

2010



ERASMUS  
UNIVERSITEIT  
ROTTERDAM

## WERKEN BIJ HET RIJK?

EEN ONDERZOEK NAAR DE AANTREKKELIJKHEID VAN HET  
RIJK ALS WERKGEVER.

Afstudeerscriptie | Sietske de Ruijter



Rijksoverheid

## **Werken bij het Rijk?**

*Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever*

**Sietske de Ruijter**  
**325931**

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Master of Public Administration  
Programma Arbeid, Organisatie en Management



Eerste lezer: Prof. dr. A.J. Steijn  
Tweede lezer: Dr. S. van Thiel  
Ministerie BZK: Drs. B. Feenstra  
Datum: Augustus 2010

## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van maanden intensief lezen, schrijven, herschrijven en analyseren. Deze scriptie is geschreven ter afronding van de Master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik heb de afgelopen maanden met veel plezier aan deze scriptie gewerkt en wil dan ook graag de mensen die betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze scriptie bedanken.

Ten eerste wil ik Bram Steijn hartelijk bedanken voor zijn prettige en vakkundige begeleiding tijdens mijn afstuderen. Zelfs tijdens zijn *sabbatical* in Oostenrijk was Bram bereid om mij tijdens deze afstudeerperiode te begeleiden. Gesprekken met Bram waren niet alleen erg verhelderend, maar gaven ook direct weer nieuwe energie. Zijn scherpe blik en enthousiasme, maar ook de ruimte die hij mij gaf om zelf mijn onderzoek vorm te geven, hebben ervoor gezorgd dat ik tot het einde gemotiveerd bleef.

Daarnaast wil ik het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bedanken voor de prettige en leerzame stageperiode. Het was erg interessant om het reilen en zeilen in zo een grote organisatie van dichtbij mee te mogen maken. Graag wil ik mijn directe collega's en collega-stagiair(e)s bedanken voor de gezellige tijd. In het bijzonder bedank ik mijn begeleidster Betty Feenstra voor haar goede adviezen en haar interesse in mijn onderzoek.

Verder wil ik mijn medestudenten bedanken voor de leuke tijd die we het afgelopen studiejaar met elkaar hebben gehad. Hoewel de stap van Wageningen naar Rotterdam vooraf vrij groot leek, voelde ik me direct op mijn gemak.

Tot slot bedank ik mijn vriend Dennis, mijn familie en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral ook voor de gezellige momenten naast het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier!

Sietske de Ruijter  
Den Haag, augustus 2010

*Lieve oma, deze is voor u.*

## Samenvatting

### Aanleiding

Vanaf het moment dat de eerste 'babyboomers' in 2013 met pensioen gaan, krijgt het Rijk te maken met een flinke uitstroom van oudere werknemers. Deze uitstroom van oudere Rijksambtenaren moet door een instroom van jongere werknemers worden opgevangen. Om aan de vervangingsvraag te kunnen voldoen is het van groot belang om inzicht te krijgen in de drijfveren van jonge mensen. Wat motiveert hen om te kiezen voor een baan bij het Rijk? En in het verlengde daarvan: Wat doet ze besluiten om het Rijk te verlaten?

### Onderzoeksopzet

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

*In hoeverre verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren in hun motivatie om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken en hoe zijn deze verschillen te verklaren?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd en een vragenlijst uitgezet. De literatuurstudie, welke de basis vormt voor het onderzoek, laat zien dat zowel intrinsieke motieven (zoals de inhoud van het werk) als extrinsieke motieven (zoals de hoogte van het salaris) ten grondslag liggen aan de keuze voor een baan bij het Rijk. Daarnaast zijn er verschillende factoren van invloed op de arbeidsmotivatie van werknemers. In dit onderzoek is de leeftijd van de werknemer de belangrijkste sociaal-demografische factor. De leeftijd van werknemers hangt namelijk samen met zaken die zij waarderen in een baan. De belangrijkste organisatorische factoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk, zijn in dit onderzoek de PO-fit (namelijk: de mate waarin werknemer en organisatie bij elkaar passen) en *red tape* (namelijk: de mate waarin de werknemer procedurele beperkingen ervaart).

De kernconcepten uit het theoretisch kader vormden de *input* voor de vragenlijst. Na een korte *pretest* is de vragenlijst bij alle ministeries, met uitzondering van het Ministerie van Defensie, uitgezet. De totale steekproef voor dit onderzoek bestond uit 1500 Rijksambtenaren, die voornamelijk werkzaam zijn in de beleidsvoorbereiding. Van deze 1500 Rijksambtenaren waren er 500 jonger dan 35 jaar, 500 tussen de 35 en 50 jaar, en de overige 500 waren 50 jaar of ouder. De steekproef is aselekt getrokken, waarbij rekening is gehouden met leeftijdsopbouw en de grootte van de ministeries. In totaal hebben 537 respondenten (36,1%) de vragenlijst bruikbaar ingevuld.

### Resultaten

Jongeren kiezen steeds vaker bewust voor een baan bij het Rijk. De voornaamste reden die zij hebben om te kiezen voor een baan bij het Rijk, is omdat de baan aansluit bij hun studie en interesse. Hier staat tegenover dat tachtig procent van de jonge Rijksambtenaren over vijf jaar ergens anders wenst te werken. Een belangrijke reden dat jongeren uitstromen is de hoeveelheid procedurele beperkingen die zij ervaren. *Red tape* is een belangrijke negatieve voorspeller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk. Werknemers die veel procedurele beperkingen ervaren, vinden hun werk minder leuk en hebben een sterkere vertrekintentie dan werknemers die minder last hebben van de regels en procedures. De PO-fit is daarentegen een positieve voorspeller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk. Werknemers van wie de doelen, wensen, normen en waarden overeenkomen met die van de organisatie, willen de komende jaren graag bij het Rijk blijven werken. Bovendien lijkt het erop dat werknemers met een goede PO-fit minder last hebben van de procedurele beperkingen, waardoor de negatieve effecten van *red tape* worden afgezwakt.

### Conclusie

Er spelen zowel intrinsieke als extrinsieke motieven een rol bij de keuze voor een baan bij het Rijk. Gemiddeld genomen worden Rijksambtenaren echter meer gedreven door intrinsieke arbeidsmotieven, zoals de inhoud van het werk. Daarnaast zijn er een aantal verschillen gevonden tussen jongere en oudere Rijksambtenaren. Zo hechten vijftigplussers meer waarde aan extrinsieke arbeidsmotieven en baan zekerheid, terwijl 'interesse' een belangrijkere rol speelt bij de baankeuze van jongeren. Jongeren ervaren bovendien meer procedurele beperkingen dan ouderen.

### Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan een drietal aanbevelingen worden gedaan. Ten eerste is het aan te bevelen om tijdens de selectieprocedure meer aandacht te besteden aan de PO-fit. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van een methode als de '*Organizational Culture Profile*' kan inzicht worden verkregen in de mate waarin de sollicitant bij de organisatie zou kunnen passen. Wanneer de werknemer en organisatie beter bij elkaar passen, wordt de organisatie aantrekkelijker gevonden en is men minder snel geneigd op zoek te gaan naar een andere baan. Ten tweede is het belangrijk dat jonge werknemers meer autonomie krijgen. Wanneer iemand nog maar kort in de organisatie werkzaam is, is het vaak aftasten welke beslissingen wel en niet zelfstandig kunnen worden genomen. Het zou nieuwe werknemers kunnen helpen wanneer zij iemand 'op gelijk niveau' kunnen aanspreken over dit soort praktische zaken, zodat zij sneller leren aanvoelen welke beslissingen zij zelf kunnen nemen en welke beslissingen met de leidinggevende moeten worden besproken. Tot slot is het aan te raden om het gesprek met medewerkers aan te gaan. Probeer te achterhalen waar hun wensen en ambities liggen en speel daar op in. Door een goed visitekaartje af te leveren, is de kans groter dat ze ooit bij het Rijk terugkomen.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>4</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>6</b>
<b>Lijst van figuren en tabellen .....</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 1 - Inleiding .....</b>	<b>11</b>
1.1    Aanleiding .....	11
1.2    Probleemstelling.....	12
1.2.1    Doelstelling.....	12
1.2.2    Centrale onderzoeksvraag.....	12
1.2.3    Deelvragen .....	12
1.3    Onderzoeksafbakening.....	13
1.4    Onderzoeksopzet.....	13
1.5    Relevantie .....	13
1.5.1    Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.5.2    Maatschappelijke relevantie .....	14
1.6    Leeswijzer .....	14
<b>Hoofdstuk 2 - Achtergrond.....</b>	<b>15</b>
2.1    Inleiding .....	15
2.2    Veranderingen in het personeelsbestand van het Rijk .....	15
2.2.1    Demografische veranderingen: Vergrijzing en ontgroening.....	15
2.2.2    Personeelsbestand van het Rijk .....	15
2.2.3    In- en uitstroom van Rijkspersoneel .....	16
2.2.4    Gevolgen voor de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand .....	18
2.3    Beleidscontext .....	19
2.3.1    Programma Vernieuwing Rijksdienst .....	19
2.3.2    Taakstellingen en sociaal flankerend beleid .....	19
2.3.3    Project ambtenaar voor de toekomst .....	20
2.4    Een vooruitblik op het volgende hoofdstuk .....	20
<b>Hoofdstuk 3 - Theoretisch kader .....</b>	<b>21</b>
3.1    Inleiding .....	21
3.1.1    Arbeidsmotivatie vanuit verschillende invalshoeken .....	21
3.1.2    Klassiek onderzoek naar arbeidsmotivatie .....	21

3.2	Motivatie .....	22
3.2.1	Klassiek onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie: Dichotomie	22
3.2.2	Ryan en Deci: Motivatiecontinuüm.....	22
3.2.3	Intrinsieke en extrinsieke motivatie in deze studie .....	23
3.3	Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven .....	24
3.3.1	Externe regulatie .....	24
3.3.2	Geïntrojecteerde regulatie.....	24
3.3.3	Geïdentificeerde regulatie .....	25
3.3.4	Intrinsieke regulatie .....	25
3.4	Andere intrinsieke en extrinsieke motieven in de publieke sector.....	25
3.4.1	Zekerheid.....	25
3.4.2	Combineren van werk en privé .....	26
3.4.3	Public Service Motivation.....	26
3.4.4	Toeval .....	28
3.5	Determinanten van motivatie .....	29
3.5.1	Sociaal-demografische factoren.....	29
3.5.2	Organisatorische factoren.....	32
3.5.3	Sociale instituties.....	35
3.6	Effecten van motivatie.....	36
3.6.1	Effecten van intrinsieke motivatie .....	36
3.6.2	Effecten van extrinsieke motivatie.....	37
3.7	Conceptueel model en hypothesen .....	39
<b>Hoofdstuk 4 – Methoden .....</b>		<b>42</b>
4.1	Inleiding .....	42
4.2	Steekproeftrekking .....	42
4.3	Beschrijving van de respondenten .....	43
4.4	Procedure en operationalisering.....	45
4.4.1	Pretest .....	45
4.4.2	Aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever .....	45
4.4.3	Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven.....	45
4.4.4	Toeval .....	48
4.4.5	PO-fit.....	48
4.4.6	Red tape .....	48
4.4.7	Generatie/leeftijd.....	49
4.4.8	Controlevariabelen.....	49
<b>Hoofdstuk 5 – Resultaten: Beschrijvende analyse .....</b>		<b>50</b>
5.1	Aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever.....	50
5.1.1	Aantrekkelijkheid Rijk, eigen directie en vertrekintentie .....	50
5.1.2	Leeftijdseffect.....	50

5.2	Arbeidsmotivatie .....	52
5.2.1	Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie .....	52
5.2.2	Werk-privé balans en baan zekerheid .....	53
5.2.3	Public Service Motivation .....	54
5.2.4	Keuze voor een baan bij de overheid: Toeval, noodzaak, of uit interesse? .....	54
5.3	PO-fit en Red tape .....	56
5.3.1	Fit tussen werknemer en organisatie .....	56
5.3.2	Procedurele beperkingen .....	57
5.4	Samenvatting en beantwoording van de hypothesen .....	58
<b>Hoofdstuk 6 - Resultaten: Verklarende analyse .....</b>		<b>61</b>
6.1	Relatie tussen PSM, PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever .....	61
6.2	Relatie tussen red tape, PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever .....	64
6.3	Invloed van PO-fit op aantrekkelijkheid Rijk en vertrekintentie .....	66
6.4	Invloed van red tape op aantrekkelijkheid Rijk en vertrekintentie .....	68
6.5	Categoriseren van de respondenten: Clusteranalyse .....	70
6.5.1	Clusteranalyse: Een inleiding .....	70
6.5.2	Opzet en resultaten van de analyse .....	70
6.5.3	Wat betekent dit nu? .....	72
6.6	Samenvatting .....	73
<b>Hoofdstuk 7 - Onderzoek in bespreking .....</b>		<b>74</b>
7.1	Conclusie .....	74
7.2	Theoretische implicaties .....	75
7.3	Praktische implicaties .....	77
7.4	Discussie .....	79
7.4.1	Beperkingen van het onderzoek .....	80
7.4.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	81
<b>Referenties .....</b>		<b>83</b>
<b>Appendix A - Vragenlijst .....</b>		<b>89</b>
<b>Appendix B - Originele <i>items</i> en vertalingen van de gebruikte schalen .....</b>		<b>97</b>



## Lijst van figuren en tabellen

### Hoofdstuk 2 - Achtergrond

Figuur 2.1	Samenstelling van het Rijkspersoneel .....	16
Tabel 2.1	Aantal werkzame personen bij het Rijk (verschil met 2001) .....	16
Tabel 2.2	Instroom van Rijkspersoneel (als percentage van de totale instroom) .....	17
Tabel 2.3	Uitstroom van Rijkspersoneel (als percentage van het aantal werknemers per leeftijdsgroep) .....	17
Figuur 2.2	Het draaideureffect .....	18
Figuur 2.3	Leeftijdsopbouw Rijksambtenaren in 2001, 2003, 2005 en 2007 .....	18
Tabel 2.4	Typologie van toekomstige ambtenaren .....	20

### Hoofdstuk 3 - Theoretisch kader

Tabel 3.1	Motivatiecontinuüm .....	23
Tabel 3.2	Het relatieve belang van een aantal arbeidsmotivaties volgens Rijksambtenaren .....	26
Tabel 3.3	<i>Public Service Motivation</i> in de Nederlandse context .....	28
Tabel 3.4	Belangrijkste motivatie van Rijksambtenaren voor indiensttreding bij de overheid, in procenten .....	29
Tabel 3.5	Indeling van beleidsambtenaren naar generatie .....	30
Tabel 3.6	Motivaties, uitgesplitst naar leeftijd .....	31
Figuur 3.1	Complementaire en supplementaire P-O fit .....	34
Figuur 3.2	De relatie tussen PSM en de P-O fit .....	35
Tabel 3.7	Samenvatting van de determinanten van motivatie .....	36
Tabel 3.8	Samenvatting van de effecten van motivatie .....	38
Figuur 3.3	Conceptueel model .....	39

### Hoofdstuk 4 - Methoden

Tabel 4.1	Leeftijdsopbouw Rijksambtenaren (schaal 10-14) per ministerie in 2010 .....	42
Tabel 4.2	Steekproefkader .....	43
Tabel 4.3	Respons .....	44
Figuur 4.1	Respons per leeftijdscategorie .....	44

### Hoofdstuk 5 - Resultaten: Beschrijvende analyse

Tabel 5.1	Gemiddelde scores op aantrekkelijkheid Rijk, aantrekkelijkheid eigen directie en vertrekintentie, uitgesplitst naar leeftijdscategorie .....	51
Figuur 5.1	Vertrekintentie jongeren .....	51
Tabel 5.2a	Gemiddelde scores op intrinsieke en extrinsieke motivaties .....	52

Tabel 5.3	Gemiddelde scores op intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie, uitgesplitst naar leeftijdscategorie .....	52
Tabel 5.2b	Gemiddelde scores op de verschillende arbeidsmotivaties .....	53
Tabel 5.4	Gemiddelde scores op zekerheid en werk-privé balans, uitgesplitst naar leeftijdscategorie .....	54
Tabel 5.2c	Gemiddelde scores op PSM, intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie..	54
Tabel 5.5	Belangrijkste motivatie van Rijksambtenaren voor indiensttreding bij de overheid, in procenten .....	55
Tabel 5.6	Belangrijkste indiensttredingmotief per leeftijdscategorie (in 2010), in procenten .....	55
Tabel 5.7	Belang van indiensttredingmotieven, uitgesplitst naar leeftijdscategorie.	56
Tabel 5.8	Gemiddelde scores op PO-fit en <i>red tape</i> .....	57
Tabel 5.9	Gemiddelde scores op <i>red tape</i> , uitgesplitst naar leeftijdscategorie .....	58

