers. Ze veronderstellen dat loon ook belangrijk kan zijn voor mensen met een hoge mate van PSM. Monetaire beloningen kunnen de intrinsieke motivatie versterken wanneer de beloning als ondersteunend wordt ervaren. Loon zou mensen dus aan kunnen trekken tot een baan bij de publieke sector (Taylor & Taylor, 2011; Korac et al., 2019). Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, kunnen loon ook belangrijk vinden en dat kan hen ook extra motiveren (Taylor & Taylor, 2011; Van de Walle et al., 2015).

### 2.2.2 Baanzekerheid

Een andere extrinsieke motivator die belangrijk kan zijn voor het kiezen voor een baan in de publieke sector is baanzekerheid. Baanzekerheid is de zekerheid die aanwezig is over het behoud van een baan als werknemer (Dekker, 2012). Een baan bij een publieke organisatie wordt vaak gekenmerkt door baanzekerheid (Van de Walle et al., 2015; Korac et al., 2019; Lewis & Frank, 2002; Groeneveld et al., 2009). Volgens Van de Walle et al. (2015) hechten werknemers in de publieke sector veel waarde aan baanzekerheid. Groeneveld et al. (2009) hebben onderzoek gedaan naar welke werknemers de overheid aanneemt in tijden van economische onzekerheden en economische bloei. Uit het onderzoek komt naar voren dat tijdens onzekere tijden mensen die aangetrokken werden tot de publieke sector, vooral extrinsiek gemotiveerde werknemers zijn. Ze waren vooral aangetrokken door de baanzekerheid die de overheid biedt tijdens slechtere economische tijden. Verder kwam ook naar voren dat in betere economische tijden extrinsieke factoren ook belangrijke aantrekkingsfactoren zijn om te werken bij de overheid. Zodoende kan baanzekerheid worden gezien als een mogelijk motief om te kiezen voor een baan binnen de publieke sector en met name in tijden van economische onzekerheid (Groeneveld et al., 2009; Van de Walle et al., 2015).

### 2.2.3 Werk-privébalans

Naast loon en baanzekerheid is een andere aantrekkingskracht van een baan bij de publieke sector het realiseren van balans tussen werk en privé. Volgens Clark (2000) is er sprake van balans tussen werk en privé wanneer er tevredenheid heerst en goed wordt gefunctioneerd in het werk en privédomein, waarbij minimale conflicten aanwezig zijn. Mensen zijn *border crossers* want ze steken dagelijks de grens over van het ene naar het andere domein. Hierdoor hebben beide domeinen invloed op elkaar. Volgens Guest (2002) zijn de eisen in het werk en privédomein toegenomen. Zo is het werk intenser geworden door de opkomst van technologie, hierdoor wordt constant de druk ervaren om op werk gerelateerde berichten te reageren. Mensen vinden daarom het realiseren van een goede werk-privébalans steeds belangrijker. Meer mensen vinden het daarom belangrijk om te kiezen voor een baan met de mogelijkheid om werk en privé te kunnen combineren (Beulens & van der Broeck, 2007;

Groeneveld et al., 2009). Hierbij is het belangrijk dat er beleid is dat werk-privébalans ondersteund. Banen bij publieke organisaties worden gekenmerkt door ondersteuning van werk-privébalans (Beulens & van der Broeck, 2007). Volgens deze auteurs werken publieke medewerkers gemiddeld minder uren dan werknemers in de private sector. Het idee heerst vaak dat medewerkers in de publieke sector minder overwerken, wat zorgt voor minder conflicten tussen werk en privé. Uit de onderzoeken van Groeneveld et al. (2009) en Beulens & van der Broeck (2018) blijkt dat werk-privébalans een motief is om te kiezen voor een baan binnen de publieke sector.

## 2.4 Motivatie van Ondersteunend Beheerspersoneel (OBP) & Wetenschappelijk Personeel (WP)

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat motieven om te kiezen voor een baan in de publieke sector kunnen worden onderverdeeld in intrinsieke en extrinsieke motivatie. De volgende stap is om de motieven te koppelen aan de motivatie van het WP en OBP en om erachter komen wat hen motiveert. Eerst zal het onderscheid gemaakt worden tussen kernpersoneel en ondersteunend personeel op basis van de theorie van Mintzberg (1980). Daarna zal worden beschreven hoe intrinsieke en extrinsieke motivatie bij het OBP en WP terugkomt in de literatuur.

### 2.4.1 Kernpersoneel en ondersteunend personeel

Volgens Mintzberg (1980) bestaat een organisatie uit vijf onderdelen, namelijk uit de uitvoerende kern, technestructuur, middenkader, strategische top en ondersteunend personeel. Doordat de opererende kern en ondersteunend personeel passen bij het onderscheid van WP en OBP zullen deze verder worden toegelicht. De uitvoerende kern kan ook wel worden gezien als het hart van de organisatie. Het is het deel van de organisatie die zorgt voor de output die de organisatie nodig heeft om te overleven. Het gaat hierbij om alle medewerkers die het basisproduct produceren of een dienst verlenen. Wetenschappers passen bij de uitvoerende kern die Mintzberg (1980) onderscheidt. Wetenschapper creëren namelijk kennis door het doen van onderzoek en ze brengen kennis over door middel van onderwijs (Houston et al., 2006). Wetenschappers produceren kennis als een soort product en verlenen onderwijs als vorm van dienst.

Ondersteunend personeel ondersteunt volgens Mintzberg (1980) de organisatie. Volgens Lepat et al. (2007) werkt het ondersteunend personeel niet direct naar de doelen van de organisatie toe, maar ze ondersteunen deze doelen en processen. Volgens Mintzberg (1980) bestaat het ondersteunend personeel uit verschillende eenheden met elk hun eigen specialisatie die de organisatie ondersteunen en indirect de hoofdprocessen beïnvloeden. Onder ondersteunend personeel op universiteiten valt een hele diverse groep van personeel en functies. Volgens Szekeres (2006) bestaat het OBP uit veel verschillende vakgebieden zoals secretariaat, beveiliging, marketing, communicatie, ICT en HR-specialisten.

### 2.4.2 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Onderzoek over waarom medewerkers kiezen voor een baan bij de universiteit ontbreekt. Er is echter wel onderzoek gedaan naar wat het WP en OBP motiveert in hun baan bij een universiteit. Aan de hand van het ASA framework kan verwacht worden dat wat mensen motiveert belangrijk is voor hen en invloed heeft op het kiezen van een baan (Schneider et al., 1995). Het is hierbij de veronderstelling dat factoren die zij in het algemeen belangrijk vinden, ook belangrijk zijn bij het zoeken van een baan. Verder moet geconstateerd worden dat er

vooral veel onderzoek is gedaan naar de motivatie van het WP en slechts beperkt naar het OBP. Deze paragraaf zal een beeld schetsen van de motivatie van het WP en OBP.

#### 2.4.2.1 Intrinsieke motivatie

De onderzoeken van McInnis (1998) & Noltemeyer (2014) bieden meer inzicht in de intrinsieke motivatie van OBP en WP. McInnis (1998) heeft gevraagd naar hun motivatie met de volgende stelling: "I am more motivated by intrinsic interests in my work than by material rewards". Zowel de meerderheid van OBP en WP was het eens met deze stelling. Bij OBP was dat 67 procent en bij het WP 80 procent. De verschillen tussen OBP en WP zijn in dit onderzoek klein. Zowel de meerderheid van WP en OBP zegt meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd te zijn, het percentage onder wetenschappers ligt echter hoger. Uit een aantal onderzoeken komt verder naar voren dat er een hoge mate van intrinsieke motivatie aanwezig is onder wetenschappers (Houston et al., 2006; Ryan, 2014; Seema et al., 2016; Tytherleigh et al., 2005). Volgens Ryan (2014) betekent dit dat wetenschappers vaak gemotiveerd zijn door het plezier en gevoel van voldoening die ontstaat door de uitvoering van het werk. Ook worden wetenschappers vaak gemotiveerd door de mogelijkheid om betekenisvol werk te verrichten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zowel het WP als OBP een mate van intrinsieke motivatie bezitten, maar dat dit mogelijk bij het WP hoger is.

#### PSM

Het belang van PSM komt niet duidelijk terug in de literatuur over het WP en OBP. Mogelijk kunnen de antecedenten van PSM meer inzicht bieden in de motieven van het WP en OBP. Volgens Perry (1997) en Moynihan & Pandey (2007) kan opleidingsniveau worden gezien als een belangrijk antecedent van PSM. In hun onderzoeken is een positieve relatie tussen opleidingsniveau en PSM vastgesteld. Opleidingsniveau wordt gezien als een voorspeller doordat hoogopgeleiden vanuit thuis en school meer PSM gerelateerde waarden meekrijgen dan laagopgeleiden. Dit verband is relevant voor de verschillen in motieven tussen WP en OBP, omdat het WP enkel bestaat uit hoogopgeleiden. Het opleidingsniveau van OBP is minder goed te duiden, er wordt hier meer een mix in opleidingsniveaus verwacht. Aan de hand van de onderzoeken van Perry (1997) en Moynihan & Pandey (2007) kan verwacht worden dat het WP een hogere mate van PSM bezit dan het OBP, doordat er mogelijk een verschil in opleidingsniveau is. Dat betekent dat voor het WP, PSM kan worden gezien als een belangrijker motief om bij een universiteit te werken dan voor het OBP.

#### Inhoud van het werk

Het belang van de inhoud van het werk wordt niet geheel duidelijk in de literatuur over motivatie van het WP en OBP. Het belang van de inhoud van het werk voor het OBP is niet teruggevonden in de literatuur. Over het belang van de inhoud van het werk voor het WP komt terug dat ze werkuitdaging belangrijk vinden. Een carrière als wetenschappers gaat vaak gepaard met veel verschillende uitdagingen (Houston et al., 2006; Gilliot, Overlaet, Verdin, 2002; Ryan, 2014). De aanwezigheid van uitdagingen kan een onderdeel zijn van het werk dat mensen motiveert. Het feit dat een carrière in de wetenschap niet makkelijk is maar uitdagend, kan mensen aantrekken tot een baan in de wetenschap. Behalve de werkuitdaging kan er dus weinig gezegd worden over de invloed van de inhoud van het werk voor het OBP en WP bij het kiezen voor een baan.



## Autonomie

Autonomie is voor het WP een belangrijke motivator, omdat een baan in de wetenschap wordt gekenmerkt door een hoge mate van autonomie (Davis, 1996; Gilliot et al., 2002; Houston et al., 2006; Tytherleigh et al., 2005). Wetenschappers hebben de vrijheid om hun werk te doen op de manier die zij willen. Doordat autonomie een belangrijk kenmerk is van een wetenschappelijk functie, wordt het gezien als een belangrijk motief om te kiezen voor een wetenschappelijke functie bij een universiteit (Gilliot et al., 2002). Het belang van autonomie bij het OBP komt niet duidelijk terug in de literatuur. Mogelijk worden deze functies minder gekenmerkt door autonomie.

## Erkenning

Een andere motivator die duidelijk terugkomt in literatuur over het OBP en WP is erkenning. Wetenschappers hebben over het algemeen een grote behoefte om het gevoel te hebben dat hun bijdrage de moeite waard is en gewaardeerd wordt door anderen (Rowley, 1996; Ryan, 2014; Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2014). Volgens Houston et al. (2006) is erkenning door *peers* en door studenten een motivator. Ze worden gemotiveerd door het gevoel te hebben dat hun harde werk door anderen gewaardeerd en erkend wordt. Wetenschappers worden vaak ook gekenmerkt door een bepaalde status, ze werken toe naar een titel of hebben deze bemachtigd, wat ook zorgt voor erkenning. Daarom is erkenning mogelijk een belangrijke motivator om te kiezen voor een functie bij een universiteit.

Ook is er onderzoek gedaan naar erkenning bij het OBP (Dobson, 2000; Sebalj, Holbrook & Bourke, 2012). Wetenschappers krijgen vaak meer waardering en erkenning voor hun werk dan het ondersteunend personeel. Het OBP ervaart vooral minder erkenning wanneer ze als niet-wetenschappelijk personeel wordt genoemd. Dit wordt vaak geassocieerd met een negatieve lading (Sebalj et al., 2012). De rol en bijdragen van het OBP wordt daarom vaak niet erkend of onderbelicht. Daarom is erkenning mogelijk een grotere drijfveer voor het WP om bij een universiteit te werken dan bij het OBP.

### 2.4.2.2 Extrinsieke motivatie

Uit het onderzoek van Ryan (2014) komt naar voren dat wetenschappers het minst gemotiveerd worden door extrinsieke motivatiefactoren. Bovendien hebben Seema et al. (2016) gevraagd aan het WP of ze hun werk doen omdat ze het gevoel hebben dat het moet of dat ze hun werk doen omdat ze het zelf willen doen. Uit de resultaten blijkt dat het overgrote deel van wetenschappers hun werk doet omdat ze het zelf willen doen. Dit verwijst dus naar de aanwezigheid van intrinsieke motivatie en niet naar extrinsieke motivatie. Daarom wordt verwacht dat het WP wordt aangetrokken door intrinsieke motieven en in mindere mate door extrinsieke motieven. Uit het onderzoek van Noltemeyer (2014) komt naar voren dat het WP meer intrinsieke gemotiveerd is en het OBP meer extrinsiek.

## Loon

Volgens Ryan (2014) is het aantrekken van wetenschappers door middel van loon het minst effectief. De financiële beloning is gebaseerd op de schaal waar de werknemer in zit (Rowley, 1996). Wanneer een werknemer nieuw is in de wetenschap, krijgt de werknemer relatief weinig betaald. Het loon stijgt incrementeel waardoor het minder kan worden gezien als een motivatieprikkel. Er kan dus worden gesteld dat loon voor wetenschappers niet heel belangrijk is. In de literatuur is niet teruggevonden wat de rol van het loon is voor het OBP. Daardoor kan voor het OBP nog geen verwachting worden geformuleerd over de invloed van het loon.

## Baanzekerheid

Het belang van baanzekerheid voor het OBP en WP komt beperkt terug in de literatuur. In het artikel van Mangelsdorf (2009) komt terug dat baanzekerheid over het algemeen geen belangrijke motivator is voor het WP. Verder benadrukken postdocs dat ze weinig baanzekerheid ervaren (Parker, 2002). Leggon (1997) bevestigt dit doordat ze beschrijft dat vooral wetenschappers die parttime werken en geen *tenure track* positie bekleden, een lage mate van baanzekerheid ervaren. Wanneer iemand een *tenure track* functie bekleedt, is hij/zij een assistent professor die zich aan het ontwikkelen is tot een *full professor*. Hier is vaak meer baanzekerheid aanwezig omdat naar een vaste aanstelling wordt toe gewerkt. Er heerst daarom meer onzekerheid onder 'starters' in de wetenschap, omdat een aanstelling bij een universiteit voor hen vaak voor een korte periode is. Bij het OBP is dit onderscheid tussen een lange en korte aanstelling in mindere mate aanwezig. Voor het OBP wordt daarom minder baan onzekerheid verwacht dan voor het WP. Daarom wordt verwacht dat baanzekerheid voor het OBP een grotere invloed heeft bij het kiezen van een baan bij een universiteit dan bij het WP.