## Hoofdstuk 6 - Resultaten: Verklarende analyse

Tabel 6.1	Invloed van PSM op de PO-fit .....	61
Tabel 6.2	Invloed van PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk .....	62
Tabel 6.3	Invloed van PSM en PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk .....	63
Tabel 6.4	Invloed van <i>red tape</i> op de PO-fit .....	64
Tabel 6.5	Invloed van <i>red tape</i> op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk ...	65
Tabel 6.6	Invloed van <i>red tape</i> en PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk .....	66
Tabel 6.7	Invloed van PO-fit op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever .....	66
Tabel 6.8	Invloed van PO-fit op de vertrekintentie van Rijksambtenaren .....	67
Tabel 6.9	Invloed van arbeidsmotieven op de PO-fit .....	68
Tabel 6.10	Invloed van <i>red tape</i> op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever..	68
Tabel 6.11	Invloed van <i>red tape</i> op intrinsieke motivatie .....	69
Tabel 6.12	Invloed van <i>red tape</i> op intrinsieke motivatie bij medewerkers met en zonder vertrekintentie .....	69
Tabel 6.13	Invloed van <i>red tape</i> op vertrekintentie .....	70
Tabel 6.14	Drie doelgroepen met gemiddelde scores op de belangrijkste onderzoeksconcepten .....	71
Tabel 6.15	Samenstelling van de verschillende clusters .....	71

## Hoofdstuk 1 - Inleiding

### 1.1 Aanleiding

‘Werken bij het Rijk. Als je verder denkt’. Dit is de slogan van de campagne die het Rijk in november 2001 lanceerde om werknemers aan te trekken die geïnteresseerd zijn in de publieke zaak en een bijdrage willen leveren aan de maatschappij. In 2006 werd deze campagne geïntensiveerd, waarbij niet meer alleen de nadruk werd gelegd op de interesse in de publieke zaak en het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, maar ook het relatief goede salaris en de gunstige arbeidsvoorwaarden werden belicht. De overheid kan op deze manier een grotere groep potentiële werknemers bereiken (Groeneveld e.a., 2009). En dat moet ook wel, want: als men verder denkt of kijkt, valt al snel op dat het personeelsbestand van de overheid vergrijsd, terwijl de samenleving ontgroent. De vergrijzing houdt in dat er bij de overheid, in vergelijking met de marktsector, veel ouderen en weinig jongeren werkzaam zijn (Annema en Van Zevenbergen, 2008). In 2006 is 32% van het overheidsperoneel vijftig jaar of ouder, tegenover 19% van het personeel in de marktsector (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Bovendien groeit het aantal vijftigplussers in overheidsdienst licht, terwijl dit percentage in de marktsector vrij stabiel blijft (Ruig e.a., 2008). Daarnaast is het aandeel jongeren in overheidsdienst 15%, tegenover 30% in de marktsector. Bij het Rijk is het aandeel jongeren nog lager: hier is slechts een op de tien werknemers jonger dan dertig jaar (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Naast vergrijzing vindt er sinds het einde van de jaren '80 ontgroening van de samenleving plaats. Dit betekent dat vanwege het dalende geboortecijfer, het aandeel jongeren in de bevolking afneemt. Een afname van het aandeel jongeren in de bevolking, leidt tot ‘een afname van de potentiële beroepsbevolking’ (Annema en Van Zevenbergen, 2008: 6), waardoor de overheid ‘een kleinere vijver heeft om uit te vissen’.

De vervangingsvraag zal de komende jaren flink toenemen. Zeker wanneer de eerste stroom ‘babyboomers’ vanaf 2013 met pensioen gaat. De uitstroom van personeel zal door een jongere generatie moeten worden opgevangen. Maar: hoe kan het Rijk deze jongeren aantrekken? En misschien nog wel belangrijker: eenmaal aangetrokken, hoe kan men deze jonge Rijksambtenaren dan behouden? In een verkennend onderzoek getiteld ‘Ambtenaren van de Toekomst’, onderzoeken De Ruig e.a. (2008) de kenmerken, motieven en drijfveren van toekomstige ambtenaren en de manier waarop de overheid hierop kan inspelen om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Ook zij onderschrijven het belang van het aantrekken van jong personeel om de vergrijzing het hoofd te kunnen bieden, maar gaan daarnaast ook in op een veranderend verwachtingspatroon van (potentieel) nieuwe ambtenaren. Zo willen zij graag worden ‘afgerekend op hun resultaten’ (De Ruig e.a., 2008: 18). De laatste jaren probeert de overheid, met name door het Rijkstraineeprogramma, jonge mensen te werven (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Hier staat echter tegenover dat jonge Rijksambtenaren vaak na relatief korte tijd, namelijk zo’n twee jaar, het ministerie weer verlaten (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010a). Daarnaast

krijgen jongeren meestal eerst een tijdelijke aanstelling en leiden bezuinigingsmaatregelen en reorganisaties er vaak toe dat degenen die het laatst zijn gekomen, het eerst weer moeten vertrekken. En dit zijn over het algemeen de jongeren (Annema en Van Zevenbergen, 2008).

Terug naar de slogan van de wervingscampagne van het Rijk: 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt.' Zoals eerder gezegd, werd deze wervingscampagne in 2006 geïntensiveerd. De focus werd, naast het dienen van het publiek belang, gelegd op salaris en arbeidsvoorwaarden, waardoor zij een groter deel van de markt zou kunnen aanspreken. Met de intensivering van de campagne vindt dus een verschuiving plaats van een eenzijdige focus op het dienen van het publieke belang, richting een dubbele focus waarin ook wordt ingespeeld op de meer financiële motieven van werknemers. Met het oog op de vervangingsvraag is het namelijk van cruciaal belang de volgende vraag aan de orde te stellen: Wat motiveert jonge ambtenaren om te kiezen voor een baan bij het Rijk? Halen zij bijvoorbeeld vooral voldoening uit het dienen van het publieke belang? Of worden zij voornamelijk gemotiveerd door externe (financiële) prikkels? Nog altijd wordt aangenomen dat ambtenaren vooral intrinsiek gemotiveerd zijn, maar is 'de wens de publieke zaak te dienen' nog steeds een belangrijke motivatie om bij de overheid werkzaam te zijn, of is deze motivatie aan het veranderen? Kan het zijn dat door de meer 'business-like' invloeden van *New Public Management*, er steeds meer waarde wordt gehecht aan financiële prikkels? En is het mogelijk dat, juist jongere werknemers, steeds meer extrinsiek gemotiveerd zijn?

## 1.2 Probleemstelling

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de arbeidsmotivatie van Rijksambtenaren. Doormiddel van het toetsen van hypothesen, wordt nagegaan in hoeverre Rijksambtenaren van verschillende leeftijdsgroepen verschillen in hun motivatie om bij de Rijksoverheid te werken. Wanneer er verschillen worden gevonden, wordt bovendien gezocht naar een verklaring daarvoor.

### 1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren in hun motivatie om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken en hoe zijn deze verschillen te verklaren?

### 1.2.3 Deelvragen

1. Welke arbeidsmotivaties kunnen er worden onderscheiden?
2. Wat zijn de motivaties van jongere en oudere werknemers om bij de Rijksoverheid te werken?
3. Op welke motivaties verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren en hoe kunnen deze verschillen worden verklaard?

### 1.3 Onderzoeksafbakening

In dit onderzoek wordt gefocust op de arbeidsmotivatie van jonge Rijksambtenaren die werkzaam zijn in de sector beleidsvoorbereiding. Oudere Rijksambtenaren die werkzaam zijn in deze sector vormen de controlegroep. Verondersteld wordt dat er sprake is van een generatie-effect, met andere woorden: dat de babyboomergeneratie een andere arbeidsmotivatie heeft dan de jongere generatie. Ambtenaren met een baan in de uitvoering worden buiten beschouwing gelaten. Hiervoor is gekozen omdat dit onderzoek kan worden gezien als een verlengstuk van het project 'De Ambtenaar voor de Toekomst' en dat project zich ook met name heeft gericht op de Rijksambtenaren in de sector 'beleid'. Bovendien is de groep beleidsvoorbereidend personeel over het algemeen homogener dan de groep uitvoerend personeel, aangezien de taken van de verschillende uitvoeringsorganisaties erg uiteen lopen. Het is onmogelijk om binnen het tijdsbestek van dit onderzoek een betrouwbaar beeld te schetsen van zowel uitvoerend als beleidsvoorbereidend personeel. Vanwege de meer homogene samenstelling van de sector 'beleid', is er dan ook voor gekozen om de focus te leggen op het beleidsvoorbereidend personeel.

### 1.4 Onderzoeksopzet

Om te kunnen achterhalen waarom jonge Rijksambtenaren hebben gekozen voor een baan bij het Rijk, is ervoor gekozen om eerst een aantal oriënterende gesprekken met hen te voeren. Met deze kennis in het achterhoofd, wordt aan de hand van een aantal gevalideerde schalen uit eerder onderzoek een vragenlijst opgesteld. Voorafgaand aan de Rijksbrede verspreiding van deze vragenlijst, wordt een *pretest* uitgevoerd bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Uit de vragenlijst moet naar voren komen welke motieven Rijksambtenaren hebben om te kiezen voor een baan bij het Rijk. Bovendien zal duidelijk worden in hoeverre er verschillen zijn te ontdekken in de arbeidsmotivatie van jongere en oudere Rijksambtenaren. Op basis van de resultaten worden uiteindelijk aanbevelingen gedaan.

### 1.5 Relevantie

#### 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Voor de ontwikkeling van het concept '*Public Service Motivation*' is dit onderzoek een waardevolle aanvulling. Immers, na uitvoering van dit onderzoek kan worden gesteld in hoeverre het concept ook voor jonge Rijksambtenaren geldt. Bovendien is er, zoals Steijn en Leisink aangeven, weinig onderzoek gedaan 'naar het belang van PSM in relatie tot andere motieven' (2009:13). Wat dat betreft hebben Groeneveld e.a. (2009) met hun onderzoek een eerste stap gezet. Zij onderscheiden echter naast PSM slechts vier motieven, waarbij 'baanhoud' staat voor intrinsieke motivatie en de 'primaire arbeidsvoorwaarden' voor extrinsieke motivatie. Recent onderzoek van Gagné e.a. (2010) onderscheidt meerdere vormen van arbeidsmotivatie. De Frans- en Engelstalige schaal die zij ontwikkelden is nog niet in de Nederlandse context getoetst. Ook hierin hoopt dit onderzoek van waarde te

kunnen zijn. Tot slot is er weinig bekend over de arbeidsmotivatie van jonge ambtenaren in het bijzonder. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan de kennisvorming daaromtrent.

### **1.5.2 Maatschappelijke relevantie**

Om de vergrijzing het hoofd te kunnen bieden, moet de Rijksoverheid jongere werknemers aantrekken en aan zich binden. Wanneer meer bekend is over de arbeidsmotivatie van jonge Rijksambtenaren, kan men -met deze kennis in het achterhoofd- beleid ontwikkelen dat (beter) aansluit bij de wensen van jonge Rijksambtenaren. Bovendien heeft de Rijksoverheid een zogenaamde 'voorbeeldfunctie'. Door middel van een divers personeelsbestand wil het Rijk een goede afspiegeling zijn van de bevolking. Daarom is het noodzakelijk dat het Rijk jongere ambtenaren aantrekt en ook weet te behouden.

### **1.6 Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het personeelsbestand van het Rijk. Daarnaast wordt kort gerefereerd aan projecten die aan dit onderzoek ten grondslag liggen. Hoofdstuk drie behandelt de theorie die voor dit onderzoek relevant is. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model, op basis waarvan de hypothesen worden opgesteld. In hoofdstuk vier worden de methoden van dit onderzoek uiteen gezet, waarin de gevolgde procedures en de operationalisering centraal staan. De resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk vijf en zes. Dit rapport wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies, aanbevelingen en een discussie.

## Hoofdstuk 2 - Achtergrond

### 2.1 Inleiding

De omgeving van de Rijksoverheid is aan veranderingen onderhevig. Verschillende trends kunnen hierin worden onderscheiden (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009a). Ten eerste worden de uitdagingen en problemen waarmee de overheid wordt geconfronteerd steeds 'grootschaliger, complexer en dynamischer' (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009a: 6). De burger wordt veeleisender en er is een toenemende invloed van 'Europa'. Daarnaast zijn er ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van informatie- en communicatietechnologie. Bovendien leidt de financiële crisis ertoe dat de overheidsfinanciën in toenemende mate onder druk komen te staan. De staatsschuld stijgt, de belastinginkomsten dalen en de werkeloosheidsuitkeringen, uitgaven aan AOW en zorgkosten voor ouderen stijgen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009a). Daarnaast zijn er veranderingen zichtbaar op het gebied van personeel en HRM. Deze veranderingen staan in dit hoofdstuk centraal.

### 2.2 Veranderingen in het personeelsbestand van het Rijk

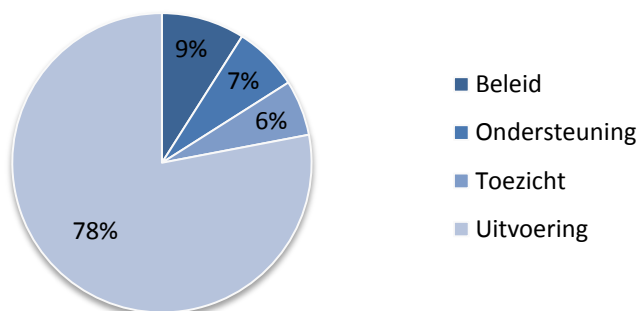
Naast veranderingen in de omgeving, vinden er ook veranderingen plaats in het personeelsbestand van het Rijk. Voor dit onderzoek is met name de verandering in de leeftijdsopbouw binnen de Rijksdienst interessant.

#### 2.2.1 Demografische veranderingen: Vergrijzing en ontgroening

De laatste jaren stijgt het aandeel ouderen in de Nederlandse bevolking gestaag. Dit betekent dat Nederland de komende jaren te maken krijgt met de gevolgen van de vergrijzing. Bovendien neemt het aandeel jongeren in de bevolking af. Dit wordt ontgroening genoemd en is het gevolg van een daling van het geboortecijfer (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Ouderen die met pensioen gaan, moeten door de jongere generatie worden opgevolgd. Wanneer het aandeel jongeren in de potentiële beroepsbevolking echter verder daalt, wordt het voor het Rijk steeds moeilijker om aan de vervangingsvraag te voldoen (Annema en Van Zevenbergen, 2008).

#### 2.2.2 Personeelsbestand van het Rijk

In 2009 werken er zo'n 123.000 ambtenaren bij het Rijk. Van deze Rijksambtenaren werkt veruit het grootste percentage in de uitvoering (zie figuur 2.1). Negen procent van de Rijksambtenaren is werkzaam in de beleidsvoorbereiding. Iets meer dan acht procent is van allochtone afkomst en 42,5 procent van de medewerkers bij het Rijk is vrouw (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010b).



**Figuur 2.1: Samenstelling van het Rijkspersoneel.**

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010b: 9.

Het aandeel jongeren bij de Rijksoverheid is ongeveer drie keer lager dan in de marktsector. In 2008 was slechts tien procent van het Rijkspersoneel jonger dan dertig jaar, terwijl dit percentage in de marktsector rond de dertig procent ligt (Annema en Van Zevenbergen, 2008; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009b). Tabel 2.1 laat bovendien zien dat het aandeel jongeren bij het Rijk in de periode van 2001 tot 2007 met ruim veertien procent is gedaald, terwijl de omvang van de Rijksdienst in die tijd licht gestegen is.

**Tabel 2.1: Aantal werkzame personen bij het Rijk (verschil met 2001).**

	2001	2003	2005	2007
<i>Totaal</i>	120.497	125.726	116.549	123.171
< 30 jaar	15.077	14.413 (-4,4%)	11.973 (-20,6%)	12.929 (-14,3%)
30-40 jaar	35.368	34.933 (-1,2%)	32.166 (-9,1%)	31.568 (-10,7%)
40-55 jaar	57.202	60.024 (+4,9%)	59.660 (+4,3%)	60.665 (+6,1%)
> 55 jaar	12.850	16.356 (+27,3%)	12.822 (-0,2%)	18.009 (+40,1%)
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	41,7	42,4	42,6	43,3

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2008a (eigen analyse).

Tegenover de daling van het aandeel jongeren, staat een forse stijging van het aandeel 55-plussers bij het Rijk. In zes jaar tijd is deze groep namelijk met veertig procent gegroeid. In 2008 was 32 procent van de werknemers bij het Rijk 50 jaar of ouder (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009b). De afname van het aandeel jongeren en een toename van het aandeel ouderen is dan ook een belangrijke verklaring voor de stijging van de gemiddelde leeftijd van het Rijkspersoneel.

### 2.2.3 In- en uitstroom van Rijkspersoneel

De gemiddelde leeftijd waarop ambtenaren toetreden tot de Rijksdienst is 33 jaar. In tabel 2.2 op pagina 17 is af te lezen dat er in de periode van 2001 tot 2007 relatief veel jongeren zijn ingestroomd bij het Rijk. Ruim veertig procent van het totaal aantal instromers was jonger dan dertig jaar. Daartegenover staat dat er in deze periode nauwelijks 55-plussers zijn ingestroomd.



**Tabel 2.2: Instroom van Rijkspersoneel (als percentage van de totale instroom).**

	2001	2003	2005	2007
<i>Totale instroom</i>	13.939	7.518	7.355	11.625
< 30 jaar	6.143 (44,1%)	3.040 (40,4%)	3.394 (46,1%)	4.857 (41,8%)
30-40 jaar	4.608 (30,1%)	2.428 (32,3%)	2.249 (30,6%)	3.675 (31,6%)
40-55 jaar	2.978 (21,4%)	1.811 (24,1%)	1.516 (20,6%)	2.751 (23,7%)
> 55 jaar	210 (1,5%)	239 (3,2%)	196 (2,7%)	342 (2,9%)
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	32,7	33,8	32,8	33,6

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2008a (eigen analyse).

De gemiddelde uitstroomleeftijd van Rijkspersoneel ligt rond de veertig jaar. Opvallend is dat er in 2005 een flinke uitstroom van ouderen heeft plaatsgevonden. Ruim een derde van alle 55-plussers bij het Rijk is in dit jaar uitgestroomd (zie tabel 2.3). Deze uitstroom is toe te dichten aan de zogenaamde FPU+-regeling, waardoor het voor 55-plussers interessant werd om eerder uit te stromen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2008a). De massale uitstroom van 55-plussers heeft ertoe geleid dat de gemiddelde uitstroomleeftijd in dat jaar een stuk hoger lag.

**Tabel 2.3: Uitstroom van Rijkspersoneel (als percentage van het aantal werknemers per leeftijdsgroep).**

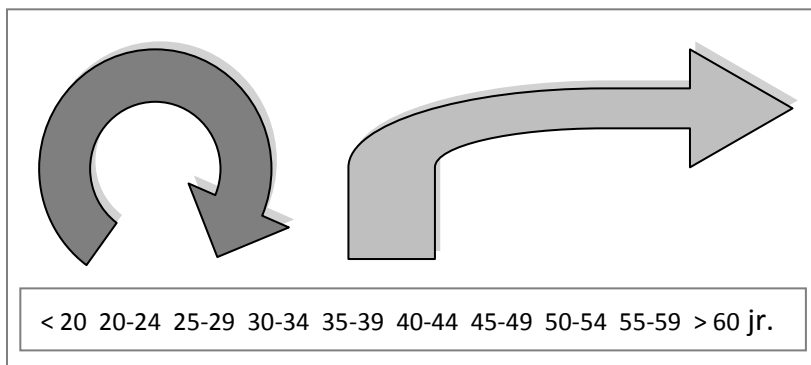
	2001	2003	2005	2007
<i>Totale uitstroom</i>	9.828	8.175	10.267	8.739
< 30 jaar	2.302 (16,4%)	1.976 (12,2%)	1.479 (11,8%)	1.970 (15,8%)
30-40 jaar	3.159 (8,9%)	2.158 (5,9%)	1.838 (5,6%)	2.969 (9,3%)
40-55 jaar	2.812 (5,0%)	2.054 (3,5%)	1.579 (2,7%)	2.593 (4,3%)
> 55 jaar	1.555 (14,3%)	1.987 (13,4%)	5.365 (35,8%)	1.207 (7,9%)
<i>Gemiddelde leeftijd</i>	39,6	41,4	47,5	39,4

Bron: Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2008a (eigen analyse).

Uit onderzoek is gebleken dat negentig procent van de hoogopgeleide jongeren binnen twee jaar na aantreden de eerste werkgever weer verlaat (Simons, 2009; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010a). Ook het Rijk heeft moeite met het binden van jongeren. In tabel 2.3 is af te lezen dat jaarlijks twaalf tot zestien procent van de medewerkers in de leeftijdsgroep tot dertig jaar de Rijksdienst verlaat. Het feit is dus dat jongeren binnen komen en vrij snel weer vertrekken, terwijl de groep ouderen steeds ouder wordt. Dit fenomeen wordt ook wel het 'draaideureffect' genoemd. Het draaideureffect kan op termijn negatieve gevolgen hebben voor de leeftijdsopbouw en daarmee voor de diversiteit van het personeelsbestand.

## 2.2.4 Gevolgen voor de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand

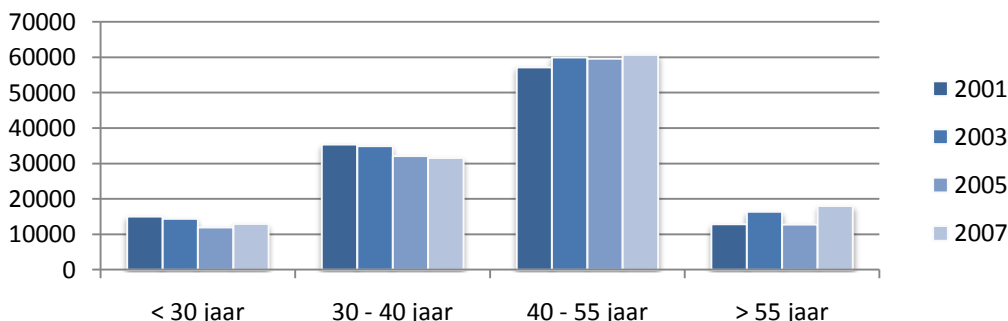
Hierboven is al even gerefereerd aan het draaideureffect. Het huidige beleid van het Rijk is erop gericht om jongeren een kortdurend contract aan te bieden, meestal voor een jaar en maximaal voor twee jaar. Als gevolg van de taakstellingen (de afslankingsoperatie), worden de contracten van deze jongeren vaak niet verlengd. Het gevolg hiervan is dat jongeren na een of twee jaar de Rijksdienst weer verlaten (Annema en Van Zevenbergen, 2008). In figuur 2.2 wordt dit schematisch weergegeven door de donkere pijl. De ambtenaren die wel een vaste aanstelling hebben, worden in de jaren die verstrijken steeds ouder (vgl. de lichte pijl in figuur 2.2). Er kan op termijn dan ook een 'gat' ontstaan in de leeftijdscategorie van dertig tot veertig jaar.



**Figuur 2.2: Het draaideureffect.**

Bron: Presentatie 'Blik op 2020', Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bij ongewijzigd beleid, kan er dus op termijn een draaideureffect ontstaan. In figuur 2.3 is de leeftijdsopbouw van het Rijkspersoneel over de afgelopen jaren weergegeven. Hoewel het draaideureffect zich de afgelopen jaren nog niet sterk heeft gemanifesteerd, is de trend al wel zichtbaar: het aandeel medewerkers tot veertig jaar neemt af, terwijl het aandeel ouderen toeneemt. Bovendien zal de verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar, het draaideureffect versterken. Ouderen werken namelijk langer door, waardoor er minder ruimte is voor de toetreding van jongeren (Annema en Van Zevenbergen, 2008).



**Figuur 2.3: Leeftijdsopbouw Rijksambtenaren in 2001, 2003, 2005 en 2007.**

## 2.3 Beleidscontext

De afgelopen jaren heeft het Rijk verschillende programma's en projecten opgestart op het gebied van personeelsbeleid. In deze paragraaf worden een aantal programma's en projecten behandeld die in het kader van dit onderzoek interessant zijn.

### 2.3.1 Programma Vernieuwing Rijksdienst

In paragraaf 2.1 is duidelijk geworden dat er zich vele trends in de omgeving van het Rijk afspelen. Een daarvan is het begrotingstekort. Om dit tekort binnen de perken te houden, is een verandering in de organisatie en inrichting van de Rijksdienst noodzakelijk. Zo zal de Rijksoverheid bijvoorbeeld moeten afslanken. Een centrale doelstelling van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD), is 'een vergroting van de kwaliteit en een verkleining van de omvang' (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007: 7). Dit betekent dus niet alleen meer doen met minder mensen, maar ook tegen een hogere kwaliteit. Naast het realiseren van een effectieve, efficiënte en professionele Rijksdienst, streeft het Programma Vernieuwing Rijksdienst ernaar 'een goede werkgever [te zijn] voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren' (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2007: 6).

### 2.3.2 Taakstellingen en sociaal flankerend beleid

In lijn met het Programma Vernieuwing Rijksdienst, heeft het kabinet Balkenende IV besloten dat er binnen de Rijksdienst (exclusief Defensie en ZBO's) een bezuiniging van 630 miljoen euro moet worden gerealiseerd. Dit betekent dat er 12.800 banen zullen worden geschrapt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010b). Deze afslankingsoperatie moet op een 'sociaal acceptabele manier' worden gerealiseerd (Van der Parre, 2008: 167). Deze gedachte is uitgewerkt in het 'sociaal flankerend beleid', hetgeen onderdeel is van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Maar hoe is het nu mogelijk om op een sociaal acceptabele manier banen te schrappen? De vorige grote afslanking kon worden opgevangen door tijdelijke contracten niet te verlengen en ouderen vervroegd met pensioen te laten gaan. Bij deze nieuwe bezuinigingsoperaties, is dit echter geen mogelijkheid (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2008a; Van der Parre, 2008). De afslanking moet nu gerealiseerd worden door mensen van werk naar werk te begeleiden. Bovendien zet het Rijk in op een betere '*matching* van vacatures en mensen' (Van der Parre, 2008: 167). Dit houdt in dat er zowel gekeken wordt naar de 'door de organisatieontwikkeling veranderende arbeidsvraag', als naar de wensen en ambities van medewerkers (Van der Parre, 2008: 167). Van de Rijksambtenaren die wel werkzaam blijven bij het Rijk, wordt verwacht dat zij werken aan een duurzame inzetbaarheid. Men gaat, met andere woorden, kijken naar wat men kan, en dit koppelen aan wat men weet en wil (Van der Parre, 2008). Een voorbeeld van het sociaal flankerend beleid is dat de volledige studiekosten en de helft van de studietijd, indien deze een bijdrage leveren aan de loopbaanafspraken die tussen de medewerker en de leidinggevende zijn

gemaakt, door het Rijk worden vergoed (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2008b).

### 2.3.3 Project ambtenaar voor de toekomst

Een ander onderdeel van het Programma Vernieuwing Rijksdienst is het project ‘Ambtenaar voor de Toekomst’ (Groeneveld en Steijn, 2009). In het vorige hoofdstuk is al even kort gerefereerd aan het verkennend onderzoek van De Ruig e.a. (2008) met als titel: ‘Ambtenaren van de Toekomst’. Door middel van interviews met huidige en potentiële ambtenaren en met het Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD), is geprobeerd de kenmerken, motieven en drijfveren van toekomstige ambtenaren te achterhalen. Uit dit verkennende onderzoek is naar voren gekomen dat er niet gesproken kan worden over dé ambtenaar voor de toekomst, maar dat er verschillende ‘typen’ ambtenaren kunnen worden onderscheiden. Tabel 2.4 geeft een overzicht van de verschillende typen ambtenaren. Uit deze tabel wordt duidelijk dat (ook) in de toekomst mensen vanuit verschillende motieven zullen solliciteren voor een baan in de publieke sector. De een heeft bijvoorbeeld inhoudelijke redenen om te solliciteren, terwijl een ander dit doet vanuit de wens om werk en privé beter te kunnen combineren.

**Tabel 2.4: Typologie van toekomstige ambtenaren.**

Type ambtenaar	Kenmerken
<i>Inhoudelijk gemotiveerde ambtenaar</i>	Kiest voor een baan bij de overheid vanwege interessante thema's en goede aansluiting met vooropleiding.
<i>Geëngageerde ambtenaar</i>	Kiest voor een baan bij de overheid om een bijdrage te kunnen leveren aan het algemeen belang.
<i>Carrièregerichte ambtenaar</i>	Kiest voor een baan bij de overheid vanwege de carrièreperspectieven.
<i>Organisatiegerichte ambtenaar</i>	Kiest voor een baan bij de overheid vanwege de dynamiek binnen de organisatie en het prettige werkklimaat.
<i>Zekerheidszoekende ambtenaar</i>	Kiest voor een baan bij de overheid vanwege de ‘goede secundaire arbeidsvoorwaarden, duidelijke taken, verantwoordelijkheden en procedures’.

Bron: De Ruig e.a. (2008: 14).

## 2.4 Een vooruitblik op het volgende hoofdstuk

De gedachte dat ambtenaren verschillende redenen hebben om te kiezen voor een baan bij het Rijk, staat in dit onderzoek centraal. In het volgende hoofdstuk wordt de theorie rondom arbeidsmotivatie en ‘*organizational attractiveness*’ behandeld. Hierbij wordt uitgebreid ingegaan op de verschillende motieven die een rol spelen bij de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. Speciale aandacht is er voor het concept *Public Service Motivation*, of in de terminologie van de Ruig e.a. (2008): de geëngageerde ambtenaar. Tot slot wordt er stil gestaan bij de verschillende determinanten en effecten van motivatie. Hierbij is bovendien een belangrijke rol weggelegd voor de ‘*match*’ tussen werknemer en organisatie.

## Hoofdstuk 3 - Theoretisch kader

### 3.1 Inleiding

#### 3.1.1 Arbeidsmotivatie vanuit verschillende invalshoeken

Bij het bestuderen van de literatuur over arbeidsmotivatie valt op dat de term op grofweg twee manieren wordt gehanteerd. Ten eerste wordt arbeidsmotivatie bekeken in de context van prestaties. De centrale vraag in studies die deze invalshoek hanteren is de volgende: 'Waarom werken mensen hard?'. Studies die deze invalshoek als uitgangspunt nemen, hebben onder andere onderzocht wat de effecten van doelen, participatie, prestatiebeloning en *job design* zijn op de prestaties van werknemers (zie bijvoorbeeld: Perry e.a., 2006).

De tweede manier om naar arbeidsmotivatie te kijken, gaat eigenlijk vooraf aan de vorige vraag. Voordat men de vraag 'Waarom werken mensen hard?' aan de orde kan stellen, is het van belang inzicht te verkrijgen in de motivatie van mensen om te werken. 'Waarom werken mensen?' is dan de vraag die centraal staat. Onderzoek dat uitgaat van deze invalshoek richt zich bijvoorbeeld op de aantrekkelijkheid van de werkgever, individuele voorkeuren van werknemers etc. (zie bijvoorbeeld Groeneveld e.a., 2009). In deze studie wordt de tweede invalshoek als uitgangspunt genomen. Arbeidsmotivatie wordt dan ook gedefinieerd als de motieven die mensen hebben om bij het Rijk te werken. Met andere woorden: Waarom kiezen mensen voor een baan bij het Rijk? En, wat maakt het Rijk dan aantrekkelijk als werkgever?

#### 3.1.2 Klassiek onderzoek naar arbeidsmotivatie

Een klassiek onderzoek naar de arbeidsmotivatie van medewerkers is in de jaren '60 uitgevoerd door Frederick Herzberg (Schermerhorn, 2007). Door werknemers te vragen wat hen motiveert en wat hen demotiveert, is hij gekomen tot een typologie van motivatiefactoren en hygiënefactoren. De motivatiefactoren, zoals prestaties, erkenning, verantwoordelijkheid, de inhoud, het werk op zich, promotie en persoonlijke groei, hebben een positieve invloed op de motivatie van werknemers. Aan hygiënefactoren, zoals arbeidscondities, relatie met collega's, beleid en regelgeving, de kwaliteit van de leidinggevende en het salaris, moet aandacht worden besteed om demotivatie van werknemers te voorkomen. De motivatiefactoren uit de theorie van Herzberg kunnen worden gezien als aspecten van de intrinsieke motivatie van werknemers, terwijl de hygiënefactoren kunnen worden gezien als aspecten van de extrinsieke motivatie van medewerkers (Groeneveld e.a., 2009). Maar wat wordt nu precies bedoeld met intrinsieke en extrinsieke motivatie? En in welke mate zijn er verschillen te ontdekken in de arbeidsmotivatie van de verschillende generaties? In de volgende paragrafen zal hier uitgebreid bij stil worden gestaan.

## 3.2 Motivatie

Welke drijfveren hebben mensen nu om te werken? En wat maakt een baan of organisatie nu aantrekkelijk? Veelal wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie enerzijds en extrinsieke motivatie anderzijds. Recenter onderzoek laat deze dichotomie enigszins los en spreekt over een motivatiecontinuüm. In deze paragraaf wordt kort op het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie ingegaan, waarbij er zowel aandacht is voor de traditionele dichotomie als voor het motivatiecontinuüm.

### 3.2.1 Klassiek onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie: Dichotomie

Van oudsher maakt men binnen de motivatietheorie onderscheid tussen twee contrasterende motivaties: intrinsieke motivatie enerzijds en extrinsieke motivatie anderzijds. Bij extrinsieke motivatie, om met de laatste te beginnen, wordt de medewerker gestimuleerd door iets van buitenaf. De motivatie van medewerkers is niet gerelateerd aan de inhoud van hun baan, maar aan externe beloningen of prikkels. Zij werken omdat ze moeten: omdat het 'geld in het laatje brengt' en omdat het een bepaalde mate van zekerheid met zich meebrengt (Groeneveld e.a., 2009). De theorievorming rondom extrinsieke motivatie is gebaseerd op de gedachte dat gedrag kan worden gecontroleerd door beloningen in het vooruitzicht te stellen en dat wanneer de beloningen worden stopgezet, het gedrag van de werknemer uiteindelijk zal terugkeren naar dat van voor de beloningen (Deci e.a., 1999).