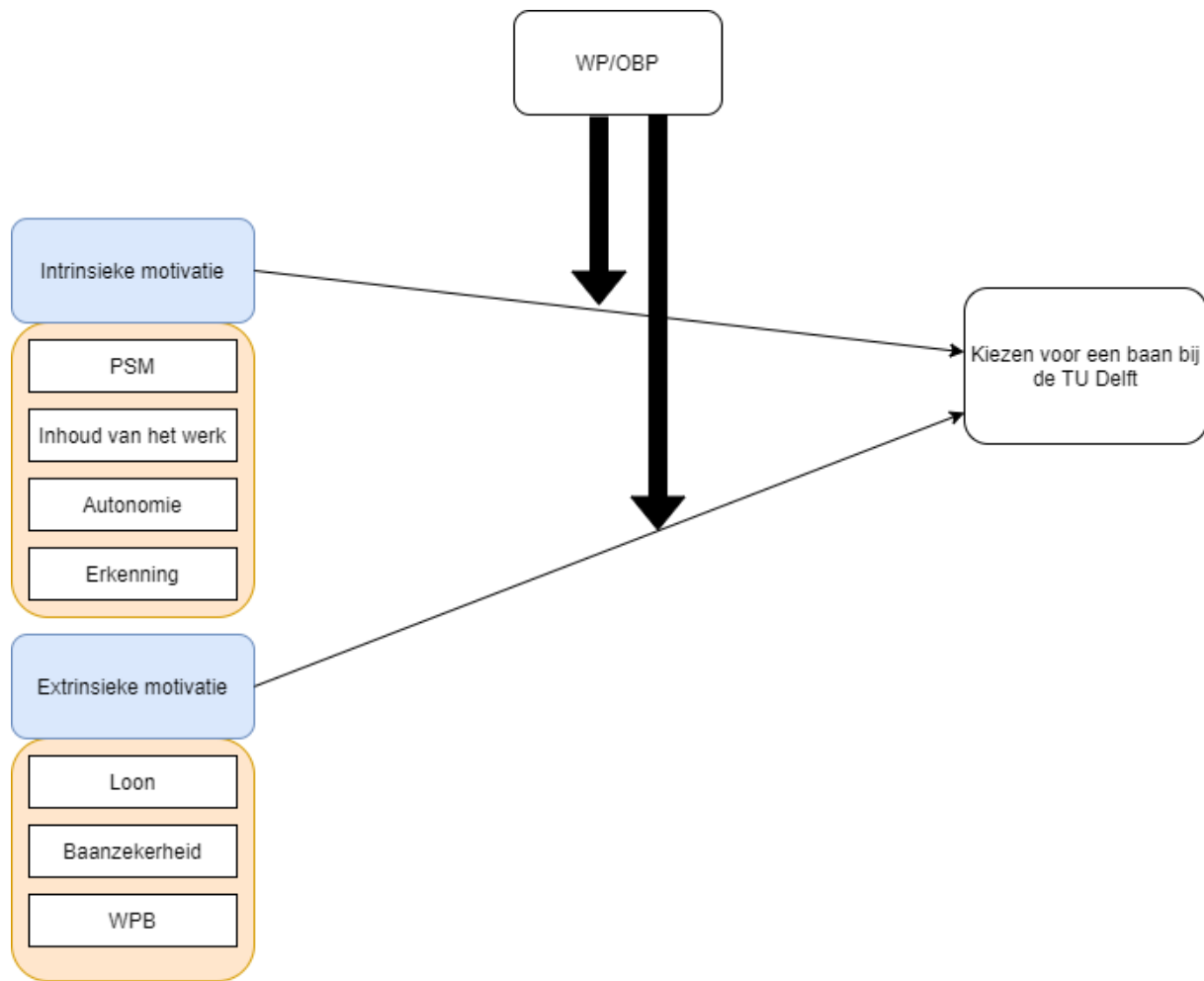
## Werk-privébalans

Een ontwikkeling die op steeds meer universiteiten speelt is stress. Volgens Rothman & Essenko (2007) is hoger onderwijs niet meer de *low stress* omgeving die het ooit was. In een aantal onderzoeken komt terug dat WP over het algemeen meer stress ervaart dan OBP (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua & Stough, 2001; McInnis, 1998; Rothman & Essenko, 2007; Tytherleigh et al., 2005). Een baan als wetenschapper wordt vaak gekenmerkt door een hoge werkdruk, lange werkdagen en aanwezigheid van stress (Houston et al., 2006; Gillespie et al., 2001; McInnis, 1998; Tytherleigh et al., 2005). Uit het onderzoek van McInnis (1998) blijkt dat de helft van de wetenschappers aangeeft dat de meeste aspecten van hun leven ondergeschikt zijn aan hun werk, terwijl dit bij het OBP 30 procent is. Verder heeft 52 procent van de wetenschappers aangegeven hun werk als een bron van stress te zien, bij het OBP is dat 43 procent. Er kan dus worden gesteld dat een wetenschappelijke functie wordt gekenmerkt door een lage mate van werk-privébalans. Daarom wordt verwacht dat voor het WP werk-privébalans een minder relevant motief is dan voor het OBP. Als het WP werk-privébalans wel een belangrijke factor had gevonden, zouden ze volgens het ASA framework niet kiezen voor een baan waarin dit ontbreekt. Daarom wordt verwacht dat werk-privébalans voor het WP een minder belangrijke motivator is dan voor het OBP.

## 2.5 Conceptueel model

Uit de literatuur over de motieven om te werken voor de publieke sector komt naar voren dat zowel intrinsieke motieven als extrinsieke motieven een belangrijke rol kunnen spelen. Onder intrinsieke motieven vallen PSM, inhoud van het werk, autonomie en erkenning. Onder extrinsieke motieven vallen loon, baanzekerheid en werk-privébalans. Vervolgens is de literatuur over de motivatie van het WP en OBP beschreven. Het beeld van het WP is over het algemeen dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn. De motieven van het OBP zijn minder goed te duiden, omdat hier weinig onderzoek naar gedaan is. Wel kan aan de hand van de literatuur verwacht worden dat zij minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan het WP. Aan de hand van het theoretisch kader is figuur 2.1 opgesteld als conceptueel model. De belangrijke motieven die terugkomen in de literatuur zijn hier opgenomen. Daarnaast zijn in tabel 2.1 de verwachtingen geformuleerd.

Figuur 2.1 Conceptueel model



Tabel 2.1 Verwachtingen OBP & WP

Dimensie	Factor	Verwachting
Intrinsieke motivatoren	PSM	Hogere invloed WP
	Erkenning	Hogere invloed WP
	Autonomie	Hogere invloed WP
	Inhoud werk	Hogere invloed WP
Extrinsieke motivatoren	Loon	Hogere invloed OBP
	Baanzekerheid	Hogere invloed OBP
	Werk-privébalans	Hogere invloed OBP

### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd en verantwoord hoe het onderzoek is uitgevoerd. Eerst wordt de methode verder toegelicht. Vervolgens wordt een schema van de operationalisering met de hoofdconcepten weergegeven. Aan de hand van deze operationalisering wordt een topiclijst opgesteld. Daarna wordt de casus besproken en de selectie van respondenten. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven. Als laatste wordt geschreven over de waarborging van privacy van de respondenten.

#### 3.1 Ontwerp van onderzoek

Er is gekozen om de hoofdvraag te beantwoorden met behulp van kwalitatief onderzoek. Deze methode is gekozen omdat onderzoek naar de motieven om op een universiteit te werken niet eerder is uitgevoerd. Daarom is er aan de hand van interviews gevraagd naar motieven. Kwantitatief onderzoek past hier niet goed bij omdat de variabelen van tevoren moeten worden geselecteerd op basis van de literatuur. De beperking is dat er vervolgens niet meer naar andere variabelen kan worden gevraagd. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat motivatiefactoren kunnen worden achterhaald die niet aan bod zijn gekomen in de literatuur.

Dit onderzoek wordt gekenmerkt als een *case study*. Dit onderzoek is namelijk uitgevoerd binnen één organisatie, de casus is de TU Delft (Neuman, 2014). Een case study wordt gekenmerkt door gedetailleerde en diepgaande dataverzameling (Creswell, 2013). Deze case study kan daardoor meer inzicht bieden over de motieven van werknemers van de TU Delft.

Het oorspronkelijke ontwerp van dit onderzoek was om met respondenten op de TU Delft af te spreken en ze daar te interviewen. Vanwege de maatregelen van COVID-19 is dit niet mogelijk geweest. Daarom zijn alle interviews uitgevoerd met behulp van videobellen. Dit heeft de mogelijkheid geboden om respondenten te zien en te horen en benadert daarmee het meest de oorspronkelijke vorm.

#### 3.2 Operationalisering

Om te meten hoe belangrijk de motieven zijn, is gevraagd aan de respondenten om vijf redenen te noemen waarom ze voor een baan bij de TU Delft hebben gekozen. In het operationalisering schema zijn concepten uit het conceptueel model meetbaar gemaakt. Dit schema is weergegeven in tabel 3.1. Dit schema is gebruikt bij het opstellen van een topiclijst en is gebruikt bij het coderen. In het schema is in de eerste kolom het hoofdconcept genoemd en in de tweede kolom staan de dimensies die hierbij horen. In de derde kolom is een definitie van de dimensie beschreven en in de vierde kolom staat een indicator die aangeeft hoe het concept gemeten is. De vijfde kolom laat mogelijke waardes van de concepten zien. Een opmerking bij de waardes van de concepten is dat het vaak genuanceerder ligt dan een motief wel of niet belangrijk vinden. Er is meer doorgevraagd om een beter beeld te krijgen van de waarde van een motief.

Tabel 3.1 Operationalisering schema

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Intrinsieke motivatie	A.1 Intrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie ontstaat vanuit de persoon zelf. Het is een natuurlijk neiging om iets te willen doen, leren, beheersen, ontdekken en onderzoeken, omdat dit een gevoel van voldoening geeft. (Ryan & Deci, 2001)	A.1.1 De kenmerken binnen de werkzaamheden zorgen ervoor dat hij/zij bij de TU Delft wil werken.	A.1.1.1 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. A.1.1.2 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. A.1.1.3 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
B. Intrinsieke motivatoren	B.1 PSM	“de overtuiging, waarden en houdingen die verder gaan dan eigenbelang of organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die door de interactie met het publiek aanzetten tot gerichte actie” (Vandenabeele et al., 2006, p.15).	B.1.1 De mate van belang dat er een bijdragen kan worden geleverd aan de maatschappij bij het kiezen voor de TU Delft.	B.1.1.1 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.1.1.2 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij belangrijk, maar niet het belangrijkste voor het kiezen voor de TU Delft. B.1.1.3 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

	B.2 Inhoud van het werk	Bij de inhoud van het werk gaat het om de taken die iemand uitvoert in een baan (Bellé & Cantarelli, 2018).	B.2.1 De mate van belang van de inhoud van het werk bij het kiezen voor de TU Delft.	B.2.1.1 Hij/zij vond de inhoud van het werk het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.2.1.2 Hij/zij vond de inhoud van het werk belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.2.1.3 Hij/zij vond de inhoud van het werk niet belangrijk, bij het kiezen voor de TU Delft.
	B.3 Autonomie	Autonomie is de mate waarin werknemers de vrijheid en ruimte krijgen om te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren (Park & Searcy, 2012).	B.3.1 De mate van belang van autonomie in de baan bij het kiezen voor de TU Delft.	B.3.1.1 Hij/zij vond autonomie het belangrijkste bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. B.3.1.2 Hij/zij vond autonomie belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.3.1.3 Hij/zij vond autonomie niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	B.4 Erkenning	Erkenning is de bevestiging en waardering van de waarde die een medewerker toevoegt aan een organisatie (Sherwood et al., 2018).	A.5.1 De mate van belang van de aanwezigheid van erkenning bij het kiezen voor de TU Delft.	B.4.1.1 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.4.1.2 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.4.1.3 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

C. Extrinsieke motivatie	C.1 Extrinsieke motivatie	Extrinsieke motivatiefactoren liggen buiten de werkzaamheden en persoon zelf (Ryan & Deci, 2001).	C.1.1 Het belang van baankenmerken die buiten de werkzaamheden zelf liggen bij het kiezen voor de TU Delft.	C.1.1.1 Hij/zij vond de baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen het belangrijkste bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. C.1.1.2 Hij/zij vond baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. C.1.1.3 Hij/zij vond de baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
D. Extrinsieke motivatoren	D.1 Loon	Loon wordt vaak uitgedrukt in geld. (Taylor & Taylor, 2011).	D.1.1 Het belang van loon bij het kiezen voor de TU Delft.	D.1.1.1 Hij/zij vond loon het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.1.1.2 Hij/zij vond loon belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.1.1.3 Hij/zij vond loon niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	D.2 Baanzekerheid	Baanzeekerheid is de zekerheid die aanwezig is over het behoud van een baan als werknemer (Dekker, 2012).	D.2.1 Het belang van baanzekerheid bij het kiezen voor de TU Delft.	D.2.1.1 Hij/zij vond baanzekerheid het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.2.1.2 Hij/zij vond baanzekerheid belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.2.1.3 Hij/zij vond baanzekerheid niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

	<p>D.3 Werk-privébalans</p>	<p>Er is sprake van balans tussen werk en privé wanneer er tevredenheid heerst en goed gefunctioneerd kan worden in het werk en privé domein, waarbij minimale conflicten aanwezig zijn (Clark, 2000)</p>	<p>D.3.1 Het belang van werk-privébalans bij het kiezen voor de TU Delft.</p>	<p>D.3.1.1 Hij/zij vond werk-privébalans het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft.  D.3.1.2 Hij/zij vond werk-privébalans belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft.  D.3.1.3 Hij/zij vond werk-privébalans niet belangrijk, bij het kiezen voor de TU Delft.</p>
--	-----------------------------	---	---	--



### 3.3 Methode van dataverzameling

Er is gekozen om binnen deze casus semigestructureerde interviews af te nemen. Een semigestructureerd interview is een gespreksvorm waarin de interviewer vragen stelt aan de respondent over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van een bepaald sociaal verschijnsel (Boeije, 2005). Bij een semigestructureerd interview is voorafgaand een topiclijst opgesteld die richting geeft aan het interview. De topiclijst is opgesteld aan de hand van het conceptueel model en het operationaliseringsschema. Er is echter ook ruimte om te vragen naar aspecten die niet zijn benoemd in de theorie. In de topiclijst staan vragen en onderwerpen die tijdens het interview aan bod zijn gekomen. Voordat de interviewer begint met vragen stellen over het onderzoek is het van belang de respondent op zijn/haar gemak te stellen. Dit is belangrijk omdat de respondent op deze manier minder geneigd zal zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven, doordat een meer natuurlijke gesprekssituatie zal ontstaan (Van Male, 2016). Dit is gedaan door vragen te stellen die inspelen op kennismaking met de respondenten. Aan de respondenten is vervolgens gevraagd welke vijf redenen een rol hebben gespeeld bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. Vervolgens is gevraagd of ze deze redenen kunnen ranken, dus de belangrijkste reden bovenaan zetten in de ranking en minder belangrijke onderaan. De ranking geeft de structuur van het interview aan. De verdere opzet van het interview is te vinden in de topiclijst in de bijlage. Er is zowel een Engelse als Nederlandse versie gemaakt.

### 3.4 Casus

De Technische Universiteit Delft is een publieke organisatie, met als hoofdtaken het geven van wetenschappelijk onderwijs, het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en de overdracht van kennis aan de maatschappij (TU Delft, z.d.a). De gebieden waar de TU Delft onderzoek in doet zijn, bio-nano, quantum-nano, civiele techniek, maritieme techniek, transport, bouwkunde, watermanagement, robotica en lucht- en ruimtevaarttechniek. De TU Delft biedt onderwijs aan 22.500 studenten. De TU Delft behoort tot de twintig beste universiteiten in Europa en tot de top twintig van beste universiteiten wereldwijd (TU Delft, 2018).

Bij de TU Delft is een scheiding zichtbaar in twee personeelsgroepen, namelijk het wetenschappelijke personeel (WP) en het ondersteunend beheerspersoneel (OBP). De TU Delft heeft ongeveer 2.100 fte aan ondersteunend personeel en 3.100 fte aan wetenschappelijk personeel (TU Delft, 2018). Veertig procent van het totaal aantal FTE wordt ingevuld door het OBP en zestig procent door het WP (TU Delft, z.d.b). In een bevolkingspiramide van het WP komt naar voren dat deze groep voornamelijk bestaat uit mannen. De grootste leeftijdsgroep is 25-29 jaar, er zijn dus veel jongeren werkzaam in de wetenschap. De bevolkingspiramide van OBP ziet er anders uit, hier is de verdeling man/vrouw redelijk gelijk, er werken iets meer vrouwen. Verder is het aantal jongeren van het OBP juist een kleine groep en is de leeftijdsgroep 45-49 het grootst. Verder wordt het WP gekenmerkt door aanwezigheid van veel internationaal personeel. Onder het WP is 56 procent internationaal en 44 procent Nederlands. Bij het OBP is deze verdeling anders, slechts vijf procent van de medewerkers is internationaal. Deze twee groepen verschillen dus in personeelssamenstelling.

### 3.5 Selectie van respondenten

In dit onderzoek is de populatie alle werknemers die in dienst zijn bij de TU Delft. Doordat dit een grote groep is en het onmogelijk is om alle werknemers te kunnen spreken, is er gekozen om vier functiegroepen te selecteren. Namelijk de groepen PhD-kandidaten, Universitair

Docent (UD) (= WP) ICT en vastgoed (= OBP). Er is voor deze groepen gekozen, omdat het voor de TU Delft het moeilijkst is om voor deze functies geschikt personeel te werven. De PhD-kandidaten en universitaire docenten die zijn geïnterviewd hebben verschillende onderzoeksachtergronden. Verder is gekozen om respondenten te selecteren die slechts een aantal maanden werkzaam zijn bij de TU Delft. Er wordt verwacht dat zij nog het beste weten wat hun motieven waren bij het kiezen voor de TU Delft. Uiteindelijk is er toch veel diversiteit in startdata van één maand tot vijftien maanden. Daarnaast is gestreefd om een redelijk gelijke verdeling aan mannen en vrouwen te interviewen. Het aantal mannelijke respondenten is twaalf en het aantal vrouwelijke respondenten is acht. Er is gekozen om binnen wetenschappelijke functies ook internationale medewerkers te interviewen, omdat wetenschappelijke functies gekenmerkt worden door een hoog percentage internationale werknemers. Tabel 3.2 biedt een overzicht van het aantal respondenten en hun kenmerken. Bij het OBP is de nationaliteit niet weergegeven, omdat het ten koste kan gaan van de privacy van de respondenten. Eén van de respondenten van het OBP is internationaal. Doordat bij het OBP slechts een beperkt aantal medewerkers niet-Nederlands is, wordt niet benoemd welke respondent internationaal is.