Tegenover extrinsieke motivatie staat intrinsieke motivatie, waarbij de medewerker wordt gestimuleerd door de inhoud van zijn baan. Het uitvoeren van de taak op zich biedt al voldoende bevrediging, waardoor beloningen van buitenaf niet nodig zijn (Deci e.a., 1999). Intrinsieke motivatie heeft, met andere woorden, te maken met de kenmerken van de baan. Men vindt het bijvoorbeeld leuk om de taken uit te voeren, vindt het fijn om een bepaalde mate van autonomie te genieten of om bepaalde verantwoordelijkheden te hebben.

### 3.2.2 Ryan en Deci: Motivatiecontinuüm

Ryan en Deci hebben een iets andere kijk op intrinsieke en extrinsieke motivatie. In hun *Organismic Integration Theory*, een subtheorie van de zelfbeschikkingstheorie (of: *Self-Determination Theory*), onderscheiden zij maar liefst vier typen extrinsieke motivatie, waardoor zij voorbij gaan aan de traditionele dichotomie (Ryan en Deci, 2000; Vandenberghe, 2008a). Volgens Ryan en Deci (2000) is de motivatie van mensen in te delen naar de mate van autonomie in hun handelen. Ten eerste onderscheiden zij 'externe regulatie'. Deze vorm van motivatie is te vergelijken met de traditionele extrinsieke motivatie en is het meest gecontroleerd. Men werkt omdat er een beloning in het vooruitzicht is gesteld of omdat er een straf, zoals sociale uitsluiting, mee voorkomen kan worden. Deze werknemers maken zich de motivatie niet eigen en wanneer de beloning of straf verdwijnt, zal daarmee ook de motivatie om (bij het Rijk) te werken verdwijnen. Een iets minder gecontroleerde vorm van extrinsieke motivatie is 'geïntrojecteerde regulatie',

waarbij men een baan aanneemt om schuldgevoel of angst te vermijden en zich trots te voelen. In dit geval is de motivatie nog niet geïnternaliseerd (eigen gemaakt), maar de risico's die samenhangen met -het niet uitvoeren van- het gedrag wel. Er is dus eigenlijk sprake van druk en controle van binnenuit: deze werknemers willen zich trots voelen en niet schuldig, en kiezen er daarom voor om (bij het Rijk) te werken. Een meer autonome vorm van extrinsieke motivatie is de 'geïdentificeerde regulatie'. Hierbij identificeert men zich met de waarden die zijn verbonden aan de arbeidsactiviteiten en maakt zich deze waarden eigen. Deze mensen kiezen ervoor om (bij het Rijk) te werken, omdat zij daar zelf waarde aan hechten. 'Geïntegreerde regulatie' is de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie. Bij geïntegreerde regulatie hoeft men de waarden die zijn verbonden aan de activiteiten niet te internaliseren, aangezien deze waarden al met zijn persoonlijke waarden en behoeften in overeenstemming zijn. De laatste twee vormen van extrinsieke motivatie vertonen een zekere gelijkenis met intrinsieke motivatie. Het verschil is echter dat men bij geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie niet alleen werkt vanwege plezier en interesse, maar er ook andere doelen mee dient.

Ryan en Deci (2000) verstaan onder intrinsieke motivatie enkel de intrinsieke motivatie in haar puurste vorm. Zij maken hierbij de vergelijking met de speelsheid en nieuwsgierigheid van een kind in haar jongste jaren. Het kind is van nature speels en nieuwsgierig, zonder dat hier beloningen tegenover hoeven te staan. Bij werknemers houdt intrinsieke motivatie in dat zij van nature geïnteresseerd zijn en belangstelling tonen voor hun arbeidsactiviteiten en zij door het uitvoeren daarvan ook plezier en levensvreugde ervaren. Tabel 3.1 geeft een samenvattend overzicht van de verschillende motivatietypen.

**Tabel 3.1: Motivatiecontinuüm.**

Type regulatie	Externe regulatie	Geïntrojecteerde regulatie	Geïdentificeerde regulatie	Geïntegreerde regulatie	Intrinsieke regulatie
<i>Motivatie</i>	Extrinsiek	Extrinsiek	Extrinsiek	Extrinsiek	Intrinsiek
<i>Drijfveer</i>	Beloningen, straf	Schuld, schaamte, angst, interne druk	Persoonlijk waardevol en zinvol	In overeenstemming met eigen waarden en behoeften	Plezier, interesse, inherente tevredenheid
	Van buitenaf	Enigszins van buitenaf	Enigszins van binnenuit	Van binnenuit	Van binnenuit
<i>Mate van autonomie</i>					

Bron: Ryan en Deci, 2000 (aangepaste versie).

### 3.2.3 Intrinsieke en extrinsieke motivatie in deze studie

Het motivatiecontinuüm vormt het startpunt bij het maken van een indeling in verschillende motivaties die ten grondslag kunnen liggen aan de keuze voor een baan bij het Rijk. De indeling in arbeidsmotivaties geschiedt, in navolging van Gagné e.a. (2010), op basis van vier

van de vijf motivatietypen. Hiervoor is gekozen omdat geïntegreerde regulatie in een operationalisering lastig van geïdentificeerde regulatie is te onderscheiden. Bij beide motivaties spelen persoonlijke waarden immers een belangrijke rol. Bij geïdentificeerde regulatie kan men zich met de waarden identificeren en maakt men zich deze vervolgens eigen, terwijl de waarden bij geïntegreerde regulatie al 'eigen' waren (zie ook Gagné, 2010).

### **3.3 Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven**

Waarom kiest iemand voor een baan bij het Rijk? Aan deze keuze kunnen verschillende motivaties, zowel intrinsiek als extrinsiek, ten grondslag liggen. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de verschillende intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven. Het artikel van Gagné e.a. (2010) wordt hierbij als uitgangspunt genomen.

#### **3.3.1 Externe regulatie**

Zoals eerder gesteld, werken extrinsiek gemotiveerde werknemers omdat zij daarmee een bepaalde straf kunnen ontlopen of een beloning kunnen verdienen (Ryan en Deci, 2000). Vele studies hebben de primaire arbeidscondities, zoals de hoogte van het salaris, aangewezen als een van de belangrijkste motieven voor het accepteren van een baan (zie bijvoorbeeld Cable en Judge, 1994; Groeneveld e.a., 2009; Rynes e.a., 1983; Vandenabeele e.a., 2004). Ook onderzoek onder studenten toont aan dat een hoog salaris positief is voor de aantrekkelijkheid van de organisatie (Cable en Judge, 1994). De laatste jaren wordt de hoogte van het salaris bovendien voor medewerkers bij het Rijk een steeds belangrijker arbeidsmotief (Groeneveld e.a., 2009). Uit tabel 3.2 op pagina 26 is af te lezen dat Rijksambtenaren die in 2006 een baan bij het Rijk aannamen, de hoogte van het salaris belangrijker vonden dan de nieuwe medewerkers in de jaren daarvoor.

#### **3.3.2 Geïntrojecteerde regulatie**

Werknemers die vanuit geïntrojecteerde regulatie handelen, kiezen voor een bepaalde baan om schuldgevoel of angst te vermijden en zich trots te voelen (Ryan en Deci, 2000). 'De beste willen zijn' is voor deze mensen een belangrijke drijfveer. Zij willen uitblinken in hun werk. Daarnaast hecht deze groep veel waarde aan hun reputatie. Zij kiezen voor een bepaalde baan omdat ze het gevoel hebben dat ze dit aan hun stand verplicht zijn (Gagné e.a., 2010). Onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de Belgische publieke sector als werkgever, toont bovendien aan dat werken bij een prestigieuze werkgever een belangrijk motief is om een baan in de publieke sector te aanvaarden (Vandenabeele e.a., 2004). Tot slot willen werknemers die vanuit geïntrojecteerde regulatie handelen, voorkomen dat zij falen (Gagné e.a., 2010). Er kan dus worden gesteld dat deze werknemers erg ambitieus zijn en dat de wens om 'het beste jongetje van de klas' te zijn, voortkomt uit de angst om te falen.



### **3.3.3 Geïdentificeerde regulatie**

Wanneer werknemers handelen vanuit geïdentificeerde regulatie, kunnen zij zich identificeren met de waarden die zijn verbonden aan de baan en maken zij zich deze waarden eigen (Ryan en Deci, 2000). Voor deze groep is het belangrijk dat zij de doelen die zij in het leven hebben, met behulp van hun werk, kunnen bereiken. Werknemers in deze groep kiezen voor een bepaalde baan, omdat deze aansluit bij hun persoonlijke waarden. Een andere factor die een rol speelt bij de keuze voor een baan, is de mate waarin de baan past binnen de carrièreplannen van de werknemer (Gagné e.a., 2010). Zo zijn opleidings-, carrière- en promotiemogelijkheden van invloed op de aantrekkelijkheid van de organisatie (Spengler en Malmendier, 2006). Meer specifiek blijkt de mogelijkheid tot zelfontplooiing een belangrijk aanvaardingsmotief te zijn voor een baan in de publieke sector (Vandenabeele e.a., 2004). Vooral de jongere generatie ambtenaren hecht veel waarde aan de mogelijkheden voor zelfontplooiing (Groeneveld en Steijn, 2009).

### **3.3.4 Intrinsieke regulatie**

Intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn van nature geïnteresseerd en belangstellend (Ryan en Deci, 2000). Zij hebben plezier in hun werk en genieten van de fijne momenten die het werk met zich meebrengt (Gagné e.a., 2010). Uit recent onderzoek onder Rijksambtenaren komt bovendien naar voren dat voor de inhoud van het werk het belangrijkste motief is om een baan te accepteren (Groeneveld e.a., 2009; zie ook tabel 3.2 op pagina 26). Ook Osterloh en Frey (2000) menen dat de inhoud van het werk de ideale 'motivator' is voor werknemers. Om voor intrinsiek gemotiveerde werknemers een aantrekkelijke werkgever te zijn, moet het Rijk dus inhoudelijk interessant en leuk werk bieden.

## **3.4 Andere intrinsieke en extrinsieke motieven in de publieke sector**

Het artikel van Gagné e.a. (2010) omvat niet alle motivaties die ten grondslag liggen aan de keuze voor een baan bij het Rijk. De publieke sector biedt naast een goed salaris een aantal specifieke 'motivatoren', zoals baanzekerheid en mogelijkheden om werk en privé te combineren. Bovendien is de gedachte dat werknemers in de publieke sector over een bepaalde mate van *Public Service Motivation* beschikken. Aan dit concept wordt dan ook aandacht besteed in deze paragraaf.

### **3.4.1 Zekerheid**

Zoals beschreven is in paragraaf 3.3.1, is de hoogte van het salaris een van de belangrijkste arbeidsmotieven, ook voor medewerkers binnen het Rijk. Daarnaast wil men graag werken in aantrekkelijke sector met goede vooruitzichten en baanzekerheid (Vandenabeele e.a., 2008b). In tijden van economische crisis, zal de financiële sector bijvoorbeeld niet zo snel als zodoende worden aangemerkt. Voor een hoger salaris is echter ongeveer een derde van de werkzoekenden bereid te werken in een 'onaantrekkelijke' sector (Simon, 1984; Wiltinger, 1997). Tot slot is baanzekerheid een belangrijk motief om werkzaam te zijn in de publieke sector. Om competente arbeidskrachten aan te trekken, die gedurende lange tijd werkzaam

zouden blijven binnen de sector, heeft de overheid in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw besloten om een vaste aanstelling voor ambtenaren in te voeren. Dit traditionele arbeidsmotief speelt nog steeds een belangrijke rol bij de extrinsieke arbeidsmotivatie van ambtenaren (Hondegheem, 1990; Van der Meer en Roborgh, 1993; De Ruig e.a., 2008; Vandenabeele, 2004; Vandenabeele, 2008b).

### 3.4.2 Combineren van werk en privé

In de afgelopen jaren is de mogelijkheid om werk en privé te kunnen combineren een belangrijker indiensttredingmotief geworden voor Rijksambtenaren. Het relatieve belang van deze 'motivator' is echter afgenomen (zie tabel 3.2).

**Tabel 3.2: Het relatieve belang van een aantal arbeidsmotivaties volgens Rijksambtenaren.**

Jaar	Baaninhoud *	Primaire arbeidscondities * (salaris)	Werk-privé balans *	PSM **
2000	4.19	2.75	2.92	2.67
2002	4.10	3.09	3.15	3.00
2004	4.34	3.57	3.37	2.76
2006	4.36	3.70	3.47	3.02

\* Scores op een 5-punts Likertschaal

\*\* Scores op een 4-punts Likertschaal

Bron: Groeneveld e.a. (2009)

Uit tabel 3.2 is af te lezen dat de werk-privé balans in 2000 nog het op een na belangrijkste arbeidsmotief was. In 2006 staat het echter op de derde plaats, achter de baaninhoud en de hoogte van het salaris (Groeneveld e.a., 2009). Dit betekent dat de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever steeds minder wordt bepaald door de mogelijkheden die men heeft om werk en privé te kunnen combineren. Ander onderzoek ondersteunt deze bevindingen: hoewel men aangeeft het belangrijk te vinden om werk en privé te kunnen combineren, blijken de hoogte van het salaris en baanzekerheid belangrijker te zijn (Vandenabeele, 2008b). Een factor die van invloed is op de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren, is de bereikbaarheid van de locatie (Spengler en Malmendier, 2006). Een locatie is bijvoorbeeld aantrekkelijk voor de werk-privé balans wanneer deze gemakkelijk te bereiken is en niet te ver vanaf de woonplaats van de werknemer is gelegen.

### 3.4.3 Public Service Motivation

#### Onderscheid met Public Sector Motivation

*Public Sector Motivation* kan worden gezien als een paraplubegrip voor arbeidsmotivatie in de publieke sector, en is breder dan *Public Service Motivation*. *Public Sector Motivation* omvat zowel de intrinsieke als extrinsieke motieven om in de publieke sector werkzaam te zijn. Zo kan men bijvoorbeeld kiezen voor een baan in de publieke sector vanwege de baanzekerheid, de opleidingsmogelijkheden of de mogelijkheden om werk en privé te combineren. *Public Service Motivation* is een meer intrinsieke vorm van arbeidsmotivatie in

de publieke sector, waarbij men met name is geïnteresseerd in het dienen van het publieke belang (Perry en Hondeghem, 2008).

### Verschillende definities en contexten

In 1990 wordt de discussie rondom *Public Service Motivation* door de Amerikaanse onderzoekers Perry en Wise aangewakkerd. Zij menen dat *Public Service Motivation* een noodzakelijke voorwaarde is voor een efficiëntere en effectievere publieke sector. Het concept *Public Service Motivation* (PSM) gaat uit van het idee dat (met name hoger opgeleide) werknemers, vanuit de wens de publieke zaak te dienen, bewust kiezen voor een baan in de publieke sector (Steijn, 2006a). *Public Service Motivation* wordt op verschillende manieren gedefinieerd, maar de definitie van Perry en Wise (1990: 368), wordt nog steeds veel gebruikt. Zij definieerden PSM als volgt:

*‘an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations’.*

In deze definitie staat de gedachte centraal dat PSM primair in publieke organisaties voorkomt. Hierdoor wordt de indruk gewekt dat alleen medewerkers in de publieke sector over PSM beschikken. In een meer recente definitie wordt onderkend dat ook mensen die werkzaam zijn buiten de publieke sector over PSM kunnen beschikken. Aangezien de overheid vanwege een krimpende beroepsbevolking ook mensen vanuit de marktsector zal moeten aantrekken, is de volgende definitie in het kader van deze studie interessanter (Vandenabeele en Hondeghem, 2005: 5):

*‘the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate’.*

*Public Service Motivation* wordt in verschillende contexten bestudeerd. Perry (2000) maakt in een overzichtsartikel onderscheid tussen de socio-historische context, de motivationele context en individuele kenmerken van mensen. Wanneer de socio-historische context als uitgangspunt wordt genomen voor de verklaring van individuele voorkeuren en motieven, wordt er vooral gekeken naar socialisatie, opleiding en *‘social learning’*. De motivationele context richt zich op de effecten van de institutionele context, de baankenmerken, de beloningen, en de werkomgeving op PSM. En de individuele kenmerken hebben vooral betrekking op de capaciteiten en het zelfbeeld van mensen. Ook deze individuele kenmerken zouden effect hebben op de PSM van mensen. Voor dit onderzoek is vooral de motivationele context interessant, aangezien hierin de organisatie en de arbeidssituatie centraal staan.

Daarnaast is er de geografische context. PSM is jarenlang vooral in de Amerikaanse context bestudeerd. Pas sinds een aantal jaren wordt er ook onderzoek naar PSM in de Europese

context gedaan (Vandenabeele, 2008a; Vandenabeele en Van de Walle, 2008). De schaal die Perry (1996) heeft ontwikkelt om *Public Service Motivation* te meten, is vooral in de Amerikaanse context veel gebruikt. In deze schaal zijn vier dimensies te onderscheiden, namelijk: 1) zich aangetrokken voelen tot het maken van beleid, 2) geïmmiteerd zijn aan het publieke belang, 3) compassie, oftewel: inlevingsvermogen, en 4) *'self-sacrifice'*, oftewel: zichzelf opofferen voor het publieke belang. In de Europese, en dus ook de Nederlandse, context blijkt deze schaal echter niet zondermeer toepasbaar (Vandenabeele, 2008a). Tabel 3.3 laat bijvoorbeeld zien dat met name de dimensie *'self-sacrifice'* in de Nederlandse context een geringe rol speelt.

**Tabel 3.3: *Public Service Motivation* in de Nederlandse context.**

<b>Dimensie</b>	<b>Specifieke kenmerken voor Nederland</b>
<i>Politiek en beleidsvoorbereiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (senior)beleidsmedewerkers/ambtenaren voelen zich aangetrokken tot het maken van beleid</li> <li>- primaat van de politiek speelt een belangrijke rol</li> <li>- zeer loyaal aan de (eigen) minister</li> </ul>
<i>Algemeen belang</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het nationaal belang staat voorop</li> <li>- ambtenaren hechten belang aan maatschappelijke welvaart</li> <li>- betekenis toekennen aan het maatschappelijk belang is een onderdeel van goed burgerschap</li> </ul>
<i>Compassie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>social commitment</i> (maatschappelijke verbondenheid)</li> <li>- geen compassie op individueel vlak</li> </ul>
<i>Zelfopoffering</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niet zo'n sterke dimensie voor Nederland</li> <li>- publieke sector als roeping, waarvoor andere belangen moeten wijken</li> <li>- ambtenaren zijn betrokken bij zaken die niet in hun eigenbelang zijn</li> </ul>

Bron: Vandenabeele, 2008a.

#### **3.4.4 Toeval**

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet dat werknemers verschillende motivatiegronden kunnen hebben om te kiezen voor een baan bij het Rijk. Naast interesse, een goed salaris, en de zekerheid van een vaste aanstelling, kan 'toeval' echter ook een rol spelen bij de keuze voor een baan bij het Rijk. Regelmatig zijn toevallige, onverwachte of ongeplande gebeurtenissen van invloed op de baankeuze van mensen. Zo hebben Hart e.a. (1971) onderzocht in hoeverre planning, voorbereiding en toevallige gebeurtenissen van invloed zijn op de baankeuze van arbeiders en professionals. In dit onderzoek kwam naar voren dat toevallige gebeurtenissen voornamelijk een grote rol spelen bij de baankeuze van arbeiders. De baankeuze van professionals is, volgens Hart e.a. (1971), meer het resultaat van een gedegen planning en voorbereiding. Daarnaast toont recent onderzoek aan dat toevallige gebeurtenissen bij bijna zeventig procent van de studenten invloed hebben op hun carrièrekeuze (Bright e.a., 2005). Tot slot is er onderzoek uitgevoerd dat zich specifiek heeft gericht op de keuze voor een baan bij het Rijk en de rol van toeval daarin. Zo heeft Van Braam (1957) in zijn proefschrift aangetoond dat de meeste Rijksambtenaren toevallig

terechtkomen bij de overheid. Van der Meer en Roborgh (1993) hebben dit onderzoek in 1988 herhaald en ook zij konden aantonen dat toeval voor bijna de helft van de Rijksambtenaren het belangrijkste indiensttredingmotief was geweest (zie tabel 3.4).

**Tabel 3.4: Belangrijkste motivatie van Rijksambtenaren voor indiensttreding bij de overheid, in procenten.**

Jaar	Toeval	Interesse	Zekerheid	Verbetering positie	Noodzaak
1951	33,7	8,4	16,6	16,1	25,2
1988	45,8	10,9	20,3	13,8	9,3

Bron: Van der Meer en Roborgh, 1993: 268.

### 3.5 Determinanten van motivatie

Pandey en Stazyk (2008) maken in hun overzichtsartikel een indeling in de verschillende determinanten van *Public Service Motivation*. Zij maken daarbij een indeling in drie categorieën, namelijk 1) sociaal-demografische factoren, 2) organisatorische factoren, en 3) de invloed van sociale instituties. Deze indeling wordt ook gehanteerd bij de beschrijving van de determinanten van arbeidsmotivatie, waarbij speciale aandacht is voor PSM.

#### 3.5.1 Sociaal-demografische factoren

De eerste categorie die Pandey en Stazyk (2008) onderscheiden is die van sociaal-demografische factoren. Hieronder vallen factoren zoals leeftijd, opleiding, geslacht en etniciteit. Deze variabelen worden vaak standaard als controlevariabele in sociaal-wetenschappelijk onderzoek meegenomen, maar blijken ook echt verschil te maken voor de arbeidsmotivatie van medewerkers. Een belangrijke sociaal-demografische factor in dit onderzoek is leeftijd, of meer in het bijzonder: de generatie waartoe iemand behoort.

#### Arbeidsmotivatie en generatie

In de wetenschappelijke literatuur wordt wat betreft arbeidsmotivatie vaak geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende generaties. En wanneer dit wel het geval is, wordt er niet altijd een duidelijk verschil in arbeidsmotivatie gevonden tussen Babyboomers, leden van Generatie X en leden van Generatie Y (zie bijvoorbeeld Jurkiewicz, 2000). Toch is het interessant voor dit onderzoek om, met behulp van populair wetenschappelijke artikelen, een aantal verschillen in waarden en motivaties voor de verschillende generaties te onderscheiden.

Babyboomers, geboren in de periode na de Tweede Wereldoorlog, hechten bijvoorbeeld waarde aan erkenning, lof en roem in hun werk. Hard werken is volgens deze generatie een voorwaarde voor succes. Ze zoeken een baan voor de lange termijn en waarderen met name *teamwork* en groepsdiscussies (Jorgensen, 2003). Babyboomers hechten daarnaast veel waarde aan persoonlijke relaties met collega's (Jurkiewicz, 2000).

Mensen die geboren zijn tussen 1963 en 1978 worden tot de Generatie X gerekend. Leden van deze generatie hechten veel waarde aan een goede balans tussen werk en privé. In een baan vinden zij voornamelijk flexibele werktijden, onafhankelijkheid, interessant werk en groeimogelijkheden belangrijk (Jorgensen, 2003). Zij zijn niet loyaal aan één organisatie: persoonlijke doelen en waarden zijn voor deze generatie belangrijker dan werkgerelateerde waarden. Wanneer men elders kans heeft op een baan met meer uitdaging, flexibiliteit of salaris, wordt deze met beide handen aangegrepen. Vooral ontwikkelingsmogelijkheden zoals *coaching* worden door deze generatie gewaardeerd (Jorgensen, 2003). Tulgan (1995) voegt hier aan toe dat leden van de Generatie X naast autonomie, flexibiliteit en de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren, ook korte termijn beloningen, zekerheid en ondernemerschap waarderen.

Generatie Y, tot slot, bestaat uit mensen die zijn geboren tussen 1977 en 1988. Deze groep is over het algemeen hoog opgeleid. Zij houden van uitdagingen, waarderen de ontwikkeling van hun competenties en willen graag betrokken worden bij besluitvormingsprocessen (Jorgensen, 2003).

Grofweg kan er dus wat betreft arbeidsmotivatie een onderscheid gemaakt worden tussen 50-plussers, mensen in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar, en 35-minners. Een overzicht van de arbeidsmotivaties van de verschillende generaties wordt geschetst in tabel 3.5.

**Tabel 3.5: Indeling van beleidsambtenaren naar generatie.**

<b>Generatie</b>	<b>Geboortejaar</b>	<b>Motivatie</b>
<i>Babyboomers</i>	1946 - 1962	Succes, groepsdiscussies en <i>teamwork</i> .
<i>Generatie X</i>	1963 - 1978	Werk-privé balans en ontwikkelingsmogelijkheden.
<i>Generatie Y</i>	1977 - 1988	Ontwikkeling, uitdagingen en betrokkenheid bij besluitvorming.

Bron: Jorgensen, 2003.

Volgens de organisatiepsycholoog Hofstede (1984) zijn het echter niet de generatieverschillen die de voorkeuren van werknemers bepalen, maar factoren als opleidingsniveau en werk. Toch ziet ook hij verschillen in arbeidsmotivaties van werknemers van verschillende leeftijden. Tabel 3.6 op pagina 31 geeft hiervan een samenvattend overzicht.

Uit tabel 3.6 is af te lezen dat jongeren relatief veel waarde hechten aan baaninhoud, leren en beloningen, en relatief weinig aan relaties, zekerheid en comfort. Ouderen daarentegen, hechten relatief veel waarde aan relaties, zekerheid en comfort, en relatief weinig aan beloningen, baaninhoud en leren.

**Tabel 3.6: Motivaties, uitgesplitst naar leeftijd.**

<b>Motivatie</b>	<b>Jongeren (&lt; 30 jaar)</b>	<b>Ouderen (&gt; 50 jaar)</b>
<i>Baaninhoud &amp; leren</i>	Uitdagingen + Gebruik maken van vaardigheden + Training ++	Uitdagingen - Gebruik maken van vaardigheden - Training -
<i>Beloningen</i>	Erkenning +/- Promotie ++ Salaris +	Erkenning +/- Promotie -- Salaris -
<i>Relaties</i>	Met de manager - Samenwerking - Vrijheid (autonomie) +/-	Met de manager + Samenwerking + Vrijheid (autonomie) +/-
<i>Zekerheid</i>	Baanzekerheid -- Werkeloosheidsuitkeringen -	Baanzekerheid + Werkeloosheidsuitkeringen +
<i>Comfort</i>	Vrije tijd + Prettige omgeving - Fysieke arbeidscondities (zoals voldoende licht en een goede werkplek) -	Vrije tijd - Prettige omgeving + Fysieke arbeidscondities (zoals voldoende licht en een goede werkplek) +

++ zeer veel waarde, + veel waarde, +/- gemiddeld, - weinig waarde, -- zeer weinig waarde.

Bron: Hofstede, 1984

De verschillen tussen jong en oud die naar voren komen in het onderzoek van Hofstede uit 1984, komen overeen met de verschillen die zijn gevonden tussen de jongere en oudere generaties. De jongeren in het onderzoek van Hofstede zijn echter in de jaren 1954-1964 geboren en zouden nu dus worden aangemerkt als babyboomers. Het is dan ook niet ondenkbaar dat de waarden die men in het leven belangrijk vindt, verschuiven naar mate men ouder wordt. Deze suggestie wordt echter ook door Hofstede (1984) ingebracht.

#### *Invloed van sociaal-demografische factoren op PSM*

Sociaal-demografische factoren blijken ook van invloed te zijn op de hoogte van PSM van medewerkers. Zo beschikken oudere mensen over het algemeen over een hogere PSM, heeft een hogere opleiding een positief effect op PSM, en scoren vrouwen hoger op de dimensie 'compassie' van de PSM-schaal van Perry (Zie bijvoorbeeld Bright, 2005; Naff en Crum, 1999; Steijn, 2006a). Bovendien toont Amerikaans onderzoek aan dat etnische minderheden hoger scoren op de PSM-schaal dan hun blanke landgenoten (Naff en Crum, 1999). Er worden uiteenlopende verklaringen gegeven voor de invloed van deze sociaal-demografische factoren. Zoals de verklaring dat de hogere PSM van ouderen misschien wel gelegen is in het generatie-effect: namelijk dat ouderen een bijdrage willen leveren aan de vorming van de volgende generatie (Pandey en Stazyk, 2008).

### 3.5.2 Organisatorische factoren

Naast de invloed van sociaal-demografische factoren, kan de invloed van organisatorische factoren op de arbeidsmotivatie van werknemers worden onderscheiden (Pandey en Stazyk, 2008).

#### Veranderingen in de organisatie als gevolg van New Public Management

De oliecrisis van 1973 leidde tot een wereldwijde economische recessie. Het gevolg hiervan was dat de begrotingstekorten van verschillende landen fors opliepen. De publieke sector had in de jaren daarvoor een fikse groei doorgemaakt, maar nu bleek deze onbetaalbaar. Door bedrijfsmatiger te gaan werken, wilde men de economische recessie een halt toeroepen (Steijn en Van der Parre, 2009). Er moest economischer, efficiënter en effectiever worden gewerkt en dit kon gerealiseerd worden door het overnemen van bedrijfsvoeringstechnieken uit de private sector. Het doel was kortweg: 'meer doen met minder geld' (Kickert e.a., 2005: 14; Steijn en Van der Parre, 2009). Deze hervormingstrend is wereldwijd bekend geworden onder de naam 'New Public Management' (NPM). Als gevolg van NPM is er meer nadruk komen te liggen op de prestaties van de organisatie en die van de werknemers. Daarmee zijn prestatie-indicatoren, welke het mogelijk maken individuele werknemers op hun prestaties af te rekenen, ook belangrijker geworden (Kuipers en Vermeeren, 2009). Mogelijk zijn publieke organisaties als gevolg van het NPM-denken 'harder' geworden. Het is dan ook niet ondenkbaar dat een meer bedrijfsmatige overheid door andere werknemers aantrekkelijk wordt gevonden en dus andere werknemers aantrekt dan voorheen het geval was.

#### Red tape

De belangrijkste organisatorische factor in dit onderzoek is de aanwezigheid van bureaucratie, of: 'red tape'. Bureaucratie brengt een veelheid aan regels en procedures met zich mee. Werknemers moeten zich houden aan deze grote hoeveelheid regels, waardoor zij slechts een beperkt aantal strategieën en middelen hebben om hun werk uit te voeren. Er kunnen bijvoorbeeld geen beslissingen worden genomen zonder dat er bepaalde procedures zijn gevolgd en er overleg met een leidinggevende heeft plaatsgevonden. Wanneer de regels en procedures als beperkend worden ervaren, kan de aanwezigheid van *red tape* een negatief effect hebben op de motivatie van werknemers. Zij kunnen door de aanwezigheid van *red tape* namelijk het gevoel krijgen dat zij hun doelen minder gemakkelijk kunnen bereiken, wat een verminderde motivatie tot gevolg heeft (Wright, 2004). De vraag is nu of een organisatie met veel bureaucratie ook als onaantrekkelijker wordt bestempeld.

#### Invloed van organisatorische factoren op PSM

Zoals eerder aangegeven, brengt de aanwezigheid van *red tape* veel regels met zich mee, waardoor het benauwend kan zijn voor de werknemers. Bovendien kan de aanwezigheid van *red tape* leiden tot een verminderde *Public Service Motivation*. Een verklaring hiervoor is dat werknemers een baan in de publieke sector accepteren vanuit een bepaald idealisme, en dat



hun PSM 'verdampt' wanneer zij als gevolg van *red tape* onvoldoende mogelijkheden hebben om deze idealen uit te dragen (Scott en Pandey, 2005). Een andere determinant van *Public Service Motivation* is de lengte van het dienstverband. De lengte van het dienstverband heeft een negatief effect op PSM, zelfs wanneer er wordt gecontroleerd voor de leeftijd van de werknemers. Met andere woorden: hoe langer men in een bepaalde organisatie werkzaam is, des te lager is zijn *Public Service Motivation* (Moynihan en Pandey, 2007).

Daarnaast zijn er positieve antecedenten van PSM te onderscheiden. Een onderzoek onder managers in de gezondheidszorg toont bijvoorbeeld aan dat de hervormingsoriëntatie van de organisatie en het aantal hiërarchische niveaus binnen de organisatie een positief effect hebben op PSM (Moynihan en Pandey, 2007). Een goede relatie tussen werknemer en werkgever heeft bovendien een indirect positief effect op de PSM van werknemers. Tot slot, en in lijn met de hierboven genoemde factoren, hebben feedback, inspraak en het creëren van duidelijke verwachtingen, een positieve invloed op PSM (Camilleri, 2005).