Tabel 3.2 Steekproef omschrijving

	Functiegroep	Geslacht	Nationaliteit
Respondent 1	UD	Man	Internationaal
Respondent 2	UD	Man	Internationaal
Respondent 3	UD	Man	Nederlands
Respondent 4	UD	Vrouw	Internationaal
Respondent 5	UD	Man	Internationaal
Respondent 6	PhD	Vrouw	Internationaal
Respondent 7	PhD	Vrouw	Internationaal
Respondent 8	PhD	Vrouw	Nederlandse
Respondent 9	PhD	Man	Nederlands
Respondent 10	PhD	Vrouw	Internationaal
Respondent 11	ICT	Man	-
Respondent 12	ICT	Man	-
Respondent 13	ICT	Man	-
Respondent 14	ICT	Vrouw	-
Respondent 15	ICT	Man	-
Respondent 16	Vastgoed	Man	-
Respondent 17	Vastgoed	Vrouw	-
Respondent 18	Vastgoed	Man	-
Respondent 19	Vastgoed	Man	-
Respondent 20	Vastgoed	Vrouw	-

### 3.6 Methode van analyse

Na het afnemen van de interviews zijn de audiofragmenten van de interviews getranscribeerd. Daarna zijn de transcripten geanalyseerd. De analyse heeft plaatsgevonden met behulp van het programma Atlas.ti. In dit programma kunnen codes eenvoudig gelinkt worden aan tekstfragmenten. Een code is volgens Boeije (2005) een samenvattende notatie voor een

tekstfragment uit een onderzoek waarin de betekenis van het fragment wordt geduid. Het operationaliseringsschema vormt de basis voor de codes. Er zijn codes toegevoegd, omdat ook andere motieven in de interviews zijn teruggevonden. Deze codes staan in het aangepaste operationaliseringsschema in de bijlage. Doordat op basis van de theorie al codes zijn opgesteld, heeft een gesloten manier van coderen plaatsgevonden. Maar doordat ook nieuwe codes zijn gecreëerd op basis van de data kan het coderen ook open worden genoemd. Bij het analyseren van de data heeft latent coderen plaatsgevonden. Dat betekent dat er is gekeken naar de betekenis van wat iemand zegt en dit is geïnterpreteerd door de onderzoeker (Roose & Meuleman, 2017).

Bij het coderen is het stappenplan van Boeije (2005) aangehouden. De eerste stap was open coderen, in deze stap zijn alle transcripten gelezen en zijn tekstfragmenten gecategoriseerd door middel van codes. De volgende stap was axiaal coderen. Hier zijn de codes die aan tekstfragmenten zijn toegekend met elkaar vergeleken en codes die bij elkaar horen samengebracht binnen overkoepelende codes. De laatste stap was selectief coderen. Hier is gekeken naar de hoofdcodes en zijn verbanden en relaties gelegd. Er moet ook benoemd worden dat coderen een iteratief proces is, dus wanneer axiaal gecodeerd is, kan worden teruggegaan naar open coderen.

### 3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij wetenschappelijk onderzoek is het belangrijk om te streven naar betrouwbaarheid en validiteit. Hieronder wordt uitgelegd wat wordt bedoeld met betrouwbaarheid en validiteit. Daarnaast zal erop worden ingegaan hoe gepoogd is dit te waarborgen.

Met betrouwbaarheid wordt herhaalbaarheid en consistentie bedoeld (Neuman, 2014). Aan de hand van het opstellen van een topiclijst kunnen de interviews telkens op dezelfde manier worden uitgevoerd. De interviews worden gekenmerkt door het aan bod laten komen van dezelfde topics die in de topiclijst zijn beschreven. Hierdoor is er sprake van consistentie. Betrouwbaarheid waarborgen in een interview kan soms uitdagend zijn omdat niet alle interviews hetzelfde verlopen. Er was soms sprake van een andere volgorde en soms werd op andere aspecten langer ingegaan. Dit is onvermijdelijk, maar er is wel gestreefd om elke topic aan bod te laten komen en te bespreken. Verder is betrouwbaarheid gewaarborgd door transparant te werk te gaan en duidelijk alle stappen te beschrijven, zoals het formuleren van een conceptueel model, operationaliseringsschema en topiclijst. Bovendien zijn alle interviews opgenomen en getranscribeerd waardoor de onderzoeker een duidelijk overzicht heeft van wat er is gezegd. Bij twijfel over uitspraken kan dit teruggelezen worden. Daarnaast heeft de interviewer zelf ook onbewust invloed op het gesprek. Een interviewer heeft vaak bewust of onbewust vooroordelen. In dit onderzoek is gepoogd om zo neutraal mogelijk te zijn bij het stellen van de vragen om de antwoorden van de respondent zo minimaal mogelijk te beïnvloeden. Er is geprobeerd motieven niet te beoordelen, maar juist interesse te tonen in de motieven van medewerkers.

Met validiteit wordt waarheidsgetrouwheid bedoeld (Neuman, 2014). Het is van belang dat de onderzoeksgegevens en bevindingen een zo goed mogelijk beeld van de werkelijkheid schetsen. Validiteit wordt vaak onderverdeeld in interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit is de geschiktheid van de gekozen methode. Kwalitatief onderzoek past bij dit onderzoek, omdat literatuur ontbreekt. Door kwalitatief onderzoek kan verder gevraagd worden dan alleen de theorie en kan nieuwe theorie gevormd worden. Verder is er steeds doorgevraagd over de motieven, om zo te achterhalen waarom een motief belangrijk is geweest. Bovendien is de topiclijst getest door een interview af te nemen bij een werknemer

die recent gestart is bij de TU Delft. Hierdoor is de topiclijst aangescherpt. Deze resultaten zijn niet meegenomen in het onderzoek omdat het een test was. Externe validiteit is de mate van generaliseerbaarheid van een onderzoek. Doordat er gebruik is gemaakt van een casus is de data vooral van toepassing onder medewerkers van de TU Delft. Daarom zijn de bevindingen vooral bruikbaar voor de TU Delft. Mogelijk zijn de bevindingen ook bruikbaar voor vergelijkbare universiteiten.

### 3.8 Privacy

Verder is het van belang om de privacy van respondenten te waarborgen in het onderzoek. Voordat het interview begint, is een formulier gestuurd waarin staat beschreven hoe met de data wordt omgegaan en dat de gegevens anoniem blijven. In dit formulier is om toestemming gevraagd om het interview op te nemen en voor het verdere gebruik van de data. Het formulier is in het Engels en Nederlands toegevoegd aan de bijlagen.

## 4. Resultaten & Analyse

In de resultaten en analyse sectie wordt antwoord gegeven op de volgende drie deelvragen: Welke motieven spelen een rol bij het kiezen voor de TU Delft als werkgever?; Welke verschillen zijn er in de motieven tussen het OBP en WP bij de TU Delft? Hoe kunnen deze verschillen verklaard worden? De eerste deelvraag wordt beantwoord door aan te geven in welke mate elk motief terugkomt. Op deze manier wordt een beeld gegeven van hoe belangrijk een motief is geweest bij medewerkers van de TU Delft. De tweede deelvraag wordt beantwoord door per groep te beschrijven hoe de motieven bij hen terugkomen. De derde deelvraag wordt beantwoord door te zoeken naar een verklaring voor de gevonden verschillen.

Tabel 4.1 geeft een overzicht van hoe vaak elk motief in de interviews is benoemd. In de interviews is gevraagd aan de respondenten of ze vijf redenen kunnen noemen waarom ze hebben gekozen voor de TU Delft en of ze deze kunnen ranken. Een cijfer in de tabel staat voor een nummer in de ranking. Bij sommige motieven staan meerdere cijfers, wat betekent dat het op meerdere manieren is benoemd als belangrijk. Wanneer een reden is opgenomen in de ranking wordt dit omschreven als een expliciete reden. Wanneer er alleen een X staat is de reden niet specifiek opgenomen in de ranking, maar is de reden wel op een bepaalde manier teruggekomen in het interview. Dit is een impliciete reden. In eerste instantie is in dit onderzoek vooral ingegaan op baankenmerken als motieven. Uit de interviews werd echter duidelijk dat organisatiekenmerken ook belangrijk zijn en hierin verschillen zijn waargenomen tussen het OBP en WP. Met organisatiekenmerken wordt de omgeving bedoeld waarin iemand werkt. Vier organisatiekenmerken zijn teruggevonden, namelijk een dynamische leeromgeving, een goede en bekende organisatie, de werksfeer en de locatie.

Tabel 4.1 Redenen om te werken bij de TU Delft

Respondenten	Intrinsieke motivatoren				Extrinsieke motivatoren						
	PSM	Inhoud werk <sup>1</sup>	Autonomie	Erkenning	Loon	Baan-zekerheid	Werk-privébalans <sup>1</sup>	Dynamische leeromgeving <sup>1</sup>	Goede en bekende organisatie <sup>1</sup>	Werksfeer <sup>1</sup>	Locatie <sup>1</sup>
1 (UD)		X							1, 3		2,4,5
2 (UD)	X	1							1		
3 (UD)		1,2	3					4	4		
4 (UD)		X				X	1		1, 3	4	2
5 (UD)		4	3			2			2,5,6		1
6 (PhD)		2							1		3,4,5
7 (PhD)		1						2,4	3,5	4	X
8 (PhD)	2	2							1,3	1	4
9 (PhD)		1,2	X						X	3,4	5
10 (PhD)		1,3			5				4		2
11 (ICT)		1,3						2,4,5		5	
12 (ICT)	1	2	X		3			5	X	X	4
13 (ICT)		2	2				X	X	3		1
14 (ICT)	1	3		X	X		2	4			
15 (ICT)		X		X	X		2,3,4	5	X	X	1
16 (Vastgoed)	X	1		X	3	5	X	2	2		4
17 (Vastgoed)		3	5	4	X		X	X	5	2	1
18 (Vastgoed) <sup>2</sup>	X	X	X					X	X		
19 (Vastgoed)	X	2		2	4		4	3		1	5
20 (Vastgoed)		3	5				5	4		1	2
Totaal	7	20	8	5	7	3	8	12	16	10	15
Totaal OBP	2	10	5	5	6	1	7	10	6	6	7
Totaal WP	5	10	3	0	1	2	1	2	10	4	8

<sup>1</sup> Er staan een aantal keren meerder cijfers, doordat het hoofdconcept door respondenten op verschillende manieren genoemd is als reden. Bijvoorbeeld onder het hoofdconcept inhoud werk vallen verschillende aspecten, zoals uitdagend werk, nieuw werk en interessant werk.

<sup>2</sup> Deze respondent heeft zijn vijf redenen niet gerankt. Deze redenen worden bestempeld als expliciet.

## 4.1 Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is de wil om iets te willen doen, leren, beheersen, ontdekken of onderzoeken (Ryan & Deci, 2000). Intrinsieke motivatie heeft bij zowel het WP als het OBP een belangrijke rol gespeeld om te kiezen voor een baan bij de TU Delft. De inhoud van het werk is de belangrijkste intrinsieke motivator geweest voor beide groepen. PSM, erkenning en autonomie hebben in beperkte mate invloed gehad.

### 4.1.1 Public Service Motivation (PSM)

De invloed van PSM bij het kiezen van een baan bij de TU Delft komt bij zeven respondenten terug. Bij drie respondenten heeft het een hele belangrijk rol gespeeld.

#### OBP Public Service Motivation

In vijf interviews van het OBP komt een bepaalde mate van PSM terug die gerelateerd is aan werken bij de TU Delft. In twee interviews komt specifiek terug dat een hoge mate van PSM een belangrijke reden is geweest voor het kiezen van een baan bij de TU Delft. Ze hebben aangegeven dat ze een positieve bijdrage willen leveren aan de maatschappij en dat ze dit in hun baan bij de TU Delft op een bepaalde manier terugzien. Beide respondent hebben deze reden gerankt als nummer één.

De organisatie levert voor mij een nuttige bijdragen aan de samenleving. En daar wil ik mijn kunde en kennis graag bij inzetten (Respondent 12, ICT)

Ik wil eigenlijk iets bijdragen aan een organisatie die iets goed doet voor de maatschappij. (Respondent 14, ICT)

Drie andere respondenten geven impliciet aan dat het PSM heeft meegespeeld. Ze benoemen het belang om een bijdrage te willen leveren aan het relevante werk dat de TU Delft levert.

Bijvoorbeeld wat nu in het nieuws komt dat een stel studenten een beademingsapparaat maakt. Dat maakt mij dan trots dat je daar werk. Je faciliteert met zijn allen wel dat dit soort dingen kunnen gebeuren door onderdeel te zijn van dat systeem (Respondent 18, Vastgoed)

Doordat PSM bij vijf mensen van het OBP is teruggevonden, heeft het een matige invloed.

#### WP Public Service Motivation

Bij het WP lijkt PSM een minder belangrijke reden te zijn geweest. Bij respondent 8 kwam het belang van PSM expliciet terug en werd het gemarkeerd als belangrijk. Bij respondent 2 kwam het impliciet terug. Doordat de invloed van PSM maar beperkt terugkomt bij het WP, wordt gesteld dat het een lage invloed heeft.

Misschien heeft het ook te maken met [...] dat ik het wel belangrijk vind om werk te doen met een soort maatschappelijk relevantie. (Respondent 8, PhD)

For example for the healthcare domain, so currently you know Covid 19. It's everywhere. So if you can develop outbreak detection model for Covid 19. [...] So this is just one example of how research can help people in their everyday life. (Respondent 2, UD)

#### 4.1.2. Inhoud van het werk

Het belang van de inhoud van het werk komt bij alle respondenten op een bepaalde manier terug. Het is vooral belangrijk dat het werk interessant is. De inhoud van het werk is over het algemeen ook hoog gerankt.

##### OBP Inhoud van het werk

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de inhoud van werk belangrijk is voor het OBP. De inhoud van het werk komt bij tien respondenten terug. Respondenten hebben aangegeven dat het belangrijk is dat het werk interessant is.

Dat is iets wat ik kan, iets wat ik leuk vind. Het idee van open source en dergelijke vind ik belangrijk.  
(Respondent 11, ICT)

Bij de universiteit zit ik meteen met de DUWO, met de gemeente, met adviesbureaus. Dat vind ik gewoon heerlijk. (Respondent 19, Vastgoed)

Ook benoemen zeven respondenten het belang van uitdagend werk.

Wel complex vastgoed, het moet wel een beetje ingewikkeld zijn in een grote organisatie dat er veel te doen is.  
(Respondent 17, Vastgoed)

Ik denk de projecten waar ik mee te maken heb. Dus alle projecten zijn hoog specifiek en heel erg ingewikkeld, uitdagend. (Respondent 18, Vastgoed)

Verder benoemen vier respondenten dat het belangrijk is dat een deel van het werk nieuw is en dat ze verwachten daarvan te kunnen leren.

Nieuwe dingen vind ik leuk. Ik vind eigenlijk als het om techniek gaat bijna alles leuk. Ik vind heel veel dingen interessant. Dus wat dat betreft is het als je er met je lange neus tussen kan zitten ergens, dan is dat prima en je steekt er altijd wat van op. (Respondent 11, ICT)

Het belang van de inhoud van het werk komt dus bij alle tien de respondenten terug. Daarom kan worden gezegd dat de inhoud van het werk een belangrijke reden is.

##### WP Inhoud van het werk

Ook bij het WP komt het belang van de inhoud van het werk bij tien respondenten terug. Respondenten geven over het algemeen aan dat ze het belangrijk vinden om een positie te vinden in hun vakgebied of binnen hun interesse.

For my position I am working part time at [faculty 1] and part time at [faculty 2]. I am interested in both fields, this is a great opportunity to combine that in my project. (Respondent 7, PhD)

I was looking for a PhD position in a specific part of mathematics. Which would be like mathematical data analyses. [...] And this PhD was like representing exactly that let's say. (Respondent 10, PhD)

Also during my interview, I talked with the faculty member of the department and I think the research interest and the directions fits to my research work. And I think I can do interesting things in the department  
(Respondent 2, UD)

Het belang van het onderwijsaspect in de baan is drie keer benoemd. Daarmee wordt bedoeld dat wetenschappers het leuk vinden om met studenten in contact staan en om les te geven.



Verder hebben vijf respondenten het belang van het praktijkgerichte element in hun baan genoemd. Dat houdt in dat ze het belangrijk vinden dat ze het onderzoek kunnen toepassen in de praktijk.

That it's applicable, in sports or athletics and recreational athletics. So something you can actually experience. It's not pure theory. But it's really applicational, you can find it in everyday life (Respondent 7, PhD)

That it was in some sense not so abstract. There was a real part that you could see what you're doing, and it has certain facts and I really like that. (Respondent 10, PhD)

Dus voor het WP is vooral interessant werk belangrijk. Daarom kan gezegd worden dat de inhoud van het werk voor het WP belangrijk is bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft.