#### Person-Organization Fit

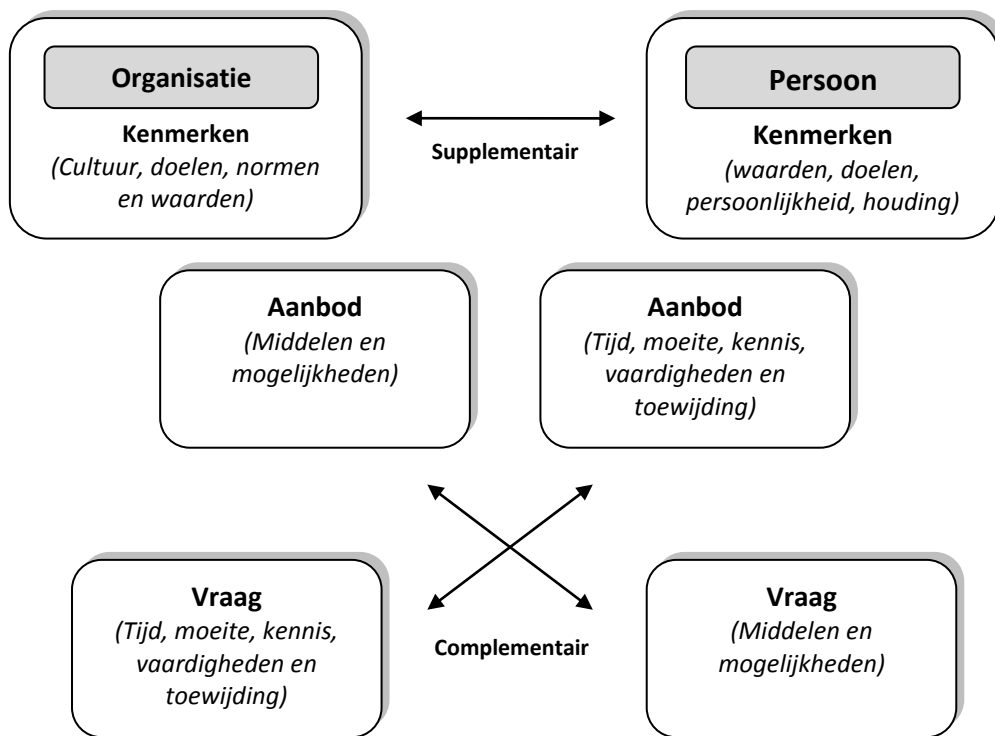
De aanwezigheid van *red tape* kan, zoals hierboven duidelijk is geworden, ertoe leiden dat medewerkers het gevoel hebben dat het moeilijker wordt om hun doelen te bereiken, waardoor hun motivatie daalt. Een bepaalde overeenstemming in de waarden, doelen etc. van de werknemer en die van de organisatie lijkt dan ook noodzakelijk. In de literatuur spreekt men in deze context ook wel van de *Person-Organization fit* (P-O fit). Kort gezegd is de P-O fit de mate waarin de persoon en de organisatie bij elkaar passen (Kristoff, 1996). Een veelgebruikte definitie van de P-O fit is de volgende (Kristoff, 1996: 4):

*'The compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both.'*

Uit bovenstaande definitie blijkt dat de 'passendheid' op verschillende manieren wordt ingevuld. In de literatuur wordt dan ook regelmatig onderscheid gemaakt tussen verschillende conceptualisering van de P-O fit. Een veelgemaakte onderscheid is die tussen de complementaire en supplementaire P-O fit. Figuur 3.1 op pagina 34 geeft een overzicht van het onderscheid tussen de complementaire en de supplementaire P-O fit.

Er is sprake van een supplementaire P-O fit wanneer er overeenstemming bestaat tussen de 'fundamentele kenmerken' van de persoon en de organisatie. De cultuur, het klimaat, de doelen, normen en waarden van de organisatie zijn dan in lijn met de waarden, doelen, persoonlijkheid en houding van de werknemer. Van een complementaire P-O fit kan worden gesproken wanneer de persoon een organisatiebehoefte vervult, of andersom. Zo bieden organisaties bepaalde (financiële) middelen en (groei)mogelijkheden waar vanuit de

werknemers vraag naar is. Organisaties vragen op hun beurt een bepaalde bijdrage van hun werknemers, zoals tijd, moeite, kennis, vaardigheden en toewijding (Kristoff, 1996).



**Figuur 3.1 : Complementaire en supplementaire P-O fit**

Bron: Kristoff, 1996: 4 (aangepaste versie).

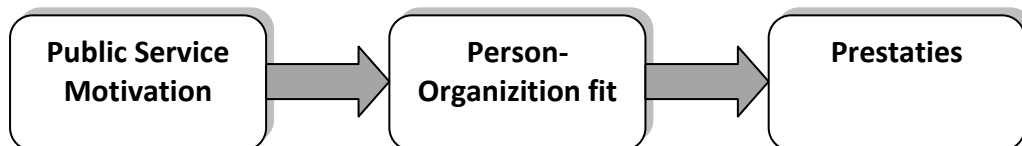
Hoewel figuur 3.1 de indruk wekt dat de complementaire en supplementaire P-O fit tegengesteld zijn aan elkaar, is dit niet het geval. Sterker nog: er is sprake van een optimale fit wanneer de beide 'fits' aanwezig zijn. Er is dan immers zowel sprake de wederzijdse vervulling van behoeften als van het delen van fundamentele kenmerken, zoals doelen, normen en waarden. Bovendien is het lastig om de twee 'fits' in een operationalisering van elkaar te onderscheiden (Kristoff, 1996).

De P-O fit is in de loop der tijd op verschillende manieren geoperationaliseerd. Naast de mate waarin de doelen, persoonlijkheden, cultuur en waarden van de organisatie en de persoon overeenstemmen, heeft men later ook onderzocht in hoeverre de demografische kenmerken van de persoon overeenkomen met die van de andere organisatieleden (Bright, 2007; Cable en Judge, 1996). In deze studie wordt gefocust op de overeenstemming in waarden, aangezien 'waarden' een belangrijke rol spelen bij de arbeidsmotivatie van werknemers (zie ook paragraaf 3.2.2). Wanneer de waarden van de werknemers en de organisatie overeenkomen, zijn werknemers over het algemeen positiever over de organisatie en zijn ze minder snel geneigd te vertrekken (Chatman, 1991). Daarnaast hangt een goede P-O fit samen met de aantrekkelijkheid van de organisatie. Wanneer er sprake is van een goede P-O fit, wordt de organisatie als aantrekkelijker bestempeld

(Kristoff-Brown e.a., 2005). Bovendien zijn werknemers met een hoge P-O fit gemotiveerder en meer tevreden met het werk dat ze doen (Kristoff-Brown e.a., 2005).

#### Relatie tussen PSM en de P-O fit

Onderzoek naar de relatie tussen motivatie en prestaties, toont aan dat PSM geen directe invloed heeft op de prestaties van werknemers. *Public Service Motivation* verhoogt de 'passendheid' van de werknemer met de publieke organisatie. Werknemers presteren beter in een organisatie die hun behoeften vervult en hun mogelijkheden en vaardigheden benut. Mensen met een hoge PSM presteren dan ook beter in een publieke organisatie, aangezien dergelijke organisaties banen aanbieden waarin men zijn of haar *Public Service Motivation* kwijt kan. En: wanneer de persoon en de organisatie beter bij elkaar passen, stijgen de prestaties van de werknemers. In meer technische termen kan dus gesteld worden dat het erop lijkt dat de relatie tussen PSM en prestaties wordt gemedieerd door de P-O fit (Bright, 2007). De relatie tussen PSM en de P-O fit is in figuur 3.2 schematisch weergegeven.



**Figuur 3.2:** De relatie tussen PSM en de P-O fit.

#### **3.5.3 Sociale instituties**

Een sociale omgeving waarin er ruimte is voor geloof in de eigen competenties en waarin autonomie wordt bevorderd, heeft een positieve invloed op de motivatie van mensen (Ryan en Deci, 2000). Uit een onderzoek onder studenten is bijvoorbeeld naar voren gekomen dat wanneer studenten meer autonomie genieten, zij meer intrinsiek gemotiveerd en nieuwsgieriger zijn (Black en Deci, 2000). Een andere studie laat zien dat wanneer medewerkers in de gezondheidszorg hun patiënten meer autonomie geven, de patiënten op hun beurt gemotiveerder zijn om hun gezondheidsgedrag aan te passen (Williams, Deci en Ryan, 1998 in Gagné en Deci, 2005)

Daarnaast hebben mensen van nature de behoefte ergens bij te horen en een bepaalde verbondenheid te ervaren met anderen. Hieruit kan voortvloeien dat medewerkers een (misschien niet erg interessante) taak uitvoeren, omdat degenen met wie zij verbonden zijn waarde hechten aan de uitvoering van deze taak (Ryan en Deci, 2000)

#### Invloed van sociale instituties op PSM

Sociale instituties, zoals familie, religie en de professie, hebben ook invloed op PSM (Pandey en Stazyk, 2008). In paragraaf 3.4.3 is al even aandacht besteed aan de verschillende contexten waarin PSM wordt bestudeerd. Het werd duidelijk dat Perry (2000) de

socialisatiefase van mensen als een belangrijke determinant van PSM ziet. Volgens hem worden mensen gevormd tijdens hun opvoeding, en door instanties als scholen en kerken. Voor dit onderzoek is, zoals eerder gezegd, de arbeidsomgeving echter belangrijker. In tabel 3.7 zijn de verschillende determinanten van arbeidsmotivatie samengevat.

**Tabel 3.7: Samenvatting van de determinanten van motivatie.**

Categorie	Determinanten van motivatie
<i>Sociaal-demografische factoren</i>	Generatie / leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en etniciteit.
<i>Organisatorische factoren</i>	Verzakelijking overheid, mate van <i>red tape</i> , PO-fit en de relatie met de leidinggevende.
<i>Sociale instituties</i>	Autonomie, geloof in eigen competenties, verbondenheid en de opvoeding.

### 3.6 Effecten van motivatie

Nu we hebben gekeken naar de determinanten van arbeidsmotivatie, is het tijd om te kijken naar de effecten ervan. In deze paragraaf zal eerst aandacht worden besteed aan de effecten van intrinsieke motivatie, en vervolgens aan de effecten van extrinsieke motivatie.

#### 3.6.1 Effecten van intrinsieke motivatie

Waarom kan het van belang zijn om intrinsiek gemotiveerde werknemers aan te trekken? Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen. Zo is de kans groter dat intrinsiek gemotiveerde werknemers hun kennis delen. Veel kennis in organisaties staat niet op papier, maar zit in de hoofden van mensen. Wanneer de leden van een projectteam intrinsiek gemotiveerd zijn, is *free-rider* gedrag afwezig en wordt '*tacit knowledge*' gedeeld (Osterloh en Frey, 2000). Daarnaast heeft intrinsieke motivatie een positief effect op de creativiteit van medewerkers. Waar extrinsiek gemotiveerde werknemers vaker kiezen voor de standaardoplossing, komen intrinsiek gemotiveerde werknemers eerder met een nieuw idee. Bovendien zijn intrinsiek gemotiveerde medewerkers meer bereid om te leren (Osterloh en Frey, 2000; Ryan en Deci, 2000).

Het aantrekken van intrinsiek gemotiveerde werknemers kan echter ook minder positieve effecten hebben. Wanneer een werknemer te fanatiek wordt in zijn werk, en het werk als hobby gaat zien, bestaat de kans op een verlies aan productiviteit. De werknemer gaat dan zo op in zijn werk dat hij het einddoel uit het oog verliest (Perry en Wise, 1990). Daarnaast is intrinsieke motivatie moeilijker te veranderen dan extrinsieke motivatie (Osterloh en Frey, 2000). Wanneer iemand vanuit inhoudelijke redenen wil solliciteren bij de overheid, is het heel lastig om hem met 'een wortel of een stok' te bewegen om te solliciteren voor een totaal andere baan in de private sector, terwijl dit bij meer extrinsiek gemotiveerde mensen veel gemakkelijker zou gaan.

### Effecten van PSM

In de vorige paragraaf is gekeken naar de determinanten van PSM. Nu deze bekend zijn, is het van belang te kijken naar de uitkomsten ervan. Het is immers pas interessant om medewerkers met *Public Service Motivation* aan te trekken, als bekend is wat de effecten van PSM zijn. Zo hebben de Amerikaanse onderzoekers Naff en Crum (1999) aangetoond dat medewerkers met een hoge PSM, meer tevreden zijn over hun baan dan mensen met een lage PSM. Bovendien is de kans kleiner dat ze op zoek gaan naar een andere baan en is de kans groter dat zij een baan bij de overheid zouden aanbevelen. Daarnaast presteren medewerkers met een hoge PSM beter dan mensen met een lage PSM. In ander onderzoek komt men met vergelijkbare bevindingen, namelijk dat servicegeoriënteerde medewerkers productiever zijn dan economisch georiënteerde medewerkers (Crewson, 1997). Verder valt op dat medewerkers met *Public Service Motivation* meer binding hebben met de organisatie dan medewerkers die vooral door economische motieven worden gedreven (Crewson, 1997). Recenter onderzoek toont bovendien aan dat mensen met een sociale oriëntatie, een dimensie van PSM, meer geneigd zijn om te solliciteren naar een baan in de publieke sector (Vandenabeele e.a., 2004). Tot slot hebben medewerkers met een hoge PSM minder behoefte aan financiële prikkels dan medewerkers met een lagere PSM (Bright, 2005).

### **3.6.2 Effecten van extrinsieke motivatie**

Boxall en Purcell (2008) geven in hun boek *'Strategy and Human Resource Management'* aan, dat motivatie -in combinatie met de capaciteiten van de werknemer en de mogelijkheden die de organisatie biedt- essentieel is voor de prestaties van de werknemer. De organisatie moet, naar de mening van deze auteurs, de werknemer dan ook voldoende prikkelen om aanwezig te zijn en zijn werk goed te doen. Daarnaast geven zij aan, dat het bieden van een goed salaris en een hoge sociale status, de kans vergroot dat iemand een baan bij de organisatie accepteert.

### Effecten van extrinsieke 'motivatoren' op de intrinsieke motivatie van werknemers

Er is echter voorzichtigheid geboden bij het gebruik van externe (financiële) prikkels bij intrinsiek gemotiveerde medewerkers. Deze extrinsieke prikkels zouden namelijk de intrinsieke motivatie van werknemers 'wegdrukken'.

De *'Motivation Crowding Theory'* laat zien dat het effect van financiële beloningen of straffen afhankelijk is van de situatie. In de ene situatie hebben financiële beloningen een positief effect op de intrinsieke motivatie van werknemers, maar in een andere situatie hebben zij negatieve effecten. De gedachte is dat door het bieden van extrinsieke prikkels de voorkeuren van mensen kunnen veranderen en daarmee hun arbeidsmotivatie. Zo kunnen extrinsieke prikkels de intrinsieke motivatie van medewerkers 'wegdrukken', wanneer zij het gevoel hebben dat zij in hun keuzevrijheid worden beperkt. Als een medewerker bijvoorbeeld een interessante taak uitvoert, hebben financiële beloningen een negatief effect op zijn intrinsieke motivatie: hij voert de taak dan niet uit omdat hij het leuk vindt,

maar vanwege de financiële beloningen die er tegenover staan (Frey en Jegen, 2001). Wanneer deze financiële beloningen onverwachts komen, of niet gerelateerd zijn aan een taak, heeft het echter geen negatieve gevolgen voor de intrinsieke motivatie van medewerkers (Deci e.a., 1999). Extrinsieke prikkels kunnen de intrinsieke motivatie van medewerkers echter ook vergroten. Door medewerkers feedback en een bepaalde mate van autonomie te geven, wordt hun zelfvertrouwen vergroot, en daarmee hun intrinsieke motivatie (Frey en Jegen, 2001; Ryan en Deci, 2000).

Mogelijke gevolgen van ‘crowding-out’ in de publieke sector

De mogelijke gevolgen van ‘crowding-out’ (of: het ‘wegdrukken’ van intrinsieke motivatie door extrinsieke prikkels) in de publieke sector zijn niet eenduidig. Het bieden van een relatief hoog startsalaris kan er bijvoorbeeld toe leiden dat de publieke sector, en dan in het bijzonder de beleidssector vanwege de hoge salarissen, mensen aantrekt die primair vanwege financiële motieven voor een baan in de publieke sector kiezen. Aan de andere kant zorgt het feit dat managers in de publieke sector in beperkte mate gebruik kunnen maken van financiële *incentives* zoals prestatiebeloning, er echter weer voor dat de publieke sector minder aantrekkelijk wordt voor extrinsiek gemotiveerde werknemers (Perry, 2000; Perry en Porter, 1982). Een samenvattend overzicht van de effecten van intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt weergegeven in tabel 3.8.

**Tabel 3.8: Samenvatting van de effecten van motivatie.**

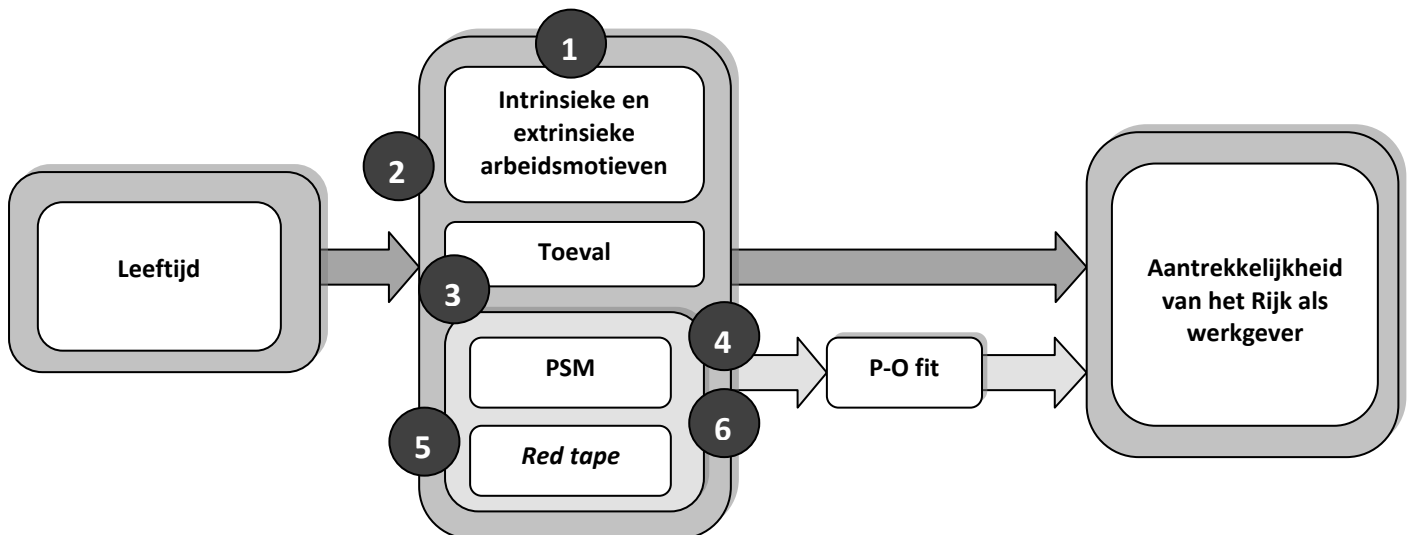
<b>Motivatie</b>	<b>Positieve effecten</b>	<b>Negatieve effecten</b>
<i>Intrinsieke motivatie</i>	Delen van kennis. Creatieve oplossingen.	Verlies aan productiviteit. Moeilijker te veranderen.
<i>Public Service Motivation</i>	Baantevredenheid. Prestaties. Binding met de organisatie Solliciteren naar een baan in de publieke sector. Minder behoefte aan financiële prikkels. Lagere vertrekintentie.	
<i>Extrinsieke motivatie</i>	Accepteren van een baan. Vergroot zelfvertrouwen en daarmee de intrinsieke motivatie.	<i>Crowding out.</i>

### 3.7 Conceptueel model en hypothesen

Zoals in het inleidende hoofdstuk is aangegeven, staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal:

*In hoeverre verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren in hun motivatie om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken en hoe zijn deze verschillen te verklaren?*

Vanuit het theoretisch kader kan het conceptueel model worden opgesteld (zie figuur 3.3). De vraag 'Waarom werken mensen (bij het Rijk)?' vormde het uitgangspunt van het theoretisch kader. De centrale gedachte in het conceptueel model is dat alle hoofdconcepten uit het theoretisch kader direct of indirect van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. Daarmee combineert dit conceptueel model de intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven met de theorie rondom de PO-fit en *red tape*. *Public Service Motivation* wordt in dit onderzoek gezien als een belangrijk onderdeel van de intrinsieke arbeidsmotivatie van werknemers.