#### 4.1.3 Autonomie

Bij acht respondenten komt het belang van autonomie terug.

##### OBP Autonomie

Bij het OBP is autonomie in vijf interviews benoemd. Zo is beschreven dat de werknemer de ruimte wil om dingen te verbeteren in de functie en dat niet alles vastgelegd is in protocollen, maar dat daarin nog vrijheid aanwezig is. Naast de ruimte om te verbeteren is het ook belangrijk dat er ruimte is in op welke wijze ze hun werk aanpakken.

Daar bedoel ik mee dat je nog invloed kan uitoefenen, om wijziging aan te brengen, om eraan bij te dragen dat het nog efficiënter of nog mooier of beter wordt (Respondent 17, Vastgoed)

Ik mag zelf wel grotendeels bepalen hoe ik dingen kan doen (Respondent 20, Vastgoed)

Bij het OBP geeft de helft aan dat autonomie op een bepaalde manier belangrijk is. Hierdoor wordt autonomie gezien als gematigd belangrijk.

##### WP Autonomie

Bij het WP komt het belang van autonomie in drie interviews terug. Ze geven alle drie aan autonomie in hun werk erg belangrijk te vinden en hadden de verwachting dit bij de functie bij de TU Delft terug te vinden. Twee assistent professoren benadrukten hierbij het belang van het onafhankelijk onderzoek.

For me it is most utterly important that this actually realises my research vision and that I do have the academic freedom to push science in the direction that I feel like. And not that I am fulfilling someone else's research vision. (Respondent 5, UD)

Waar het om gaat is de inhoud dat ik die zelf mag bepalen, dat ik niet een to do lijst van een professor boven me aan het afwerken ben. (Respondent 3, UD)

Autonomie wordt slechts door drie personen van het WP als een belangrijke reden gezien. Daarom heeft autonomie voor het WP een lage mate van invloed.

#### 4.1.4 Erkenning

De intrinsieke motivator erkenning komt in vijf interviews terug.

## OBP Erkenning

In vijf interviews is de motivator erkenning genoemd door het OBP. Vier respondenten hadden het gevoel erkend te worden bij gesprekken over de functie met de TU Delft. Hierdoor ontstond de verwachting dat ze in hun functie bij de TU Delft erkend worden.

En een paar weken later werd ik toen gebeld door mijn huidige teamleidster, en die zei van, goh ik hoorde dat je gesolliciteerd had dat is niet doorgedaan vinden we jammer, maar zou je toch nog een keer met ons van gedachten kunnen wisselen? En dat vond ik wel interessant want daar voelde ik wel een soort opening van, joh we willen toch kijken of we jouw kennis en kunde goed in kunnen zetten in deze organisatie. (Respondent 12, ICT)

Eén respondent benadrukt het belang van erkenning expliciet. Ze geeft aan dat haar werk bij de TU Delft meer gewaardeerd wordt.

Dus eigenlijk bij de TU Delft sommige afdelingen zien [mijn werk] als een burden maar wij krijgen ondersteuning of support van onderzoekers. Die eigenlijk een hele belangrijk stakeholder zijn, die snappen eigenlijk [mijn werk] en waarom het belangrijk is. Ik heb het gevoel dat ik gewoon makkelijk mijn principes hier kan acteren. (Respondent 14, ICT)

Erkenning komt dus in vijf interviews terug. Daarom wordt gesteld dat erkenning een matige invloed heeft bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft.

## WP Erkenning

Door het WP wordt niet genoemd dat zij verwachten in hun functie bij de TU Delft gewaardeerd of erkend te worden. Daarom wordt erkenning bij het WP gekenmerkt als niet van invloed.

## 4.2 Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie ligt buiten de werkzaamheden en de persoon zelf (Ryan & Deci, 2000). Uit de interviews blijkt dat niet alleen intrinsieke motivatie mensen drijft om bij de TU Delft te werken. In het theoretisch kader zijn de motivatoren loon, baan zekerheid en werk-privébalans beschreven. Er zal worden besproken hoe deze motivatoren in de interviews terug zijn gekomen bij het OBP en WP.

### 4.2.1 Loon

Loon wordt in het algemeen niet gezien als een belangrijke reden om te kiezen voor een baan bij de TU Delft. Zeven respondenten hebben het belang van loon aangehaald.

#### OBP Loon

Loon is door zes respondenten besproken. Maar slechts drie respondenten noemden salaris expliciet als een belangrijke reden. Voor het OBP was salaris niet de belangrijkste overweging om te kiezen voor de TU Delft. Respondenten benoemden vooral dat ze niet op salaris achteruit willen gaan of dat ze een marktconform salaris willen verdienen.

Ik wou niet achteruit op mijn salaris. Het vervelende bij mij is, wij zijn tweeverdieners, als een van ons twee uitvalt, hebben wij een probleem met de hypotheek. (Respondent 15, ICT)

Maar ik zou idealiter in salaris niet achteruit willen gaan. Ik moet zeggen: er werd vanuit de universiteit gezegd, we gaan kijken wat mogelijk is, we snappen dat. Daar zijn we uiteindelijk met elkaar gewoon goed uitgekomen. (Respondent 19, Vastgoed)

Doordat loon door zes respondenten is genoemd, wordt gesteld dat loon een matige invloed heeft.

#### WP Loon

Bij het WP heeft één respondent het belang van loon genoemd. Ze geeft echter ook aan dat het niet de beslissende factor is geweest.

It's just always good to have, it was not the deciding factor. But of course, I would not have decided for TU Delft if I had to do it for free for example. (Respondent 10, PhD)

Verder noemen een aantal respondenten dat het loon bij de TU Delft juist relatief laag ligt en dat het daarom niet heeft meegespeeld.

No, in Europe the salary is very low. This wasn't important for me. (Respondent 2, UD)

The salary is very worse than in the US, but that is okay for scientists, I think. (Respondent 5, UD)

Loon is voor het WP dus geen belangrijke reden om te kiezen voor een baan bij de TU Delft.

#### 4.2.2 Baanzekerheid

Baanzekerheid is in totaal door drie respondenten genoemd als reden. Hierdoor kan worden gesteld dat baanzekerheid geen belangrijke reden is om te kiezen voor een baan bij de TU Delft.

#### OBP Baanzekerheid

Bij het OBP noemt alleen respondent 16 baanzekerheid.

Maar ik zou zelf het liefst baanzekerheid willen hebben, omdat ik dan ook weet ik heb zekerheid dat ik op iets kan bouwen. [...] TU Delft bestaat al heel lang, zal waarschijnlijk nog lang bestaan. (Respondent 16, Vastgoed)

Doordat slechts één persoon baanzekerheid heeft genoemd als reden, kan worden gesteld dat baanzekerheid voor het OBP een lage invloed heeft.

#### WP Baanzekerheid

Bij het WP komt baanzekerheid kort terug in twee interviews. Twee assistent professoren beschrijven dat het tenure track programma een bepaalde mate van stabiliteit geeft, omdat het een traject is van zes jaar.

For me it seems that it creates a bit more of a stable situation, because you can stay in academia. It's not such a huge risk. But if you need to take three or four postdocs it is not a stable way of living and of course for someone who wants to get a kid that is not possible. (Respondent 4, UD)

Doordat slechts twee respondenten van het WP baanzekerheid hebben benoemd, heeft het een lage mate van invloed.

#### 4.2.3 Werk-privébalans

Het belang van werk-privébalans aspecten komt terug in acht interviews. Er is een groot verschil zichtbaar tussen het belang van werk-privébalans bij het OBP en WP.

### OBP Werk-privébalans

Het kunnen combineren van werk en privé heeft voor zeven respondenten een rol gespeeld. Het onderdeel werk-privébalans kan in drie punten worden onderverdeeld, namelijk in flexibiliteit, vrije dagen en werkdruk.

Vier respondenten noemden het belang van flexibiliteit om werk en privé op elkaar af te stemmen. Flexibiliteit is de mogelijkheid om werktijden zelf in te delen.

Ik ben eigenlijk ook een vrijwilliger [...] en nu met de coronacrisis moet ik eigenlijk daar werken. En soms moet ik dan gewoon binnen de werkdagen daar werken en dat is makkelijk om te regelen. Dus dat vind ik heel fijn.  
Dus je kan gewoon dingen combineren. (Respondent 14, ICT)

Ik zeg altijd ik heb geen 9 tot 5 mentaliteit, maar ik zit wel in een 9 tot 5 ritme omdat je met die kleine kindjes zit. Ik heb gewoon flexibiliteit nodig om mijn werk in te kunnen delen. En daar werd op geen enkele manier moeilijk over gedaan. Hoe jij het wil inrichten kan, stemmen we gewoon met elkaar af. (Respondent 19, Vastgoed)

Vier respondenten noemen het belang van vrije dagen. Met vrije dagen wordt het aantal vrije dagen of uren bedoeld die aan het privé domein kunnen worden besteed. Twee respondenten beschrijven deze vrije dagen als erg belangrijk. De andere twee respondenten benadrukten dat het niet het meest belangrijke was.

De uren inderdaad, vooral de vakantiedagen, want eigenlijk 42 vakantiedagen dat is heel bizar in Nederland, want meestal is het alleen 24 vakantie dagen. Dat was voor mij gewoon: Ja dat doen we! (Respondent 14, ICT)

Deels doorbetaald ouderschapsverlof, dat zijn dingen die natuurlijk wel een luxe zijn, waar ik met drie kleine kindjes ook wel gebruik van ga maken. (Respondent 19, Vastgoed)

Daarnaast is een lage werkdruk drie keer benoemd. Hiermee wordt bedoeld dat over het algemeen een baan bij de TU Delft wordt gekenmerkt door een lage werkdruk.

Het grote verschil voor mij was gewoon: ik kwam hier bij de TU Delft en ik had zoiets er gaat een hele grote last van mijn schouder. In een keer was het zo van mijn hele mindset moest even omgezet gaan worden. Ik had een mindset van alles moest snel, snel, snel. En op een gegeven moment kwam ik in een mindset van rustig aan je hoeft je niet zo te haasten het kan wel eventjes op de plank blijven. (Respondent 15, IT)

In totaal komt het belang van werk-privébalans aspecten in zeven interviews terug. Daarom is het een belangrijke reden.

### WP Werk-privébalans

Het belang van werk-privébalans kwam bij het WP slechts in één interview terug. De respondent gaf aan dat de werkdruk bij de TU Delft niet hoog ligt. Er kan worden gesteld dat werk-privébalans een lage invloed heeft.

But the idea that it's okay and expected that you do not work during the weekend for example is quite relaxing.  
That it is not the only thing you do in life: working. (PhD, 4)

## 4.3 Organisatiekenmerken

Dit onderzoek is ingegaan op de verwachting dat de verschillen voor het OBP en WP vooral ontstaan, doordat de baankenmerken van elkaar verschillen. Doordat beide groepen kiezen

voor dezelfde organisatie werd niet verwacht dat organisatiekenmerken zouden resulteren in belangrijke verschillen. In de resultaten is echter iets anders zichtbaar. De organisatiekenmerken zijn voor het OBP en WP op een andere manier belangrijk en zullen daarom worden besproken en toegelicht. Met organisatiekenmerken wordt bedoeld, waar wordt gewerkt en in welke omgeving. Vier organisatiekenmerken zijn teruggevonden in de interviewdata, namelijk een dynamische leeromgeving, een bekende en goede universiteit, de werksfeer en de locatie. Deze aspecten worden gekenmerkt als extrinsieke motivatoren omdat al deze aspecten buiten de werkzaamheden liggen. In de volgende paragrafen wordt toegelicht wat er met deze aspecten wordt bedoeld en op welke manier ze bij het OBP en WP terugkomen.

#### 4.3.1 Dynamische leeromgeving

Onder dynamische leeromgeving wordt een organisatie verstaan die groot is, constant in beweging is en waar veel geleerd kan worden. Over deze motivator kan gediscussieerd worden of het een intrinsieke of extrinsieke motivator is omdat leren vaak wordt gezien als een intrinsieke motivator. In dit onderzoek wordt het bestempeld als extrinsiek, omdat het een motivator is die deels buiten de werkzaamheden zelf ligt. De organisatie (omgeving) biedt namelijk mogelijkheden om te leren. Twaalf respondenten benadrukken het belang van de dynamische leeromgeving.

##### OBP Dynamische leeromgeving

Alle respondenten van het OBP benoemen het belang van een dynamische leeromgeving. Dit is onder te verdelen in twee aspecten. Het eerste aspect is het gegeven dat de TU Delft een dynamische omgeving is. Het belang hiervan komt in zeven interviews terug.

Dan zie ik TU Delft wel als een bruisende omgeving, waar het gebeurt, waar ontwikkeling is, waar vernieuwing zit, waar volgens mij veel ontstaat. Wat supertof is als je daarin kunt werken in die omgeving. (Respondent 17, Vastgoed)

Dus als ik een rondje loop op de TU dan staat er een gebouw waar ze op brugliggers aan het drukken zijn om te kijken wanneer ze kapot gaan. En het gebouw daarnaast zijn ze met de kleine deeltjes die bestaan bezig om een kwantumcomputer te maken. In die bandbreedte wordt er onderzoek gedaan en dat vind ik gewoon gaaf. (Respondent 18, Vastgoed)

Dan merkte ik toch dat mijn hart meer naar de TU ging omdat dat onderwijs en de dynamiek, de jonge mensen. Dus ik denk dat dynamiek en een complexe bewegende organisatie, dat dat ook wel heel erg mij aansprak omdat ik dacht lekker complex, veel gedoe. (Respondent 12, ICT)

Het tweede aspect is het belang van de TU Delft als leeromgeving. Dit komt in acht interviews terug. Respondenten geven aan dat ze de TU Delft zien als een omgeving waar ze kunnen leren vanwege de dynamische omgeving. Daarnaast biedt de TU Delft ook opties en middelen om te leren.

Waar kan je het beste leren? Ja, op een universiteit lijkt me dat een hele logische plek. Zelf veel leren en de TU is een leeromgeving (Respondent 12, ICT)

Maar omdat het een complexe organisatie is, leer je ook heel veel, over samenwerking, omgaan met politieke factoren, hoe je binnen bepaalde kaders kunt handelen. Al die aspecten leer je juist heel goed bij de TU Delft vind ik. (Respondent 16, Vastgoed)

Doordat het belang van de dynamische leeromgeving bij het OBP door alle respondenten wordt benoemd, heeft het een hoge mate van invloed.

#### WP Dynamische leeromgeving

Bij het WP komt het belang van de dynamische leeromgeving minder duidelijk terug. Twee respondenten benoemen dat ze verwachten bij de TU Delft te kunnen leren. Hierbij is het belangrijk dat de TU Delft mogelijkheden biedt om te leren.

They enable us to go to different conferences, summer school, to gain some extra knowledge and think outside of the box. So I think in total it really makes a big advantage in comparison to other universities for example.  
(Respondent 7, PhD)

Doordat deze motivator beperkt terugkomt, kan worden gesteld dat het een lage invloed heeft voor het WP.

#### 4.3.2 Goede en bekende organisatie

Een goede en bekende organisatie, is een organisatie die goed kwalitatief werk levert en die op een bepaalde manier bekend is bij mensen. Het belang is door zestien respondenten benoemd.

#### OBP Goede en bekende organisatie

Het belang van een goede en bekende organisatie benadrukken zes respondenten. Bij het OBP heeft vooral het bekende aspect van de TU Delft een rol gespeeld. Voor vijf respondenten is de TU Delft op een bepaalde manier bekend. Twee respondenten hebben aangegeven bekend te zijn met de onderwijssector. Eén andere persoon noemde dat hij bekend is met publieke organisaties en dat hij daarom wilde werken bij de TU Delft. Verder noemden twee respondenten dat ze er gestudeerd hadden en dat had voor hen indirect meegespeeld in hun keuze. Verder beschreef respondent 16 het belang dat de TU Delft een goede organisatie is met een bepaald prestige.

Ik heb een mooie tijd gehad op de TU. Ik denk dat daar het stukje intrinsieke motivatie vandaan komt om het primaire proces goed te willen ondersteunen. Dat je andere mensen ook zo'n mooie tijd gunt. Dus ik denk dat dat ergens onbewust wel meegespeeld heeft. (Respondent 18, Vastgoed)

In die zin dat je een beetje vertrouwd bent met de manier waarop een universiteit georganiseerd is. Natuurlijk is niet elke universiteit hetzelfde, ondanks het feit dat ze alle faculteiten, diensten en studenten hebben. Maar het helpt wel als je het jargon een beetje kent en een beetje weet hoe zo'n organisatie werkt. (Respondent 13, ICT)

Deloitte heeft heel veel prestige wereldwijd, TU Delft ook en het geeft mij persoonlijk een goed gevoel wanneer ik kan meewerken aan een organisatie die ook goede erkenning heeft van buitenaf. (Respondent 16, Vastgoed).

Iets meer dan de helft van de respondenten benoemden het belang van een goede en bekende organisatie, daarom kan het worden gekenmerkt als een gematigde invloed.

#### WP Goede en bekende organisatie

Het belang dat de TU Delft een goede en bekende organisatie is, komt bij alle respondenten van het WP op een bepaalde manier terug. Een belangrijk aspect voor het WP is dat de TU Delft een goede reputatie heeft. In totaal was dit voor negen respondenten belangrijk. Dit is

onder andere belangrijk omdat er slimme mensen werken die je verder kunnen helpen. Verder trekt zo'n universiteit goede mensen aan als je mensen wilt aannemen. Daarnaast opent het deuren in de toekomst als je kan laten zien dat je bij een goede en bekende universiteit werkt of hebt gewerkt.

It's good to know that when you're stuck, that there is someone who is working in the same field and that they are really good. (Respondent 7, PhD)

So what I mean with scientific excellence is that within TU Delft, Qutech, there are already some known groups and Qutech as the institution is also internationally known for excellence in quantum technology and research into this field. There are coming a lot of interesting results from various groups here. That means that the environment is very nice scientifically. (Respondent 1, UD)

But it for sure helps the fact that the TU Delft is not unknown worldwide. I'm not Dutch and I am planning to move to different countries so of course you want to have on your CV an university that is well-known. (Respondent 10, PhD)

Vier andere organisatiekenmerken die betrekking hebben op een goede en bekende organisatie worden door een beperkt aantal respondenten genoemd en zullen daarom kort besproken worden. Het eerste kenmerk is het belang van een internationale organisatie. Drie respondenten benoemen dat een goede universiteit vaak ook internationaal is. Een internationale organisatie is belangrijk, omdat veel wetenschappers geen Nederlands spreken.

I have been in the Netherlands sometime in Leiden, and TU Delft seems much more international so you have more people who don't speak Dutch. Which of course is nice when you don't understand Dutch. (Respondent 4, PhD)

Het tweede kenmerk dat voor drie respondenten een rol speelde, is dat de TU Delft op een bepaalde manier bekend is bij de respondenten. Ze hebben er gestudeerd en/of gewerkt en dat speelde op een bepaalde manier mee.

TU Delft is voor mij een vertrouwde omgeving, waar ik een netwerk heb. (Respondent 8, PhD)

Het derde kenmerk is dat de TU Delft een goede structuur heeft. Dit is door drie respondenten benoemd.

It's very clear what you should do and in what time and how many credits you need to have at the end. (Respondent 7, PhD)

Het vierde kenmerk is dat de TU Delft middelen bezit. Dit is door twee respondenten benoemd. Met middelen wordt het startpakket bedoeld wat de TU Delft biedt om te kunnen beginnen met onderzoek.

Voor het WP is het dus belangrijk dat de TU Delft een goede en bekende universiteit is. Daarom wordt dit organisatiekenmerk gezien als een belangrijke reden om te kiezen voor de TU Delft.

### 4.3.3 Werksfeer

In totaal komt werksfeer in tien interviews terug. Onder werksfeer wordt verstaan met wie gewerkt wordt en hoe met elkaar omgegaan wordt. Werksfeer is ook een motivator die zowel

kan worden bestempeld als intrinsiek en extrinsiek. Wanneer er wordt gekeken naar de definitie van extrinsieke motivatie die in dit onderzoek is aangehouden kan werksfeer worden gekenmerkt als extrinsiek. Werksfeer is namelijk een kenmerk die buiten de werkzaamheden van de baan ligt.

#### OBP Werksfeer

Het belang van de werksfeer komt in zes interviews terug bij het OBP. Het beeld van de werksfeer hebben respondenten vooral opgedaan tijdens de sollicitatiegesprekken. Verder hadden sommige respondenten een beeld van de werksfeer doordat ze mensen kenden die er werken.

Dus hier kwam ik leuke mensen tegen, die zowel aandacht hadden voor het belang voor TU Delft maar ook voor je persoonlijkheid, voor wie jij bent en hoe je daarin past. Dus dat vond ik prettig. (Respondent 12, ICT)

En wat mij dat brengt, waarom vind ik dat belangrijk, dat geeft mij het idee van tevoren wat voor sfeer er hangt. Dan denk ik o dat zijn dat soort mensen, daar kan ik het goed mee vinden (Respondent 17, Vastgoed)

Dat is heel makkelijk dat komt omdat ik echt heel sociaal ingesteld ben. Dus voor mij is het heel erg belangrijk om gewoon een goede klik te hebben met collega's en mensen. (Respondent 19, Vastgoed)

Doordat werksfeer bij iets meer dan de helft van de respondenten terugkomt, wordt het gezien als gematigd belangrijk.

#### WP Werksfeer

Bij het WP komt werksfeer in vier interviews terug. Twee Nederlandse respondenten benadrukten dat ze mensen kenden en dat ze daardoor ook iets wisten over de werksfeer. Bij twee internationale respondenten werd benoemd dat het belangrijk was dat dezelfde soort mensen er werken op het gebied van leeftijd en nationaliteit.

Ik ben bij dezelfde supervisor afgestudeerd als waar ik nu bij zit [...]. Dat beviel mij wel. Dan vond ik het ergens wel lekker om ook bij hem dit project te gaan doen. Toch een fijn idee want je kent hem al en je werkt goed met elkaar samen. (Respondent 9, PhD)

But number two is also that people around you are in the same situation as you. So you came from abroad, but also other people came from abroad. So that is something you have in common. (Respondent 7, PhD)

Doordat minder dan de helft van het WP de werksfeer heeft aangehaald, wordt gesteld dat het een lage mate van invloed heeft.

#### 4.3.4 Locatie

In vijftien interviews wordt het belang van de locatie genoemd bij het kiezen voor de TU Delft. De locatie is belangrijk vanwege de reistijd en het privédomein.

#### OBP Locatie

In zeven interviews is locatie benoemd als een belangrijke reden. Dit heeft te maken met de reistijd, dat respondenten niet lang wil reizen en niet lang in de file willen staan. Daarnaast benoemen respondenten dat ze reistijd willen besparen om tijd te kunnen besteden aan het privédomein.



De files werden steeds erger. Als je op fietsafstand woont, heb je nul afhankelijkheid als je dan ergens om vijf uur of om halfzes moet zijn, dan hoef je niet nog een half uur tot drie kwartier filetijd in te bouwen.  
(Respondent 20, Vastgoed)

Bij mij was echt het belangrijkste dat ik voor de TU Delft heb gekozen gewoon de afstand. De TU Delft zit bij mij dicht in de buurt en is ook gewoon makkelijk te bereiken. (Respondent 15, ICT)

Ik heb veel andere passies en hobby's naast werk. Als ik elke dag een kwartiertje moet fietsen heen, kwartiertje terug. [...] Of dat ik een uur in de tram, dan metro moet gaan zitten totaal en nog een stuk lopen heen en een uur terug. Dan vraag je in principe aan iemand zou je anderhalf uur tijd willen investeren die je dan niet kan investeren in zaken die je graag wilt doen. (Respondent 16, Vastgoed)

**Doordat zeven respondenten de locatie hebben benoemd, wordt de locatie als een belangrijke reden gezien voor het OBP om te kiezen voor de TU Delft.**

### WP Locatie

De locatie heeft bij acht respondenten een rol gespeeld. Bij het kiezen voor de TU Delft is veelal het belang van de partner of familie in acht genomen. Voor respondenten was het belangrijk dat zij bereid waren om mee te verhuizen. Dit is belangrijk doordat de meerderheid van het WP uit het buitenland komt en naar de TU Delft toe verhuist.

TU Delft it's quite a convenient location for me. Of course it's a nice town. Of course I was moving with my partner, so it's also important that there is just something else then a university. There are universities that are quiet in the middle of nowhere, so then it's much more difficult to move when the other person also needs to find a job. (Respondent 4, UD)

That kind of has a little bit of influence from my husband. He is English speaking and he only speaks English. [...] If we were going to move, it made sense to us to go to a place that was English speaking. (Respondent 6, PhD)

Daarnaast hebben een aantal respondenten aangegeven een voorkeur te hebben voor Europa of Nederland. Dat respondenten een voorkeur hebben voor Europa of Nederland heeft te maken met afstand, met de partner/familie en de manier van leven. Daarnaast is ook benoemd dat er een voorkeur voor Nederland is omdat het op inhoudelijk vlak een goede match is. Verder benoemden twee respondenten dat de TU Delft dichtbij is.

We were discussing that within Europe would be nice, because it is easier. So we already lived in [land] though we liked it. It's far away and it's more complicated then moving around within the EU. (Respondent 1, UD)

Well I decided to move to the Netherlands also because my partner lives right now in Belgium and will move to the Netherlands as well. (Respondent 10, PhD)

When I look at the affordable housing models. The Netherlands comes up quite often. And the affordable housing in itself really relates to my topics. (Respondent 6, PhD)

**Kortom, locatie is een belangrijke reden voor WP om te werken bij de TU delft.**

Tabel 4.2 Resultaten WP en OBP

Dimensie	Factor	Mate van invloed OBP	Mate van invloed WP
Intrinsieke motivatoren	PSM	Matige invloed	Lage invloed <sup>3</sup>
	Inhoud werk	Hoge invloed	Hoge invloed
	Erkenning	Matige invloed <sup>4</sup>	Lage invloed
	Autonomie	Matige invloed	Lage invloed
Extrinsieke motivatoren	Loon	Matige invloed	Lage invloed
	Baanzekerheid	Lage invloed	Lage invloed
	Werk-privébalans	Hoge invloed <sup>5</sup>	Lage invloed
	Dynamische leeromgeving	Hoge invloed	Lage invloed
	Goede en bekende organisatie	Matige invloed	Hoge invloed
	Werksfeer	Matige invloed	Lage invloed
	Locatie	Hoge invloed	Hoge invloed

### 4.3 Belangrijke verschillen en overeenkomsten

In de vorige paragrafen zijn de resultaten voor beide groepen apart beschreven. Een overzicht van deze resultaten is terug te vinden in tabel 4.2. Hier zijn duidelijk de overeenkomsten en verschillen zichtbaar. De belangrijkste verschillen zullen kort worden besproken. Uit de besproken resultaten is gebleken dat beide groepen zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd zijn. Omdat beide groepen het belang van een aantal intrinsieke en extrinsieke motivatoren aanhaalden. Daarnaast zijn verschillen zichtbaar tussen internationale en Nederlandse wetenschappers, daarom zal kort ingegaan worden op deze verschillen.

#### 4.3.1 Verschil in baankenmerken

In de interviewdata komt duidelijk terug dat verschillen aanwezig zijn in het belang van een aantal baankenmerken.

#### PSM

Uit de resultaten komt terug dat PSM een grotere rol heeft gespeeld voor het OBP. Dit betekent niet dat het WP geen hoge mate van PSM bezit, maar dat het niet heeft meegespeeld bij te kiezen voor een baan bij de TU Delft. In de interviews is niet te direct te herleiden waarom PSM niet heeft meegespeeld voor het WP. Wel kan worden beargumenteerd dat wetenschappers over het algemeen werk doen dat relevant is voor de maatschappij en dat het mogelijk niet meespeelt waar ze dit werk doen. PSM speelt mogelijk mee in de keuze om te kiezen voor een loopbaan in de wetenschap bij een universiteit. Wanneer ze vervolgens kiezen voor een universiteit speelt PSM een kleine rol, omdat PSM inherent is aan een functie in de wetenschap. Wanneer mensen met een ICT of vastgoed expertise op zoek zijn naar een baan is het een minder vanzelfsprekende keuze om te kiezen voor een universiteit, omdat er veel andere organisaties zijn waar zij kunnen werken. Wanneer zij dan kiezen voor een baan bij de universiteit, kan een reden hiervoor zijn dat het een organisatie is, die een bijdrage levert aan de maatschappij.

<sup>3</sup> Een motivator heeft een lage invloed wanneer 0-4 respondenten het belang benoemen

<sup>4</sup> Een motivator heeft een matige invloed wanneer 5-6 respondenten het belang benoemen

<sup>5</sup> Een motivator heeft een hoge invloed wanneer 7-10 respondenten het belang benoemen

### Inhoud van het werk

De inhoud van het werk is voor beide groepen belangrijk, maar wordt gekenmerkt door een andere invulling. Een opvallend verschil is dat het OBP het belang van uitdagend werk benoemt, terwijl dit bij het WP nauwelijks terugkomt. Een PhD-kandidaat geeft een mogelijke verklaring. Volgens haar is het uitdagende aspect belangrijk, maar geldt dit eigenlijk voor alle PhD-posities. Dus voor het WP is de inhoud van werk mogelijk standaard uitdagend en is deze uitdaging niet specifiek te vinden bij de TU Delft. Ook het willen leren van nieuwe dingen in de baan komt niet terug in de interviews van het WP. Een verklaring kan zijn dat in een wetenschappelijke functie over het algemeen veel wordt geleerd door de verdieping in een onderwerp. Een ander verschil is het praktijkgerichte aspect dat voor het WP belangrijk is. Dit is een wetenschappelijk aspect van de inhoud van werk, namelijk of het onderzoek theoretisch of toegepast is. Hier wordt de wetenschap bij de TU Delft door gekenmerkt en het is daarom geen aspect dat terugkomt in het werk van het OBP.

### Autonomie

Het belang van autonomie bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft is door het OBP vaker benoemd. Een verklaring voor het verschil kan zijn dat autonomie inherent is aan een baan in de wetenschap. Twee respondenten benadrukken dat ze deze vrijheid belangrijk vonden bij het kiezen voor een wetenschappelijke functie in het algemeen. Autonomie is een motivator die een baan in de wetenschap kenmerkt. Voor het OBP geldt juist dat de functie bij de TU Delft wordt gekenmerkt door autonomie.

### Erkenning

Erkenning in de functie is voor het OBP belangrijker bij het kiezen voor een baan dan voor het WP. Uit de interviews is geen verklaring te herleiden, omdat erkenning beperkt is genoemd. Een verklaring is mogelijk dat erkenning bij elke universiteit op een bepaalde manier terug te vinden is en de TU Delft hier niet specifiek door gekenmerkt wordt. Mogelijk is erkenning ook inherent aan een baan in de wetenschap.

### Loon

Loon blijkt voor het OBP een belangrijkere reden te zijn. Bij het WP wordt loon over het algemeen gezien als onbelangrijk, vooral omdat het WP vaak in andere landen buiten Europa meer kan verdienen. Dus als het WP loon belangrijk had gevonden, hadden ze waarschijnlijk voor een andere universiteit gekozen waar ze meer kunnen verdienen en dus niet voor de TU Delft. Het verschil in het belang van loon kan dus verklaard worden doordat het OBP het belangrijk vindt om niet achteruit te gaan in loon en het WP vindt loon in het algemeen niet belangrijk.

### Werk-privébalans

Een laatste verschil in baankenmerken is dat het OBP werk-privébalans belangrijker vindt. Een respondent gaf ook als verwachting aan dat voor het OBP werk-privébalans belangrijk is omdat het in de publieke sector vaak meer ondersteund wordt. Deze verwachting gaat niet op voor wetenschappelijk personeel. Mogelijk omdat een wetenschappelijke functie in het algemeen niet gekenmerkt wordt door werk-privébalans. Het speelt mogelijk een beperkte rol voor het WP omdat elke wetenschappelijke functie gekenmerkt wordt door hard werken en dit bij een wetenschappelijke functie bij de TU Delft niet anders is. Ook hier kan worden

gesteld dat de verschillen kunnen worden verklaard doordat een lage mate van werk-privébalans inherent is aan een wetenschappelijke functie.

#### 4.3.2 Verschil in organisatiekenmerken

Organisatiekenmerken zijn over het algemeen voor het OBP belangrijker dan voor het WP. De invulling van wat voor elke groep belangrijk is, is verschillend. Het OBP vindt het organisatiekenmerk dynamische leeromgeving belangrijk. Terwijl het WP vooral het belang van een goede en bekende universiteit benadrukt. Voor het OBP is het feit dat de TU Delft een goede en bekende universiteit is minder relevant, omdat het vooral gaat om de excellentie van wetenschappelijk onderzoek en dat heeft minder met hun werkzaamheden te maken. Uit de interviewdata blijkt wel dat het voor het OBP van gematigd belang is dat de TU Delft op een bepaalde manier bekend is voor hen. De dynamische omgeving die het OBP belangrijk vindt, is voor het WP mogelijk minder belangrijk omdat dit de TU Delft niet onderscheid ten opzichte van andere universiteiten. Veel universiteiten zijn dynamisch en een leeromgeving. Voor het WP is het dan mogelijk belangrijker dat het een goede universiteit is, omdat dit de TU Delft onderscheid van andere universiteiten. Terwijl voor het OBP de dynamiek op de campus belangrijk is en het leeraspect. Dit is mogelijk een verschil ten opzichte van andere organisaties in de regio.