**Figuur 3.3: Conceptueel model.**

Op basis van het conceptueel model kunnen een aantal hypothesen worden geformuleerd. Om de hypothesen goed te kunnen toetsen zijn een aantal hoofd hypothesen opgesplitst in deelhypothesen.

In het theoretisch kader is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie uitgebreid behandeld. Onderzoek onder Rijksambtenaren heeft aangetoond dat er bij de keuze voor een baan meerdere motieven tegelijkertijd een rol spelen (Groeneveld e.a., 2009). De verwachting is dat ook voor de respondenten in dit onderzoek geldt dat zowel intrinsieke als extrinsieke factoren een rol hebben gespeeld bij hun keuze voor een baan in de publieke sector.

*Hypothese 1: Bij hun keuze voor een baan in de publieke sector worden Rijksambtenaren zowel door intrinsieke als extrinsieke arbeidsmotieven gedreven.*

Daarnaast heerst het vermoeden dat werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen verschillen in hun arbeidsmotivatie. De verwachting is dat de jongere generatie, als gevolg van meer 'business-like' invloeden van *New Public Management*, meer wordt gedreven door extrinsieke arbeidsmotieven. Bovendien heeft onderzoek onder studenten aangetoond dat de hoogte van het salaris een belangrijke factor is bij de keuze voor een baan (Cable en Judge, 1994). Aan de andere kant blijken ook intrinsieke motieven belangrijk voor jongeren. Zo laat de studie van Hofstede (1984) zien dat jongeren meer waarde hechten aan baaninhoud dan ouderen. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 2a: Jongere Rijksambtenaren worden in hun werk meer gedreven door extrinsieke arbeidsmotieven dan ouderen.*

*Hypothese 2b: Jongere Rijksambtenaren worden in hun werk meer gedreven door intrinsieke arbeidsmotieven dan ouderen.*

Tegelijkertijd mag men verwachten dat de campagne 'Werken bij het Rijk' ertoe heeft geleid dat jongeren bewuster de keuze maken voor een baan bij de Rijksoverheid. De verwachting dat jongeren bewuster kiezen voor een baan bij het Rijk, werkt een nieuwe verwachting in de hand, namelijk dat de groep mensen die 'toevallig' bij de overheid terechtkomt kleiner wordt. Om te kunnen achterhalen of deze groep werkelijk kleiner wordt, worden de resultaten uit dit onderzoek vergeleken met de resultaten uit het proefschrift van Van der Meer en Roborgh (1993).

*Hypothese 3a: Jongere Rijksambtenaren kiezen bewuster voor een baan bij het Rijk dan ouderen.*

*Hypothese 3b: Het aandeel Rijksambtenaren dat toevallig bij het Rijk is terechtgekomen is in 2010 kleiner dan in 1988.*

Eerder in dit hoofdstuk is de *Person-Organization fit* (PO-fit) besproken. Deze fit maakt duidelijk dat het belangrijk is om werknemers te selecteren wiens doelen en waarden overeenkomen met de doelen en waarden van de organisatie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de PO-fit positief samenhangt met de aantrekkelijkheid van de organisatie (Kristoff-Brown e.a., 2005). Bovendien heeft Bright (2007) in zijn onderzoek laten zien dat de P-O fit de relatie tussen PSM en prestaties medieert. De vraag is nu echter of mensen met een hoge *Public Service Motivation* zich ook daadwerkelijk voelen aangetrokken tot een baan in de publieke sector en of dit wordt veroorzaakt door de overeenstemming in doelen en waarden van werknemer en organisatie. Met andere woorden: wordt de relatie tussen



*Public Service Motivation* en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk gemedieerd door de P-O fit? Dit brengt ons tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 4a: Werknemers met een hoge Public Service Motivation, hebben een betere P-O fit dan werknemers met een lage Public Service Motivation.*

*Hypothese 4b: Werknemers met een hoge PO-fit vinden hun werkgever aantrekkelijker dan werknemers met een lage PO-fit.*

*Hypothese 4c: De relatie tussen Public Service Motivation en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk wordt gemedieerd door de P-O fit.*

Tot slot kijken we naar de invloed van *red tape*. Uit de literatuur is gebleken dat de aanwezigheid van *red tape* ertoe kan leiden dat werknemers minder gemotiveerd zijn (Wright, 2004). Maar heeft dit ook invloed op de aantrekkelijkheid het Rijk als werkgever? En zijn er dan verschillen te ontdekken tussen jongeren en ouderen? Wanneer men de ontwikkelingen op het gebied van *New Public Management* en de daarmee samenhangende bedrijfsmatige werkwijzen in ogenschouw neemt, kan verwacht worden dat jongeren zich meer beperkt voelen door regels en procedures dan ouderen.

*Hypothese 5: Jongere Rijksambtenaren ervaren meer procedurele beperkingen dan ouderen.*

Daarnaast heeft de P-O fit duidelijk gemaakt dat er een bepaalde afstemming moet zijn tussen de waarden en doelen van de werknemers en die van de organisatie (Kristoff, 1996). De propositie in deze studie is dan ook dat de aanwezigheid van *red tape* invloed heeft op de mate waarin de organisatie en werknemers bij elkaar passen. En dat deze 'passendheid' vervolgens bepaalt of de werknemer een baan bij het Rijk aantrekkelijk vindt.

*Hypothese 6a: Werknemers die relatief weinig procedurele beperkingen ervaren, hebben een betere PO-fit dan werknemers die meer procedurele beperkingen ervaren.*

*Hypothese 6b: Werknemers die relatief veel procedurele beperkingen ervaren, vinden een baan bij het Rijk minder aantrekkelijk dan werknemers die minder procedurele beperkingen ervaren.*

*Hypothese 6c: De relatie tussen de aanwezigheid van red tape en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk wordt gemedieerd door de P-O fit.*

## Hoofdstuk 4 – Methoden

### 4.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de arbeidsmotivatie van Rijksambtenaren. Om deze arbeidsmotivatie te kunnen achterhalen, is een vragenlijst opgesteld (zie Appendix A). De focusgroep van dit onderzoek waren de jonge beleidsambtenaren op de ministeries, maar ook werknemers uit andere leeftijdscategorieën zijn als referentiegroep in dit onderzoek meegenomen. In dit hoofdstuk wordt eerst de methode voor de steekproeftrekking uiteengezet, vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Tot slot wordt ingegaan op de operationalisering van de verschillende theoretische concepten.

### 4.2 Steekproeftrekking

Zoals hierboven is beschreven, waren we voor dit onderzoek geïnteresseerd in de beleidsambtenaren bij de ministeries. Om een betrouwbaar beeld te kunnen schetsen van de arbeidsmotivatie van deze groep is ervoor gekozen om gebruik te maken van een gestratificeerde steekproef. In de eerste stap van de steekproeftrekking is een indeling gemaakt in drie leeftijdsgroepen: namelijk jongeren tot 35 jaar, mensen in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar, en 50-plussers. In tabel 4.1 is de leeftijdsopbouw van Rijksambtenaren in de schalen tien tot en met veertien per departement weergegeven.

Tabel 4.1: Leeftijdsopbouw Rijksambtenaren (schaal 10-14) per ministerie in 2010.

Departement	< 35 Jaar (geboren vanaf 1975)	35-50 Jaar (geboren tussen 1960 en 1974)	> 50 Jaar (geboren t/m 1959)	Totaal
AZ	23	24	13	60
BuZa	109	253	185	547
BZK	176	312	195	683
EZ	247	311	227	785
Fin	258	185	97	540
HCvS	131	207	133	471
Jus	163	275	143	581
LNV	136	296	293	725
OC&W	131	252	243	626
SZW	92	172	173	437
V&W	57	199	146	402
VROM	139	453	401	993
VWS	164	282	205	651
<b>Totaal</b>	<b>1826</b>	<b>3221</b>	<b>2454</b>	<b>7501</b>

Bron: P-Direkt

De tweede stap behelst het trekken van de steekproef. Uit elk van de drie leeftijdsgroepen (namelijk de 35-minners, mensen in de leeftijdscategorie van 35-50 jaar en de 50-plussers) is

een aselechte steekproef getrokken van 500 respondenten. In totaal bestond de steekproef dus uit 1500 respondenten. Omdat de jongeren de focusgroep van deze studie zijn, zijn zij in de steekproef oververtegenwoordigd. Te weten: 24,3% van de Rijksmedewerkers in de schalen tien tot en met veertien is jonger is dan 35 jaar, terwijl een derde van de steekproef uit medewerkers jonger dan 35 jaar bestaat.

Bij het trekken van de steekproef is rekening gehouden met de leeftijdsopbouw en de grootte van de ministeries, waardoor de steekproef zoveel mogelijk een afspiegeling is van de totale populatie. Een voorbeeld om dit te verduidelijken: op het Ministerie van Justitie zijn 163 jonge beleidsambtenaren werkzaam. Dit is 8,93% van het totale aantal jonge beleidsambtenaren op de ministeries. De steekproef van de 35-minners bestaat dan ook voor 8,93% uit beleidsmedewerkers van het Ministerie van Justitie. Dit betekent dat 45 van de 500 beleidsmedewerkers in de ‘jongerensteekproef’ werkzaam is bij het Ministerie van Justitie (zie tabel 4.2 voor het volledige steekproefkader).

**Tabel 4.2: Steekproefkader.**

<b>Departement</b>	<b>&lt; 35 Jaar</b> (geboren vanaf 1975)	<b>35-50 Jaar</b> (geboren tussen 1960 en 1974)	<b>&gt; 50 Jaar</b> (geboren t/m 1959)	<b>Totaal</b>
AZ	6	4	3	13
BuZa	30	39	38	107
BZK	48	48	40	136
EZ	68	48	46	162
Fin	70	29	20	119
HCvS	36	32	27	95
Jus	45	43	29	117
LNV	37	46	60	143
OC&W	36	39	49	124
SZW	25	27	35	87
V&W	16	31	30	77
VROM	38	70	81	189
VWS	45	44	42	131
<b>Totaal</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>1500</b>

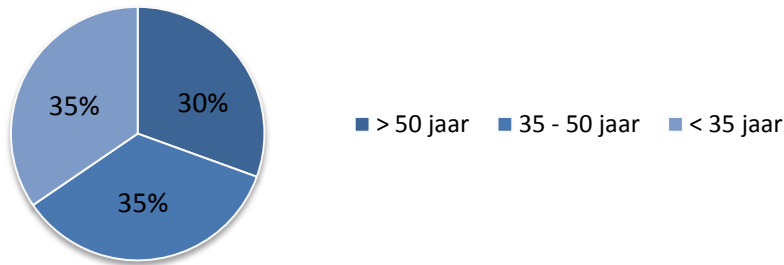
### 4.3 Beschrijving van de respondenten

Aan het onderzoek hebben in totaal 596 respondenten meegewerkt (zie tabel 4.3 op pagina 44). Een aantal respondenten had alleen de eerste twee of drie vragen ingevuld. Deze resultaten waren niet bruikbaar, waardoor de effectieve respons 36,1% bedroeg (537 respondenten). De verdeling tussen mannen en vrouwen was nagenoeg gelijk. In totaal hebben iets meer mannen (52,6%) dan vrouwen (47,4%) de vragenlijst ingevuld.

**Tabel 4.3: Respons.**

Steekproef	Onbezorgbare e-mails	Respons (%)	Effectieve respons (%)
1500	12	596 (40%)	537 (36,1%)

De respons uit de verschillende leeftijdscategorieën is nagenoeg gelijk (zie figuur 4.1): 30,5% van de respondenten was vijftig jaar of ouder, 34,9% behoorde tot de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar en de overige respondenten waren jonger dan 35 jaar (34,5%).



**Figuur 4.1: Respons per leeftijdscategorie.**

De leeftijden van de respondenten liepen uiteen van 24 tot 64 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar. Bovendien zijn alle ministeries in de steekproef vertegenwoordigd. De respons per ministerie was redelijk gelijk, met Financiën (43,7%) en Justitie (17,9%) als uitschieters.

Driekwart van de respondenten heeft een universitaire opleiding afgerond. Hoewel de opleidingsrichting varieert, heeft het merendeel van de respondenten een economische (47,3%) of sociaalwetenschappelijke (28,5%) achtergrond.

Het was van te voren niet mogelijk om de respondenten te selecteren op functie (beleidsvoorbereiding of uitvoering, en leidinggevend of niet). Wel zijn de respondenten geselecteerd op schaalniveau, waardoor alle respondenten in de schalen tien tot en met veertien zitten. In totaal bestond de groep respondenten voor 70,4% uit beleidsmedewerkers, 12,3% was werkzaam in de uitvoering, en de overige 17,3% was voornamelijk jurist, adviseur, onderzoeker of zowel in beleid als uitvoering werkzaam. Een klein deel van de respondenten, namelijk 5,8%, had een leidinggevende hoofdtaak: 7,5% van de mannen en 4,1% van de vrouwen. Deze functie is bovendien voornamelijk weggelegd voor 35-plussers: 7,4% van de respondenten in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar, en 9,0% van de vijftigplussers gaf aan een leidinggevende hoofdtaak te hebben, tegenover 1,2% van de 35-minners.

## 4.4 Procedure en operationalisering

### 4.4.1 Pretest

Voordat de vragenlijst werd uitgezet, was het van belang om na te gaan of de vragen duidelijk en eenduidig waren. Om dit te achterhalen is een *pretest* gehouden onder een klein aantal beleidsmedewerkers van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De leeftijden van de respondenten uit de *pretest* liepen uiteen van 26 tot 58 jaar. Uit de *pretest* kwam naar voren dat de vragenlijst erg duidelijk en overzichtelijk was. Opmerkingen hebben geleid tot enkele kleine tekstuele aanpassingen en het toevoegen van een keuzeoptie bij de vraag met betrekking tot het opleidingsniveau van de respondenten. De belangrijkste wijziging in de vragenlijst is het verwisselen van het 'positieve' en 'negatieve' eind bij de schaal van Van der Meer en Roborgh (1993). Dit om verwarring te voorkomen. In de rest van de vragenlijst, lopen de antwoordschalen namelijk van 'negatief' naar 'positief', terwijl de originele antwoordschaal van Van der Meer en Roborgh van 'positief' naar 'negatief' liep. Daarnaast zijn er in de dataset van de *pretest* geen 'niet-toelaatbare' resultaten gevonden. Tot slot bleek de tijdsaanduiding van tien minuten realistisch.

### 4.4.2 Aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever

Arbeidsmotivatie is in hoofdstuk drie gedefinieerd als de motieven die mensen hebben om bij het Rijk werkzaam te zijn. De verschillende arbeidsmotieven, zoals zekerheid, een goed salaris en een leuke baan, bepalen de arbeidsmotivatie van werknemers. De keuze voor het Rijk als werkgever staat hierin centraal. De respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, waren echter al werkzaam bij het Rijk. De keuze voor het Rijk als werkgever was daarom niet te meten, aangezien deze keuze al was gemaakt. Om dit te ondervangen is de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever nagegaan. Hiervoor is de vraag 'Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u het Rijk als werkgever?' gesteld (ontleend aan: Highhouse e.a., 2003). Omdat de PO-fit is gemeten op directie-niveau, is ook de aantrekkelijkheid van de eigen directie nagegaan: 'Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u uw eigen directie als werkgever?'. Met deze vraag kan de aantrekkelijkheid van *een baan* bij het Rijk worden nagegaan.