Verder wordt de werksfeer over het algemeen belangrijker gevonden door het OBP dan door het WP. Een PhD-kandidaat noemt hier een mogelijke verklaring voor. Zij was eerst ondersteunend personeel dus zij kan zich in beide groepen verplaatsen. Zij benoemt dat het OBP in een team werkt en daarom de werksfeer belangrijk vindt. Het WP werkt vaak zelfstandig en minder in teamverband.

Daarnaast is de locatie voor het WP en OBP belangrijk. Voor beide groepen heeft dit te maken met het familiedomein. Voor WP is het belangrijk dat hun partner/familie wil meeverhuizen. Voor het OBP is de locatie belangrijk vanwege de reistijd, omdat weinig reistijd tijdswinst is in het privé-domein. Hier wordt de locatie ook gekenmerkt door een andere invulling bij beide groepen. Het verschil kan verklaard worden doordat een groot deel van het WP uit het buitenland naar Nederland moet verhuizen en dat hun partner/familie bereid moet zijn om mee te verhuizen. Bij het OBP speelt dit probleem niet, zij verhuizen over het algemeen niet voor hun werk bij de TU Delft. Zij vinden het over het algemeen belangrijk dat het werk dichtbij is, zodat er meer tijd aan familie kan worden besteed.

#### 4.3.3 Internationale en Nederlandse wetenschappers

Uit de interviewdata komen ook een aantal overeenkomsten en verschillen terug tussen internationale en Nederlandse wetenschappers. Voor beide groepen is de inhoud van het werk een belangrijke reden geweest om te kiezen voor de TU Delft. Verder is voor beide groepen een bekende en goede universiteit en de locatie belangrijk geweest. Echter deze twee motivatoren worden voor elke groep gekenmerkt door een andere invulling. Voor de groep Nederlandse wetenschappers was de motivator een goede en bekende universiteit vooral belangrijk omdat ze de TU Delft al op een bepaalde manier kenden. Ze hadden er gestudeerd, al eerder gewerkt of ze kenden mensen die er werkten. Terwijl voor internationale wetenschappers een goede en bekende universiteit belangrijk is vanwege de goede reputatie van de TU Delft. Zij komen van ver naar de TU Delft toe omdat het een goede universiteit is. Daarnaast is de locatie voornamelijk voor Nederlandse wetenschappers belangrijk vanwege het feit de TU Delft voor hen dichtbij is. Voor internationale wetenschappers is de locatie belangrijk vanwege de bereidheid van de partner en/of familie om mee te verhuizen. Een

ander verschil is het belang van autonomie, dit blijkt iets belangrijker te zijn onder de Nederlandse wetenschappers. Het grootste verschil is dus dat Nederlandse wetenschappers zoeken naar een baan in de buurt en in een bekende omgeving. Internationale wetenschappers zoeken naar een goede universiteit op een locatie die aansluit bij de wensen van de familie/partner. Deze twee groepen oriënteren zich dus op een andere manier bij het zoeken naar een baan.

#### 4.3.4 Samenvattend

Kortom, wat het meest belangrijk is voor zowel het OBP als het WP is de inhoud van het werk en de locatie. Deze redenen worden echter gekenmerkt door een andere betekenis door het OBP en WP. Verder blijkt de omgeving waar wordt gewerkt voor het OBP belangrijker te zijn. Een ander verschil is dat de invloed van PSM, autonomie, erkenning, werk-privébalans bij OBP groter is dan bij WP. Een mogelijke verklaring die gegeven kan worden, is dat deze kenmerken op een bepaalde manier inherent zijn aan een wetenschappelijke functie. Daarom bepalen deze motivatoren niet de keuze voor het WP om voor een baan bij de TU Delft te kiezen, maar om voor een loopbaan in de wetenschap te kiezen. Bij het OBP kunnen deze motivatoren wel meespelen omdat het niet inherent is aan hun functie. Verder hecht het OBP meer waarde aan loon. Het WP geeft aan dat het loon niet belangrijk is omdat ze bij andere universiteiten meer kunnen verdienen. Daarnaast zijn ook duidelijke verschillen zichtbaar bij de oriëntatie bij het zoeken naar een baan tussen Nederlandse en internationale wetenschappers.

## 5. Conclusie & Discussie

Hoofdstuk 5 vormt de conclusie en discussie van dit onderzoek. Eerst zal antwoord worden gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Vervolgens zal een theoretische discussie plaatsvinden, gevolgd door een bespreking van methodologische beperkingen. Als laatste zullen aanbevelingen geformuleerd worden voor de TU Delft.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag

Het doel van dit onderzoek is om middels interviews te achterhalen wat de motieven zijn om bij de TU Delft te werken en wat de verschillen en overeenkomsten zijn in de motieven tussen WP en OBP. Om dit doel na te streven, is het onderzoek opgebouwd aan de hand van vijf deelvragen. In het theoretisch kader zijn deelvraag 1 en 2 beantwoord. Aan de hand van de literatuur was de verwachting gesteld dat intrinsieke en extrinsieke motivatie invloed hebben bij het kiezen voor een baan bij een publieke organisatie. Bij intrinsieke motivatie zijn de motivatoren PSM, de inhoud van het werk, autonomie en erkenning beschreven. De extrinsieke motivatoren die terugkomen uit de literatuur zijn loon, baanzekerheid en werk-privébalans. Een verwachting was dat het OBP een minder mate van intrinsieke motivatie bezit en een hogere mate van extrinsieke motivatie in vergelijking met het WP.

De volgende stap in het onderzoek was het interviewen van het OBP en WP, om deelvraag 3, 4 en 5 te beantwoorden. De motivatoren uit het theoretisch kader waren in de interviews elk op een bepaalde manier terug te vinden. In welke mate deze motivatoren zijn benoemd, is zichtbaar in tabel 5.1. Verder waren extrinsieke motivatoren in de interviews aan bod gekomen die niet in het theoretisch kader zijn benoemd. Uit de resultaten is gebleken dat organisatiekenmerken ook belangrijk zijn geweest voor het kiezen voor een baan bij de TU Delft. De meeste verschillen tussen OBP en WP zijn te verklaren door de aanwezigheid van een verschil in keuzeprocessen.

Tabel 5.1 Concluderende tabel

Dimensie	Factor	Verschillen en overeenkomsten in mate van invloed
Intrinsieke motivatoren	PSM	OBP > <sup>6</sup> WP
	Erkenning	OBP > WP
	Autonomie	OBP > WP
	Inhoud werk	OBP = <sup>7</sup> WP
Extrinsieke motivatoren	Loon	OBP > WP
	Baanzekerheid	OBP = <sup>8</sup> WP
	Werk-privébalans	OBP > WP
	Dynamische leeromgeving	OBP > WP
	Goede en bekende organisatie	OBP < <sup>9</sup> WP
	Werksfeer	OBP > WP
	Locatie	OBP = WP

<sup>6</sup> > hogere invloed OBP

<sup>7</sup> = hoge invloed beide groepen

<sup>8</sup> = lage invloed beide groepen

<sup>9</sup> < hogere invloed WP

Nu de deelvragen beantwoord zijn, kan de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag luidt: *Hoe verschillen de motieven om te gaan werken voor de TU Delft tussen het OBP en WP en waardoor kunnen deze verschillen verklaard worden?* Uit de resultaten zijn een aantal verschillen en overeenkomsten teruggevonden. In tabel 5.1 zijn de verschillen tussen OBP en WP zichtbaar gemaakt. Beide groepen zijn zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd.

De meeste verschillen zijn te verklaren door een verschil in keuzeprocessus. Voordat het WP kiest voor een functie bij de TU Delft, hebben ze voor een loopbaan in de wetenschap gekozen bij een universiteit. Een wetenschappelijk functie wordt gekenmerkt door maatschappelijk relevant werk, autonomie, erkenning, hard werken en zelfstandig werken. Het werk dat wetenschappers doen wordt vaak gezien als maatschappelijk relevant. Maatschappelijk relevant werk is gelinkt aan PSM. Mogelijk speelt de aanwezigheid van maatschappelijk relevant werk wel mee bij het kiezen voor een baan in de wetenschap. Verder wordt een wetenschappelijk functie in het algemeen gekenmerkt door erkenning en autonomie. Deze motivatoren zijn wellicht belangrijk geweest bij het kiezen voor een carrière in de wetenschap, maar niet bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. Deze motieven zijn dus mogelijk inherent aan een wetenschappelijk functie op een universiteit. Daarnaast wordt een wetenschappelijk functie gekenmerkt door hard werken en dus niet door een goede werk-privébalans. Wellicht is dit voor het WP daardoor een minder belangrijke motivator. Verder werken wetenschappers veel zelfstandig. Dit kan verklaren waarom voor hen de werksfeer minder relevant is. Nadat het WP voor een wetenschappelijke carrière kiest of het voortzetten ervan, is het belangrijk wat ze doen en waar ze dit doen. Het vinden van een functie binnen hun vakgebied is belangrijk. Verder bepaalt de bereidheid van hun partner/gezin en de reputatie van de universiteit waar ze gaan werken. Dit gaat echter niet helemaal op voor Nederlandse wetenschappers, zij zijn meer lokaal georiënteerd en hebben een voorkeur voor een vertrouwde omgeving. Deze motivatoren van Nederlandse wetenschappers komen redelijk overeen met het OBP. Het OBP wil over het algemeen een baan dichtbij huis, dit is een belangrijk criteria bij het zoeken. Vervolgens is voor het OBP de inhoud van het werk belangrijk, het is hierbij ook belangrijk dat het werk uitdagend en relevant is voor de maatschappij. Daarnaast is het voor het OBP belangrijk dat de organisatie dynamisch is en dat er veel geleerd kan worden. Waar het OBP verder hun keuze op baseert, is de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren. Bovendien is de aanwezigheid van een vertrouwde omgeving gematigd belangrijk en vinden ze het relevant met wie ze werken. Verder spelen autonomie, erkenning en loon een gematigde rol bij het kiezen van een baan voor het OBP. Het keuzeprocessus bij het zoeken naar een baan verloopt bij het OBP en WP dus anders en verklaart voornamelijk waarom verschillen aanwezig zijn in de motieven om te werken bij de TU Delft.

## 5.2 Theoretische discussie

De volgende stap is om te bespreken hoe de besproken literatuur aansluit bij de resultaten. Hierbij wordt de literatuur over de publieke sector besproken en de literatuur over het OBP en WP.

### 5.2.1 Publieke sector literatuur

In het theoretisch kader is vooral ingegaan op baankenmerken als motivatoren. Hier is bewust voor gekozen omdat de twee groepen worden gekenmerkt door verschillende baantypes. Organisatiekenmerken blijken echter ook belangrijk te zijn en te verschillen. Er moet ook

benoemd worden dat in de literatuur over de publieke sector het belang van organisatiekenmerken bij het kiezen van een baan slechts beperkt terugkomt. Daarmee kan dit onderzoek een toevoeging bieden aan de literatuur over de publieke sector. In algemenere literatuur over baankeuze komt wel het belang van organisatiekenmerken terug (Boswell, Roehling, LePine, Moynihan, 2003; O'reilly & Caldwell, 1980; Turban, Eyring, Campion, 1993). Vooral de locatie is erg belangrijk. Zo beschrijven Turban et al. (1993) dat de locatie een belangrijke reden is waarom mensen een baan afwijzen. Ook komt het belang van de organisatiecultuur en collega's terug. Deze aspecten kunnen gelinkt worden aan de werksfeer omdat hieruit blijkt dat het belangrijk is met wie er wordt gewerkt en hoe er met elkaar wordt omgegaan. Verder vinden mensen het belangrijk dat ze kunnen leren en doorgroeien bij een organisatie (Boswell et al., 2003; Turban et al., 1993). Uit deze onderzoeken blijkt dus dat ook verschillende organisatiekenmerken een rol spelen bij het kiezen voor een baan. Een ander discussiepunt is of alle organisatiekenmerken die teruggevonden zijn in dit onderzoek extrinsiek zijn. Vooral over de dynamische leeromgeving is discussie mogelijk. Volgens Ryan & Deci (2000) is willen leren een onderdeel van intrinsieke motivatie. Leren is in deze context van het onderzoek vooral iets wat de organisatie biedt. Maar het is ook deels onderdeel van de werkzaamheden zelf. Het is dus een motivator die als extrinsiek, maar ook als intrinsiek kan worden gekenmerkt.

Een andere opvallende bevinding is de beperkte invloed van baanzekerheid. Dit is opvallend omdat baanzekerheid vaak wordt gezien als een belangrijk kenmerk van een baan bij de publieke sector (Van de Walle et al., 2015; Korac et al., 2019; Lewis & Frank, 2002; Groeneveld et al., 2009). Een verklaring waarom baanzekerheid zo'n beperkte invloed had, kan geboden worden door Groeneveld et al. (2009). Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers meer tot de publieke sector aangetrokken worden door baanzekerheid in tijden van een (economische) crisis. De medewerkers die zijn geïnterviewd hebben een baan gekozen bij de TU Delft in tijden van een krappe arbeidsmarkt, dus in een tijd van economische groei. Daardoor kan het zijn dat baanzekerheid slechts een beperkte invloed heeft gehad en mogelijk een grotere invloed heeft in tijden van economische onzekerheid. De economische context is in een korte tijd snel veranderd door Covid-19. Een aanbeveling is om te onderzoeken waarom medewerkers bij de TU Delft of een andere universiteit gaan werken in tijden van crisis.

### 5.2.2 Literatuur over WP & OBP

Een aantal verwachtingen die op basis van de literatuur zijn geformuleerd zijn teruggevonden. Aan de hand van de literatuur is verwacht dat loon voor het WP een minder belangrijke rol speelt, omdat zij loon vaak niet belangrijk vinden (Ryan, 2004; Rowley, 1996). In de interviewdata is dit duidelijk teruggevonden. Verder is verwacht dat werk-privébalans voor het WP in mindere mate een rol speelt, omdat een wetenschappelijk functie wordt gekenmerkt door een lage mate van werk-privébalans (Gillespie et al., 2001; McInnis, 1998; Rothman & Essenko, 2007; Tytherleigh et al., 2005). Ook deze verwachting is teruggevonden in de interviewdata.

Echter een aantal verwachtingen zijn niet teruggevonden. Uit de literatuur is gebleken dat uitdagend werk voor het WP belangrijk is (Houston et al., 2006; Gilliot et al., 2002, Ryan, 2014). Het belang van uitdagend werk is echter alleen bij het OBP teruggevonden. Interessant werk is wel belangrijk geweest voor het WP. Verder is aan de hand van de literatuur verwacht dat autonomie en erkenning voor het WP belangrijk is bij het kiezen van een baan (Cucu-Ciuhan & Guită-Alexandru, 2014; Davis, 1996; Gilliot et al., 2002; Houston et al., 2006; Rowley, 1996; Ryan, 2014; Tytherleigh et al., 2005). Dit is echter niet terug te zien in de resultaten. Een



verklaring hiervoor is dat de literatuur die besproken is iets zegt over kenmerken van een wetenschappelijke functie in het algemeen. Doordat deze motivatoren inherent zijn aan een wetenschappelijke functie biedt dat een mogelijke verklaring waarom het niet belangrijk is geweest in hun keuze.

Daarnaast kwam in de resultaten terug dat PSM een beperkte rol heeft gespeeld voor het WP. Aan de hand van de literatuur werd verwacht dat PSM een grotere rol zou spelen bij het WP vanwege de verwachting dat zij hoger opgeleid zijn (Perry, 1997; Moynihan & Pandey, 2007). Uit de interviewdata blijkt echter dat het OBP over het algemeen ook hoogopgeleid is. Een aantal respondenten benoemden dat ze aan een universiteit of hogeschool hebben gestudeerd. Doordat het verschil tussen opleidingsniveau klein is, gaat de verwachting aan de hand van de theorie van Perry (1997) en Moynihan & Pandey (2007) niet op. Een andere reden voor de beperkte invloed van PSM is dat maatschappelijk relevant werk inherent is aan een wetenschappelijke functie. Vervolgonderzoek is echter nodig om dit te kunnen achterhalen.

Bovendien is in dit onderzoek een ander onderscheid teruggevonden dat van belang is. Namelijk het onderscheid van internationale en nationale werknemers. Volgens Azoulay, Ganguli, Zivin (2017) zijn wetenschappers sneller bereid te verhuizen als het gaat om een universiteit met een goede wetenschappelijke omgeving. In de interviewdata is teruggevonden dat het een belangrijke reden voor internationale werknemers is. Verder kwam in het onderzoek van Azoulay et al. (2017) het belang van de familie terug bij het verhuizen. Mogelijk verklaart dit ook waarom de nationale wetenschappers niet verhuisden, omdat ze hun familie en vertrouwde omgeving niet wilden verlaten. Onderzoek over de verschillen in motieven van internationale en nationale is beperkt en daarom biedt dit onderzoek een belangrijke toevoeging.

Dit onderzoek heeft dus inzichten geboden over de motieven van het WP en het OBP. Over de motieven van het OBP was weinig bekend en dit onderzoek heeft meer inzicht geboden in wat voor hen belangrijk is bij het kiezen van een baan bij een universiteit. Verder biedt dit onderzoek meer inzicht over de motieven van het WP en het onderscheid tussen internationale en nationale medewerkers. Bovendien biedt dit onderzoek een aanvulling op het model van Mintzberg (1980), het onderscheid van personeelsgroepen die hij maakt past bij het onderscheid WP en OBP. Daarom biedt dit onderzoek meer inzicht over de koppeling van het ondersteunend personeel, de uitvoerende kern en (werk)motivatie.

### 5.3 Beperkingen van dit onderzoek

In dit onderzoek is gepoogd om de kwaliteit, validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Dit onderzoek wordt desondanks gekenmerkt door een aantal beperkingen. Een eerste beperking is de startdatum van de respondenten. In dit onderzoek is gepoogd om medewerkers bij de TU Delft te interviewen die recent zijn begonnen, de voorkeur hierbij was een beperkt aantal maanden. Dit bleek binnen de grenzen van dit onderzoek toch lastig te zijn. Er zijn een aantal respondenten die één of drie maanden zijn gestart bij de TU Delft, maar een aantal respondenten zijn er langer dan één jaar werkzaam. Dit is een beperking omdat mensen die recent zijn begonnen bij een organisatie vaak nog goed voor ogen hebben waarom ze voor de baan hebben gekozen. Wanneer dit later aan mensen wordt gevraagd, kan het zijn dat ze dit minder goed weten of dat ze een ander beeld hebben van de baan en de organisatie.

Een tweede beperking van het onderzoek is de representativiteit van voornamelijk het OBP. Van het WP en OBP zijn twee functiegroepen geïnterviewd, een beperking hiervan is dat er een minder compleet beeld is van de motieven van alle medewerkers. Er is echter bewust gekozen voor deze groepen, omdat de functies binnen deze groepen het moeilijkst zijn om te

vervullen voor de TU Delft. Een andere beperking van de representativiteit is dat van het OBP meer mannen dan vrouwen zijn geïnterviewd. Drie vrouwen zijn geïnterviewd en zeven mannen. Tijdens het werven van respondenten bleek het moeilijk te zijn om vrouwelijke respondenten te vinden op de ICT-afdeling. Over het algemeen werken er meer mannen op de ICT-afdeling. Het OBP bij de TU Delft wordt echter gekenmerkt door de aanwezigheid van meer vrouwelijke werknemers (TU Delft, z.d.b). Hierdoor zijn vrouwen onder gerepresenteerd in de interviews met het OBP. Een andere beperking is de diversiteit van disciplines bij het OBP. Van het WP zijn PhD-kandidaten en assistent professoren geïnterviewd. Van deze groep zijn respondenten geïnterviewd met een diverse achtergrond aan disciplines. Deze respondenten zijn qua vakgebied diverser dan het OBP, want daar zijn alleen werknemers van ICT en vastgoed geïnterviewd.

Een derde beperking is dat dit onderzoek niet generaliseerbaar is naar een andere context. Er is gekozen voor een case study, omdat dit onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers van de TU Delft. Een voordeel van een casestudie is dat het veel informatie biedt over een casus. Een nadeel is dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden naar elke andere universiteit. Het gegeven dat de TU Delft een technische universiteit is, met aanwezigheid van praktijkgericht onderzoek en een goede reputatie, maakt de data niet generaliseerbaar voor elke universiteit. In een vervolgonderzoek zou wel getest kunnen worden of dezelfde resultaten terugkomen bij andere universiteiten. Doordat dit onderzoek motivatiefactoren heeft geïdentificeerd, kunnen deze mogelijk verder getest worden met behulp van kwantitatief onderzoek bij andere universiteiten.

Verder moet benoemd worden dat tijdens de uitvoering van dit onderzoek Covid-19 zich heeft verspreid door Nederland. Hierdoor heeft de onderzoeker niet de mogelijkheid gehad om respondenten *face-to-face* op de campus te spreken. De interviews zijn daarom uitgevoerd met behulp van videobellen. Videobellen heeft echter nadelen, soms waren er problemen met de applicaties of met de internetverbinding. Hierdoor zijn de interviews een aantal keer verstoord. Verder is het uitvoeren van een interview toch het makkelijkst met een *face-to-face* gesprek. Hier is ook de mogelijkheid aanwezig om gezichtsuitdrukkingen te zien en om een houding af te lezen. Via videobellen is dat beperkt zichtbaar.

## 5.4 Aanbevelingen

Aan de hand van de interviewdata kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan aan de TU Delft. Deze aanbevelingen richten zich op het werven van kandidaten. Het is van belang dat de TU Delft zich bewust is dat de motieven onder het OBP en WP verschillen. Doordat er verschillen zijn geconstateerd in de motivatoren van deze groepen, is het belangrijk dat er een andere vacaturetekst is voor het OBP en WP. Bij de drie aanbevelingen is een eerste voorzet gedaan over hoe de TU Delft dit zou kunnen doen.

### 5.4.1 De omschrijving van de inhoud van het werk

Een eerste aanbeveling die kan bijdragen aan het verbeteren van de werving, gaat over de omschrijving van de inhoud van het werk in de vacaturetekst. Uit de interviewdata en literatuur komt duidelijk naar voren dat de inhoud van het werk een belangrijk motief is voor het OBP en WP. Om potentiële kandidaten enthousiast te maken, kunnen quotes van huidige medewerkers aan de vacaturetekst worden toegevoegd. De quotes kunnen verzameld worden door huidige medewerkers met eenzelfde soort functie te interviewen. Op deze manier kan een idee gegeven worden waarom de functie interessant is. Om voor elke vacature

een interview te houden met een huidige medewerker is veel werk. Het is vooral belangrijk om dit bij functies te doen waar het moeilijk is om geschikt personeel te vinden.

Doordat er verschillen zijn in belangrijke aspecten van de inhoud van het werk tussen OBP en WP, is het belangrijk om deze ook te benadrukken. Zo is het bij wetenschappelijke vacatures belangrijk om het praktijkgerichte aspect in de functie te benadrukken. Hierbij is het belangrijk dat duidelijk gemaakt wordt dat het onderzoek ook toegepast zal worden in de praktijk. Daarnaast is bij het OBP het uitdagende aspect belangrijk om te benadrukken in de vacaturetekst. Bij een vastgoed gerelateerde functie kan bijvoorbeeld benadrukt worden dat de functie uitdagend is, omdat de functie gekenmerkt wordt door contact met veel verschillende stakeholders. Verder is het belangrijk om in de vacaturetekst van het OBP te benoemen, dat het werk bij de TU Delft op een bepaalde manier een bijdrage levert aan de maatschappij.

#### 5.4.2 Belangrijk dat de ondersteuning bij de verhuizing wordt benoemd

Uit de interviewdata komt naar voren dat de locatie voor het OBP en WP belangrijk is bij het kiezen van een baan. Bij het WP is het belangrijk dat de partner/familie bereid is om mee te verhuizen. Het is dus belangrijk dat de TU Delft duidelijk maakt hoe zij dit proces ondersteunen. Op de website van de TU Delft is een pagina waar zij informatie geven over huisvesting, het vinden van een school en het vinden van een baan voor de partner<sup>10</sup>. Omdat het belangrijk is dat het gezin ook een leven kan oppakken in Delft is deze informatie belangrijk. Voor het WP die uit het buitenland komt, zijn deze diensten die de TU Delft biedt relevant. Daarom is het belangrijk dat er in de vacaturetekst naar wordt gerefereerd. In de vacatures voor het WP wordt de *dual career services* kort benoemd en de school mogelijkheden. Verder staat er geen informatie in de vacatures over de hulp die de TU Delft biedt bij huisvesting. Een aanbeveling is daarom om deze aspecten duidelijker te benoemen in de vacaturetekst. Een advies is om een korte alinea toe te voegen met bijvoorbeeld als kopje: 'Moving to Delft'. Het is belangrijk om hier kort en bondig te benoemen welke diensten de TU Delft hierbij biedt. De TU Delft biedt voor *assistant/associate/full-* professoren meer diensten wanneer ze naar Delft verhuizen dan voor PhD en postdoc posities. Voor deze twee groepen zal de korte alinea anders ingevuld moeten worden. In deze alinea is het dus van belang om te benoemen welke ondersteuning de TU Delft biedt bij het verhuizen naar Delft. Daarnaast is het belangrijk dat ze de site benoemen in de vacaturetekst waar meer informatie staat over deze diensten. Hierdoor is gelijk duidelijk waar de mogelijke kandidaat meer informatie kan vinden en haakt hij/zij niet af doordat deze informatie niet gevonden wordt. Doordat het belang van de partner/familie veel is genoemd door het WP, is het belangrijk dat de TU Delft hier informatie over geeft of ernaar doorverwijst in de vacaturetekst.

#### 5.4.3 Benoemen van aantrekkelijke organisatiekenmerken

Voor zowel het WP en OBP speelden de organisatiekenmerken een belangrijke rol bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. De organisatiekenmerken die belangrijk zijn geweest, waren voor beide groepen anders. Door het WP wordt de TU Delft gezien als een goede en bekende universiteit. Een belangrijk organisatiekenmerk voor het OBP is de dynamische leeromgeving van de TU Delft. In de vacatures van het OBP en WP staat dezelfde omschrijving over de organisatie TU Delft.<sup>11</sup> Doordat in de interviews terugkwam dat ze door andere organisatiekenmerken worden aangetrokken is dit niet helemaal passend. Voor het WP is het

<sup>10</sup> [Website coming to Delft](#)

<sup>11</sup> Voorbeeld vacatures [OBP](#) & [WP](#)

belangrijk dat omschreven staat dat de TU Delft een goede en bekende universiteit is. Deze aspecten komen terug in de omschrijving die nu aanwezig is in de vacatures over de TU Delft. Daarin hoeft voor het WP dus niet veel veranderd te worden. De tekst in de vacatures over de TU Delft past vooral bij het WP, maar niet bij het OBP. Het is belangrijk dat deze tekst voor het OBP anders wordt ingevuld. Dus er zou beschreven moeten worden wat de TU Delft een interessante organisatie maakt voor het OBP. In de interviews werd de TU Delft een dynamische of bruisende omgeving genoemd. De TU Delft is een organisatie waar van alles gebeurt, er wordt lesgegeven, studenten studeren of werken aan projecten, er worden veel verschillende onderzoeken uitgevoerd. Deze omgeving spreekt mensen aan omdat het divers is en er veel gebeurt. Daarnaast is de TU Delft een omgeving waar veel geleerd kan worden doordat het een dynamische omgeving is. Dit zijn aspecten die belangrijk zijn voor het OBP en dus ook in de vacatures benoemd moeten worden.

## Literatuurlijst

- Azoulay, P., Ganguli, I., & Zivin, J. G. (2017). The mobility of elite life scientists: Professional and personal determinants. *Research Policy*, 46(3), 573-590.
- Bellé, N., & Cantarelli, P. (2018). The role of motivation and leadership in public employees' job preferences: Evidence from two discrete choice experiments. *International Public Management Journal*, 21(2), 191-212.
- Beulens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public administration review*, 67(1), 65-74.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 23-37.
- Brasz, H., Kleijn, A., in 't Veld, J. & van der Ende, D.A.P.W. (1969). *Inleiding tot de bestuurswetenschap*. 's-Gravenhage: VUGA.
- CBS. (2019). *Krapte arbeidsmarkt neemt verder toe*. Geraadpleegd op 17 februari 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/20/krapte-arbeidsmarkt-neemt-verder-toe>
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Five different approaches*. Groot-Brittannië: Sage Publication Inc.
- Cucu-Ciuhan, G., & Guită-Alexandru, I. (2014). Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 448-453.
- Davis, A. J. (1996). Employee assistance provision in higher education. *Employee Counselling Today: The Journal of Workplace learning*, 8(5), 4-12.
- Dekker, R. (2012). Een zekere mate van zekerheid. *Economisch-statistische berichten*, 97(4647S), 6-9.
- Desmet, P. M., & Pohlmeier, A. E. (2013). Positive design: An introduction to design for subjective well-being. *International journal of design*, 7(3), 5-19.
- Dobson, I. R. (2000). 'Them and Us'-General and Non-General Staff in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), 203-210.
- Dur, R., & Zoutenbier, R. (2014). Working for a good cause. *Public Administration Review*, 74(2), 144-155.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473-493.
- Gillespie, N. A., Walsh, M. H. W. A., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & stress*, 15(1), 53-72.
- Gilliot, D., Overlaet, B., & Verdin, P. (2002). Managing academic personnel flow at universities. *Tertiary Education & Management*, 8(4), 277-295.
- 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.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-29.
- Gunersel, A. B., Kaplan, A., Barnett, P., Etienne, M., & Ponnock, A. R. (2016). Profiles of change in motivation for teaching in higher education at an American research university. *Teaching in higher education*, 21(6), 628-643.
- Herderscheê, G. & Witteman J. (2018). *Gratis rijles, welkomstbonus: krappe arbeidsmarkt vraagt om creatieve werkgevers*. Geraadpleegd op 20 januari 2020, van <https://www.volkskrant.nl/economie/gratis-rijles-welkomstbonus-krappe-arbeidsmarkt-vraagt-om-creatieve-werkgevers~b75c120b/>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Ohio: World Publishing.
- Holt, S. B. (2018). For those who care: The effect of public service motivation on sector selection. *Public Administration Review*, 78(3), 457-471.
- Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of higher education policy and management*, 28(1), 17-30.
- Karl, K. A., & Sutton, C. L. (1998). Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515-527.
- Korac, S., Saliterer, I., & Weigand, B. (2019). Factors affecting the preference for public sector employment at the pre-entry level: A systematic review. *International Public Management Journal*, 22(5), 797-840.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31(1), 39-56.
- Leggon, C. B. (1997). The scientist as academic. *Daedalus*, 126(4), 221-244.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government?. *Public administration review*, 62(4), 395-404.
- McInnis, C. (1998). Academics and professional administrators in Australian universities: Dissolving boundaries and new tensions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 20(2), 161-173.
- Mangelsdorf, M. E. (2009). Motivated to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 50(3), 24-24.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Noltemeyer, J. P. (2014). Job satisfaction of professional staff and administrators within the associated colleges of the south : a study of Herzberg's duality theory of motivation in higher education. *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 1748.
- Neuman, W. L. (2014). *Basics of social research*. Edinburgh, Groot-Brittannië: Pearson.
- NOS. (2020). *Wetenschappers naar inspectie vanwege overwerk: 'Mensen raken opgebrand'*. Verkregen op 3 feb 2020, van <https://nos.nl/artikel/2319425-wetenschappers-naar-inspectie-vanwege-overwerk-mensen-raken-opgebrand.html>
- Onderwijs in Cijfers. (z.d.) *Personeelssamenstelling wetenschappelijk*. Verkregen op 10 juli 2020, van <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/wo/personeel-wo/aantallen-samenstelling-personeel-wo>
- O'reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic

- factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of applied Psychology*, 65(5), 559-565.
- Park, R., & Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316.
- Park, S. M., & Word, J. (2012). Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4), 705-734.
- Parker, J. (2002). How much is a scientist worth?. *EMBO reports*, 3(11), 1012-1015.
- Pelgrim, C. (2019). Krapte op arbeidsmarkt breekt record. Geraadpleegd op 15 januari 2020, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/08/13/krapte-op-arbeidsmarkt-breekt-record-a3969981>
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public administration review*, 66(4), 505-514.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J.L. (1996). 'Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity'. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 6(1), 5-23.
- Perry, J. L. & L. R. Wise. (1990). 'The motivational basis of public service.' *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.
- Rantz, M. J., Scott, J., & Porter, R. (1996). Employee motivation: New perspectives of the age-old challenge of work motivation. In *Nursing Forum* (Vol. 31, No. 3, pp. 29-36). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Roose, H. & Meuleman, B. (2017). *Methodologie van de sociale wetenschappen: Een inleiding*. Gent: Academia Press.
- Rothmann, S., & Essenko, N. (2007). Job characteristics, optimism, burnout, and ill health of support staff in a higher education institution in South Africa. *South African journal of psychology*, 37(1), 135-152.
- Ryan, J. C. (2014). The work motivation of research scientists and its effect on research performance. *R&D Management*, 44(4), 355-369.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality assurance in education*, 4(3), 11-16.
- Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public Personnel Management*, 33(3), 255-275.
- Sebalj, D., Holbrook, A., & Bourke, S. (2012). The rise of 'professional staff' and demise of the 'non-academic': A study of university staffing nomenclature preferences. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(5), 463-472.
- Sherwood, G., Cherian, U. K., Horton-Deutsch, S., Kitzmiller, R., & Smith-Miller, C. (2018). Reflective practices: meaningful recognition for healthy work environments. *Nursing Management*, 27(2), 30-34.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- Steijn, A.J. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Steijn, A. J. (2006). Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak: over ambtenaren en hun

motivatie. (*Oratie*)

- Seema, R., Udam, M., & Mattisen, H. (2016). Attitudes of academic staff towards their own work and towards external evaluation, from the perspective of self-determination theory: Estonian case. *Quality in Higher Education*, 22(2), 117-126.
- Szekeres, J. (2006). General staff experiences in the corporate university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(2), 133-145.
- Taylor, J., & Taylor, R. (2011). Working hard for more money or working hard to make a difference? Efficiency wages, public service motivation, and effort. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 67-86.
- TU Delft. (2018). *TU Delft Strategisch Kader 2018-2024*. Verkregen op 3 februari 2020, van [https://d1rkab7tlqy5f1.cloudfront.net/TUDelft/Over TU Delft/Strategie/Towards%20a%20new%20strategy/TU%20Delft%20Strategisch%20Kader%202018-2024%20%28NL%29.pdf](https://d1rkab7tlqy5f1.cloudfront.net/TUDelft/Over%20TU%20Delft/Strategie/Towards%20a%20new%20strategy/TU%20Delft%20Strategisch%20Kader%202018-2024%20%28NL%29.pdf)
- TU Delft. (z.d.a). *Organisatie*. Verkregen op 18 maart 2020, van <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/organisatie/>
- TU Delft. (z.d.b). *Personeel*. Verkregen op 18 maart 2020, van <https://www.tudelft.nl/over-tu-delft/feiten-en-cijfers/personeel/>
- Turban, D. B., Eyring, A. R., & Campion, J. E. (1993). Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 71-81.
- Tytherleigh\*, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41-61.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public policy and administration*, 21(1), 13-31.
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 833-855.
- VSNU. (z.d.). *Internationaal personeel*. Verkregen op 10 juli 2020, van <https://vsnu.nl/f c internationaal wp.html>
- Waterval, D. (2019). *De krapte op de arbeidsmarkt ontwricht de samenleving*. Verkregen op 10 februari 2020, van <https://www.trouw.nl/economie/de-krapte-op-de-arbeidsmarkt-ontwricht-de-samenleving~b18a6fbe/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>



## Bijlage 1: Topiclijst

## Nederlands

Topic	Vragen
1. Inleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welkom heten en bedanken voor deelname</li> <li>- Doel van het onderzoek vertellen</li> <li>- Vertellen over privacy en vragen naar ondertekening formulier</li> <li>- Anonimiteit benadrukken</li> <li>- Vragen om te starten met opnemen</li> <li>- Onderzoeker stelt zich voor.</li> </ul>
2. Kennismaking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u kort iets over u zelf vertellen?</li> <li>- Kunt u kort iets vertellen over uw werk bij de TU Delft?</li> <li>- Wanneer bent u begonnen bij de TU Delft?</li> <li>- Wat heeft u hiervoor gedaan?</li> </ul>
3. Ranking motieven	<p>Er zijn een aantal motieven die mogelijk belangrijk zijn geweest voor het kiezen van uw baan bij de TU Delft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou u 5 redenen/motieven kunnen noemen waarom u voor de TU Delft gekozen heeft?</li> <li>- Zou u deze kunnen ranken? Waarbij de belangrijkste bovenaan wordt geplaatst en de minst belangrijke onderaan.</li> <li>- Bij elke reden/motief wordt gevraagd wat de respondent er mee bedoelt en waarom het op de aangewezen plek in de ranking staat.</li> </ul>
4. Andere motieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft u ook andere werkgevers overwogen? Zo ja, waarom dan toch gekozen voor de TU Delft?</li> <li>- Zijn er nog andere redenen waarom u voor de TU Delft heeft gekozen? Welke?</li> <li>- Waar zou u dit plaatsen in de ranking?</li> </ul>
5. Motieven OBP en WP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke motieven denkt u dat vooral belangrijk zijn geweest bij het kiezen voor de TU Delft bij het OBP?</li> <li>- Welke motieven denkt u dat vooral belangrijk zijn geweest bij het kiezen voor de TU Delft bij het WP?</li> </ul>
6. Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is er iets waar ik niet naar gevraagd heb, maar wat u wel nog graag wilt benoemen?</li> <li>- Afsluiten interview en bedanken</li> </ul>

## Engels

Topic	Vragen
1. Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welcome and thank you for participating</li> <li>- Tell purpose of research</li> <li>- Tell about privacy and ask about form</li> <li>- Stress anonymity</li> <li>- Ask to start recording</li> <li>- Researcher introduces herself</li> </ul>
2. Get to know	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Can you tell me something about yourself?</li> <li>- Can you briefly tell me something about your work at TU Delft?</li> <li>- When did you start at TU Delft?</li> <li>- What did you do before this?</li> </ul>
3. Ranking motives	<p>There are probably a number of reasons that may have been important in choosing your job at TU Delft.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Could you give 5 reasons/motives why you chose TU Delft?</li> <li>- Could you rank these? With the most important at the top and the least important at the bottom.</li> <li>- For each reason/motive, the respondent is asked what it means and why it is at the indicated place in the ranking.</li> </ul>
4. Other motives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Have you considered other employers? If so, why choose TU Delft?</li> <li>- Are there any other reasons why you choose to work for TU Delft? What other reasons?</li> <li>- Where would you put this in the ranking?</li> </ul>
5. Motives OBP and WP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What motives do you think were particularly important when choosing TU Delft for the supportive staff?</li> <li>- What motives do you think were particularly important when choosing TU Delft for scientific staff?</li> </ul>
6. Ending	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is there something I didn't ask about, but you'd like to mention?</li> <li>- End interview and thank</li> </ul>

## Bijlage 2: Privacy formulier

Nederlands

### **Informatieblad voor scriptieonderzoek 'Waarom werken medewerkers bij de TU Delft?'**

---

Onder begeleiding van Brenda Vermeeren onderzoekt Caroline Heijnders de motivatie van wetenschappelijk en ondersteunend en beheerspersoneel om te werken bij de TU Delft. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Caroline is benieuwd naar uw *motivatie om te kiezen voor de TU Delft als werkgever*. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

---

<b>Waarom dit onderzoek?</b>	Het doel van dit onderzoek is om middels interviews te achterhalen wat de motieven van medewerkers van de TU Delft zijn om bij deze organisatie te werken en wat de verschillen en overeenkomsten zijn in de motieven tussen wetenschappelijk personeel en ondersteunend en beheerspersoneel. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
<b>Verloop</b>	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none"><li>- U te interviewen en uw antwoorden te noteren en door het interview op te nemen via audio- opname.</li><li>- Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview</li></ul>
<b>Vertrouwelijkheid</b>	<p>Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.</p> <p>Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.</p>
<b>Vrijwilligheid</b>	<p>U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Mocht u iets niet in een groep willen vertellen, maar wel privé, dan kunt u Caroline Heijnders achteraf e-mailen of bellen. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.</p> <p>Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Caroline Heijnders via <a href="mailto:carolineheijnders@gmail.com">carolineheijnders@gmail.com</a> of 0624694196.</p>
<b>Dataopslag</b>	<p>In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.</p>
<b>Indienen van een vraag of klacht</b>	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Caroline Heijnders via <a href="mailto:carolineheijnders@gmail.com">carolineheijnders@gmail.com</a> of 0624694196. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

**Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:**

- |  | <b>JA</b>                | <b>NEE</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft.  |                          |                          |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming ziet ook op het verwerken van gegevens over mijn geslacht, leeftijd, woonplaats, afkomst. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde gegevens te bewaren en in <u>gepseudonimiseerde</u> vorm te gebruiken voor al het verdere onderzoek dat er later mee gedaan kan worden.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Caroline Heijnders

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

|

## Engels

**Information sheet for thesis research 'Why do employees work at TU Delft?'**

Under the supervision of Brenda Vermeeren, Caroline Heijnders is examining the motivation of scientific and support staff to work at TU Delft. This research can be realized with the help of your participation. Caroline is curious about your motivation to choose TU Delft as an employer. There are no right or wrong answers.

**Why this research?**

The aim of this research is to find out through interviews what the motives of TU Delft staff are to work for this organisation and what the differences and similarities are in the motives between academic staff and support and management staff. This research is being carried out from the Erasmus University Rotterdam.

**Process**

You will participate in a study in which we will gather information through:

- Interviewing you and recording your answers via audio or video recording. A transcript of the interview will be produced

**Confidentiality**

We will do everything we can to protect your privacy as well as possible. In addition to the student, only the thesis supervisor, second reader will have access to all information you provide.

No confidential information or personal data from or about you will be released so that someone will be able to identify you.

In the research you are referred to by a made-up name (pseudonym), unless you have given permission to use your name for quotes.

**Voluntary participation**

You do not have to answer any questions that you do not want to answer. If you do not want to say something in a group, but would like to in private, you can e-mail or call Caroline afterwards. Your participation is voluntary and you can stop whenever you want.

If, during the research, you decide to terminate your participation, the information that you have already provided will be used until the moment that consent is withdrawn.

Do you want to stop participating in this research? Then contact Caroline via [carolineheijnders@gmail.com](mailto:carolineheijnders@gmail.com) or 0624694196.

**Data storage**

Anonymous data or pseudonyms will be used in the thesis. The audio recordings, forms and/or other documents that are created or collected in the context of this thesis will be stored securely.

The research data is stored for a period of ten years. Data will be deleted or made anonymous so that they can no longer be traced to a person at the end of this period, at the latest.

**Submitting a question or complaint**

If you have specific questions about how your personal data is handled, you can direct your question to Caroline via [carolineheijnders@gmail.com](mailto:carolineheijnders@gmail.com) or 0624694196. You can also submit a complaint to the Dutch Data Protection Authority if you suspect that your data has been processed incorrectly.

**By signing this consent form I acknowledge the following:**

- |   | <b>Yes</b>               | <b>No</b>                |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 I am sufficiently informed about the research. I have read the information sheet and have had the opportunity to ask questions. These questions have been answered sufficiently and I have had sufficient time to decide on my participation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 I volunteer to participate in this study. It is clear to me that I can terminate participation in the study at any time, without providing a reason. I don't have to answer a question if I do not want to.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In order to participate in the study, it is also necessary that you give specific permission for various elements.  |                          |                          |
| 3 I give permission to process the data collected about me during this research as explained in the attached information sheet. This permission also relates to the processing of data about my gender, age, place of residence, ethnicity.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 I give permission for audio and/or video recordings to be made during discussions and a transcript of my answers to be produced.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 I give permission for use my answers as quotes in the student's thesis.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 I give permission to store the data collected from me and to use it in a pseudonymized form for all further research where it can be used at a later date.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Name participant:

Name student: Caroline Heijnders

Signature:

Signature:

Date:

Date:

## Bijlage 3: Codeerschema

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Intrinsieke motivatie	A.1 Intrinsieke motivatie	Intrinsieke motivatie ontstaat vanuit de persoon zelf. Het is een natuurlijk neiging om iets te willen doen, leren, beheersen, ontdekken en onderzoeken, omdat er een gevoel van voldoening uitgehaald wordt. (Ryan & Deci, 2000)	A.1.1 De kenmerken binnen de werkzaamheden zorgen ervoor dat hij/zij bij de TU Delft wil werken.	A.1.1.1 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. A.1.1.2 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. A.1.1.3 Hij/zij vond de kenmerken binnen de werkzaamheden niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
B. Intrinsieke motivatoren	B.1 PSM	“de overtuiging, waarden en houdingen die verder gaan dan eigenbelang of organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en die door de interactie met het publiek aanzetten tot gerichte actie” (Vandenabeele et al., 2006, p.15).	B.1.1 De mate van belang dat er een bijdragen kan worden geleverd aan de maatschappij bij het kiezen voor de TU Delft.	B.1.1.1 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.1.1.2 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij belangrijk, maar niet het belangrijkste voor het kiezen voor de TU Delft. B.1.1.3 Hij/zij vond de mogelijkheid om een bijdragen te kunnen leveren aan de maatschappij niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

	B.2 Inhoud van het werk	Bij de inhoud van het werk gaat het om de taken die iemand uitvoert in een baan (Bellé & Cantarelli, 2018).	B.2.1 De mate van belang van de inhoud van het werk bij het kiezen voor de TU Delft.	B.2.1.1 Hij/zij vond de inhoud van het werk het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.2.1.2 Hij/zij vond de inhoud van het werk belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.2.1.3 Hij/zij vond de inhoud van het werk niet belangrijk, bij het kiezen voor de TU Delft.
	B.3 Autonomie	Autonomie is de mate waarin werknemers de vrijheid en ruimte krijgen om te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren (Park & Searcy, 2012).	B.3.1 De mate van belang van autonomie in de baan bij het kiezen voor de TU Delft.	B.3.1.1 Hij/zij vond autonomie het belangrijkste bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. B.3.1.2 Hij/zij vond autonomie belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. A.3.1.3 Hij/zij vond autonomie niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	B.4 Erkenning	Erkenning is de bevestiging en waardering van de waarde die een medewerker toevoegt aan een organisatie (Sherwood et al., 2018).	B.4.1 De mate van belang van de aanwezigheid van erkenning bij het kiezen voor de TU Delft.	B.4.1.1 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.4.1.2 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. B.4.1.3 Hij/zij vond de aanwezigheid van erkenning niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.



C. Extrinsieke motivatie	C.1 Extrinsieke motivatie	Extrinsieke motivatiefactoren liggen buiten de werkzaamheden en persoon zelf (Ryan & Deci, 2001).	C.1.1 Het belang van baankenmerken die buiten de werkzaamheden zelf liggen bij het kiezen voor de TU Delft.	C.1.1.1 Hij/zij vond de baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen het belangrijkste bij het kiezen voor een baan bij de TU Delft. C.1.1.2 Hij/zij vond baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft C.1.1.3 Hij/zij vond de baankenmerken die buiten de werkzaamheden liggen niet belangrijk.
D. Extrinsieke motivatoren	D.1 Loon	Loon wordt vaak uitgedrukt in geld. (Taylor & Taylor, 2011).	D.1.1 Het belang van loon bij het kiezen voor de TU Delft.	D.1.1.1 Hij/zij vond loon het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.1.1.2 Hij/zij vond loon belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.1.1.3 Hij/zij vond loon niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

	D.2 Baanzekerheid	Baanzekerheid is de zekerheid die aanwezig is over het behoud van een baan als werknemer (Dekker, 2012).	D.2.1 Het belang van baanzekerheid bij het kiezen voor de TU Delft.	D.2.1.1 Hij/zij vond baanzekerheid het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.2.1.2 Hij/zij vond baanzekerheid belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.2.1.3 Hij/zij vond baanzekerheid niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	D.3 Werk-privébalans	Er is sprake van balans tussen werk en privé wanneer er tevredenheid heerst en goed gefunctioneerd kan worden in het werk en privé domein, waarbij minimale conflicten aanwezig zijn (Clark, 2000)	D.3.1 Het belang van werk-privébalans bij het kiezen voor de TU Delft.	D.3.1.1 Hij/zij vond werk-privébalans het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.3.1.2 Hij/zij vond werk-privébalans belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. D.3.1.3 Hij/zij vond werk-privébalans niet belangrijk, bij het kiezen voor de TU Delft.

E. Extra toegevoegde extrinsieke motivatoren	E.1 Dynamische leeromgeving	Een dynamische leeromgeving is een organisatie die groot is, constant in beweging is en waar veel geleerd kan worden.	E.1.1 Het belang van een dynamische leeromgeving bij het kiezen voor de TU Delft.	E.1.1.1 Hij/zij vond het organisatiekenmerk dynamische leeromgeving het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft E.1.1.2 Hij/zij vond het organisatiekenmerk dynamische leeromgeving belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.1.1.3 Hij/zij vond het organisatiekenmerk dynamische leeromgeving niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	E.2 Goede en bekende organisatie	Een goede en bekende organisatie, is een organisatie die goed kwalitatief werk levert en die op een bepaalde manier bekend is bij mensen.	E.2.1 Het belang van een goede en bekende organisatie bij het kiezen voor de TU Delft.	E.2.1.1 Hij/zij vond het organisatiekenmerk een goede en bekende organisatie het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft E.2.1.2 Hij/zij vond het organisatiekenmerk een goede en bekende organisatie belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.2.1.3 Hij/zij vond het organisatiekenmerk een goede en bekende organisatie niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.

	E.3 Werksfeer	Met werksfeer wordt bedoeld met wie je werkt en hoe je met elkaar omgaat.	E.3.1 Het belang van de werksfeer bij het kiezen voor de TU Delft.	E.3.1.1 Hij/zij vond de werksfeer het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.3.1.2 Hij/zij vond de werksfeer belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.3.1.3 Hij/zij vond de werksfeer niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.
	E.4 Locatie	Gaat om waar de organisatie zich bevindt.	E.4.1 Het belang van de locatie bij het kiezen voor de TU Delft.	E.4.1.1 Hij/zij vond de locatie het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.4.1.2 Hij/zij vond de locatie belangrijk, maar niet het belangrijkste bij het kiezen voor de TU Delft. E.4.1.3 Hij/zij vond de locatie niet belangrijk bij het kiezen voor de TU Delft.