### 4.4.3 Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven

Vervolgens was het van belang na te gaan in hoeverre de respondenten intrinsiek dan wel extrinsiek gemotiveerd zijn. Om dit te meten is de '*Motivation at Work*' schaal van Gagné e.a. (2010) als uitgangspunt genomen. Deze schaal is gebaseerd op het motivatiecontinuüm van Deci en Ryan (2000). In het onderzoek van Gagné e.a. (2010) is de betrouwbaarheid van deze schaal in twee talen getoetst, namelijk in het Engels en in het Frans. Voor dit onderzoek zijn de Engelse *items* naar het Nederlands vertaald. De originele Engelse *items* en de Nederlandse vertaling van deze schaal zijn na te lezen in Appendix B.

In totaal zijn er twaalf vragen gesteld, waardoor elk motivatietype uit het motivatiecontinuüm aan de hand van drie *items* werd gemeten. De respondenten konden hun antwoord op de vraag 'Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande stellingen voor u een belangrijke reden zijn om het werk dat u nu heeft te doen?' scoren op een 7-punts Likertschaal, uiteenlopend van 'helemaal niet' (1) tot 'helemaal wel' (7). Daarnaast is de optie 'niet van toepassing' toegevoegd, aangezien sommige vragen niet door alle respondenten beantwoord kunnen worden. Zo kan de vraag 'Vanwege de vaste aanstelling' bijvoorbeeld niet worden beantwoord door respondenten met een tijdelijk contract.

De '*Motivation at Work*' schaal van Gagné e.a. (2010) bleek echter in de Nederlandse context niet toepasbaar. De betrouwbaarheid van de verschillende subschalen was namelijk niet toereikend (.60 en .56 voor geïntrojecteerde regulatie en geïdentificeerde regulatie respectievelijk). Vervolgens bleek uit een factoranalyse dat de *items* uit de '*Motivation at Work*' schaal in de Nederlandse context niet tot vier motivatietypen (namelijk: externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en intrinsieke regulatie), maar slechts tot twee motivatietypen te herleiden zijn (namelijk: intrinsieke en extrinsieke motivatie). De traditionele dichotomie wordt dan ook in de rest van dit onderzoek centraal gesteld.

#### Nieuwe schaal voor intrinsieke en extrinsieke motivatie

De nieuwe extrinsieke motivatie-schaal bestaat uit de volgende *items* uit de '*Motivation at Work*' schaal: 1) 'Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard/manier van leven mogelijk maakt', 2) 'Omdat deze baan het mij mogelijk maakt veel geld te verdienen', en 3) 'Ik heb deze baan vanwege het salaris', en 4) 'Omdat het van mij verwacht wordt'. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is .70. Deze score is gelijk aan de ondergrens van .70, welke voor sociaalwetenschappelijk onderzoek als minimum wordt gehanteerd (Field, 2005). De schaal wordt daarom acceptabel bevonden.

De volgende zeven *items* uit de '*Motivation at Work*' schaal behoren tot de nieuwe intrinsieke motivatie-schaal: 1) 'Omdat ik in mijn werk de beste wil zijn', 2) 'Ik heb deze baan gekozen omdat ik daardoor de doelen die ik in het leven heb gesteld kan bereiken', 3) 'Omdat deze baan past in mijn loopbaanplannen', 4) 'Omdat deze baan aansluit bij de waarden die ik in het leven belangrijk vind', 5) 'Omdat ik het werk heel leuk vind om te doen', 6) 'Omdat ik plezier heb in mijn werk', en 7) 'Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengt'. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is .76.

Het *item* 'Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen' bleek bij geen van de motivaties goed te passen en is in de analyse weggelaten.

### Zekerheid en werk-privé balans

De vragenlijst is aangevuld met een aantal items uit een motivatieschaal van de Duitse onderzoekers Spengler en Malmendier (2006). Om zekerheid te meten is het item 'Vanwege de vaste aanstelling' toegevoegd. De werk-privé balans is gemeten met de items 'Omdat het mogelijkheden biedt om werk en privé te kunnen combineren' en 'Vanwege de bereikbaarheid van de locatie'. Ook hier konden de respondenten de arbeidsmotieven scoren op een 7-punts Likertschaal, uiteenlopend van 'helemaal niet' (1) tot 'helemaal wel' (7), en was er de mogelijkheid om 'niet van toepassing' te antwoorden.

### Public Service Motivation

Het concept *Public Service Motivation* is gemeten aan de hand van twaalf *items* uit de PSM-schaal van Vandenabeele (2008a). De PSM-schaal van VandenAbeele (2008a) bestaat normaliter uit achttien *items* en is gebaseerd op de PSM-schaal van Perry (1996). Bij de inperking naar twaalf *items* zijn de vier dimensies van Perry (1996) als uitgangspunt genomen. De dimensie 'democratisch bestuur' uit de schaal van VandenAbeele (2008a) is niet meegenomen, omdat deze dimensie nauwelijks iets toevoegt aan de originele schaal van Perry (zie VandenAbeele, 2008a). Bovendien is de dimensie 'zelfopoffering' in Nederland niet erg sterk. Daarom is ervoor gekozen om deze dimensie met twee van de vier *items* te meten.

De respondenten werd gevraagd in hoeverre ze het met de verschillende stellingen (on)eens waren, waarbij hun antwoordmogelijkheden uiteen liepen van 'geheel mee oneens' (1) tot 'geheel mee eens' (7). Voor de dimensie 'interesse in politiek en beleid' zijn de volgende twee vragen gesteld: 1) 'Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici', en 2) 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen'. De dimensie 'algemeen belang' is met vier *items* gemeten: 3) 'Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de samenleving', 4) 'Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (in mijn werk of daarbuiten)', 5) 'Ik zet mij belangeloos in voor de samenleving', en 6) 'Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan het helpen van individuele personen'. De dimensie 'zelfopoffering' is met de volgende *items* gemeten: 7) 'Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mijzelf maar ook voor anderen', en 8) 'Het is voor mij belangrijker om bij te dragen aan een betere samenleving dan om persoonlijke resultaten te boeken'. Tot slot is de dimensie 'compassie' gemeten met behulp van vier van de vijf *items* die tot deze dimensie behoren: 9) 'Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen', 10) 'Ik maak me geen zorgen over het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken', 11) 'Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen', en 12) 'Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk'. De originele *items* van deze schaal zijn na te lezen in Appendix B. Zich aangetrokken voelen tot het maken van beleid is een specifiek element van PSM in Nederland, vandaar dat het volgende *item* -naast de twaalf bovengenoemde vragen- is opgenomen: 13) 'Ik voel me

aangetrokken tot het maken van beleid'. De totale PSM-schaal bestond dus uit dertien *items*, welke met een Cronbach's  $\alpha$  van .74 betrouwbaar wordt bevonden.

#### 4.4.4 Toeval

Naast de bovengenoemde intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotieven, is het interessant om te achterhalen wat de invloed van toeval was bij het accepteren van een baan bij de overheid. Het proefschrift van Van der Meer en Roborgh (1993), welke is gebaseerd op het proefschrift van Van Braam (1957), wordt hierbij als uitgangspunt genomen. 'Toeval' is een van de vijf factoren die in het onderzoek van Van der Meer en Roborgh (1993) zijn opgenomen om de acceptatie van een baan in de publieke sector te verklaren. Het gehele *item* is in dit onderzoek overgenomen. Hiervoor is de volgende vraag gesteld: 'Hoezeer waren de volgende overwegingen of factoren voor u van belang om indertijd in dienst van de overheid te treden?'. Er zijn daarbij een vijftal overwegingen geschetst: A) 'Een uitgesproken voorkeur voor een ambtelijke functie had ik niet. Dat ik bij de overheid terecht kwam lag aan toevallige buiten mijn invloed liggende factoren', B) 'Ik ambieerde werk bij de overheid. Het lag in lijn van mijn studie en interesse', C) 'Ik ambieerde een overheidsbetrekking, want de overheid biedt sociale zekerheid, een vaste betrekking, geregelde arbeid en pensioen', D) 'Ik streefde naar verbetering van mijn positie. Ik wilde betere salariëring, promotiekansen en vooruitzichten', en E) 'De aanvaarding van een overheidsbetrekking was bittere noodzaak, een uitkomst in financiële en sociale nood. Het was tevens een nieuwe kans, het begin van een nieuw bestaan'. De respondenten konden deze overwegingen scoren op een 4-puntsschaal: 'van geen belang' (1), 'van weinig belang' (2), 'van belang' (3), en 'van veel belang' (4). Daarnaast is de respondenten gevraagd welke van de vijf bovengenoemde overwegingen of factoren voor hen het belangrijkste was om in dienst van de overheid te treden.

#### 4.4.5 PO-fit

De P-O fit is gemeten aan de hand van vier *items* (Bright, 2007): 1) 'De doelen en waarden die ik in het leven heb komen overeen met de doelen en waarden van de directie waar ik werkzaam ben', 2) 'Ik heb het gevoel dat ik niet goed pas binnen de cultuur van mijn directie', 3) 'Bij deze directie voel ik mij thuis', en 4) 'Deze directie staat voor dingen die ik erg belangrijk vind'. Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre zij het eens zijn met deze stellingen. De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van 'geheel mee oneens' (1) tot 'geheel mee eens' (7). De originele *items* van deze schaal zijn opgenomen in Appendix B. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is .80.

#### 4.4.6 Red tape

Vervolgens is nagegaan in hoeverre de respondenten procedurele beperkingen ervaren. De volgende drie *items* zijn gebruikt om *red tape* te meten (Wright, 2004): 1) 'In mijn werk moeten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon'. 2) 'Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moet ik altijd eerst toestemming vragen



aan mijn leidinggevende', en 3) 'Deze organisatie lijkt het belangrijker te vinden dat ik de procedures volg, dan dat ik mijn werk goed doe.' Ook hier liepen de antwoordmogelijkheden uiteen van 'geheel mee oneens' (1) tot 'geheel mee eens' (7). De originele *items* uit de schaal van Wright zijn terug te vinden in Appendix B. De Cronbach's  $\alpha$  van deze schaal is .76.

#### **4.4.7 Generatie/leeftijd**

Door de respondenten te vragen naar hun geboortjaar, kan hun leeftijd worden achterhaald en kunnen de respondenten worden ingedeeld in de verschillende leeftijdsgroepen.

#### **4.4.8 Controlevariabelen**

De aantrekkelijkheid van de publieke sector als werkgever is eerder nagevraagd. Maar om de 'liefde voor de publieke sector' van de respondenten te meten is een controlevraag opgesteld die de uitstroomverwachting van de respondenten meet. De vraag die hiervoor is gesteld is de volgende: 'Waar wenst u over vijf jaar te werken?'. De antwoordopties behorend bij deze vraag zijn: a) 'Bij mijn huidige werkgever', b) 'Bij een andere organisatie binnen het Rijk', c) 'Bij een andere organisatie in de publieke sector', d) 'Bij een non-profit organisatie', e) 'Bij een organisatie in de private sector', en f) 'Anders, namelijk...'. Daarnaast is nagegaan hoeveel jaren de respondent werkzaam is bij het Rijk, bij zijn huidige directie, in zijn huidige functie en in de publieke sector als geheel. Bovendien is gevraagd of de respondent een leidinggevende functie heeft en of hij in de beleidskolom of bedrijfsvoeringkolom werkzaam is. Tot slot is navraag gedaan naar het geslacht, de opleidingsrichting en -niveau, het ministerie en de directie waar men werkzaam is en de loonschaal van de respondent.

## Hoofdstuk 5 – Resultaten: Beschrijvende analyse

In dit hoofdstuk wordt een eerste blik geworpen op de belangrijkste variabelen uit dit onderzoek. Bij de beschrijving van de verschillende variabelen wordt ook het leeftijdseffect nagegaan. Zodoende kunnen de eerste hypothesen al in dit hoofdstuk worden getoetst. In hoofdstuk 6 wordt met behulp van multivariate analyses dieper op de verschillende concepten ingegaan en worden de overige hypothesen getoetst.

### 5.1 Aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever

#### 5.1.1 Aantrekkelijkheid Rijk, eigen directie en vertrekintentie

##### Aantrekkelijkheid Rijk

Over het algemeen kan gesteld worden dat de respondenten het Rijk als een aantrekkelijke werkgever bestempelen. Gemiddeld beoordelen de respondenten het Rijk met een ‘rapportcijfer’ van 7,51. Het overgrote deel van de respondenten, namelijk 96,1%, geeft het Rijk een voldoende op het rapport. Meer dan de helft van de respondenten geeft het Rijk wat betreft aantrekkelijkheid zelfs een acht of hoger.

##### Aantrekkelijkheid eigen directie

Gemiddeld beoordelen de respondenten de directie waar zij werkzaam zijn met een ‘rapportcijfer’ van 7,37. Dit betekent dat de respondenten hun eigen directie significant minder aantrekkelijk vinden dan de sector Rijk in het algemeen ( $t(536) = 2.50, p < .05$ ). Hoewel het percentage iets lager ligt dan dat van het Rijk, geeft alsnog een grote meerderheid van de respondenten (91,4%) de eigen directie een voldoende. Ook hier geeft meer dan de helft de eigen directie een acht of hoger.

##### Vertrekintentie

Een op de drie respondenten (32,7%) geeft aan over vijf jaar nog graag bij zijn huidige werkgever te willen werken. Dit betekent dat tweederde van de respondenten binnen vijf jaar ergens anders wenst te werken. Van de mensen die over vijf jaar ergens anders wensen te werken, zou een kleine zestig procent over vijf jaar bij een andere organisatie binnen het Rijk of binnen de publieke sector willen werken. Zo’n tien procent van deze mensen geeft aan een baan in de private sector te prefereren. De andere respondenten die aangaven over vijf jaar niet meer bij de huidige werkgever werkzaam te willen zijn, willen voor zichzelf beginnen, met pensioen of hebben nog geen concrete plannen.

#### 5.1.2 Leeftijdseffect

In tabel 5.1 op pagina 51 is te zien dat de drie leeftijdscategorieën, namelijk de jongeren (geboren vanaf 1975), de middengroep (geboren tussen 1960 en 1974), en de ouderen (geboren tot 1959), de eigen directie nauwelijks verschillend beoordelen. Wel is er een significant verschil te ontdekken in de beoordeling van het Rijk ( $F(2, 510) = 3.07, p = .05$ ). Voor de volledigheid: groepen die significant van elkaar verschillen, zijn in de tabellen

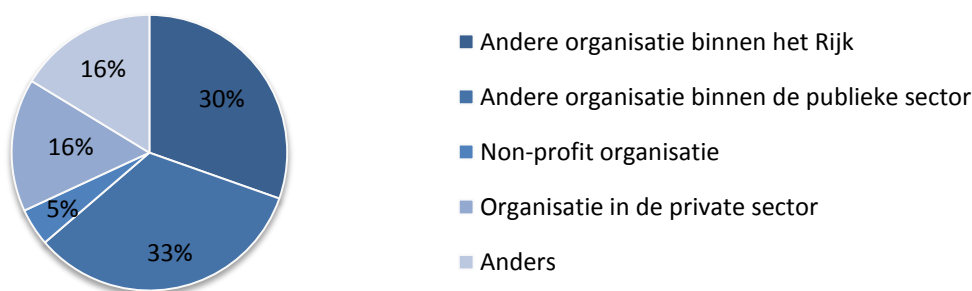
voorzien van verschillende bijschriften. Het significantieniveau wordt weergegeven door het aantal sterretjes dat aan het bijschrift is toegevoegd. In tabel 5.1 zien we dat respondenten in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar (a) het Rijk significant aantrekkelijker vinden dan de vijftigplussers (b) ( $p < .10$ ). Hoewel medewerkers tussen de 35 en 50 jaar het Rijk ook een hoger rapportcijfer geven dan de jongeren, is dit verschil niet significant.

**Tabel 5.1: Gemiddelde scores op aantrekkelijkheid Rijk, aantrekkelijkheid eigen directie en vertrekintentie, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (ANOVA).**

	< 35 jaar		35-50 jaar		> 50 jaar	
	N	Gemiddelde / %	N	Gemiddelde / %	N	Gemiddelde / %
Aantrekkelijkheid Rijk	176	7,48	179	7,67 <sup>a*</sup>	158	7,41 <sup>b</sup>
Aantrekkelijkheid eigen directie	176	7,44	179	7,40	158	7,34
Over vijf jaar nog werkzaam bij huidige werkgever	173	22% <sup>a***</sup>	175	32% <sup>a**</sup>	153	46,4% <sup>b</sup>

Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ .

Wat betreft toekomstplannen zijn er eveneens significante verschillen te ontdekken tussen respondenten uit de verschillende leeftijdscategorieën ( $F(2, 498) = 11.47, p < .01$ ). Ouderen hebben significant minder vaak de intentie de huidige werkgever binnen vijf jaar te verlaten dan respondenten uit de andere leeftijdsgroepen. Een op de vijf jongeren (22%) wenst over vijf jaar nog bij zijn huidige werkgever werkzaam te zijn. Van de mensen in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar is dit 32%, tegenover ongeveer de helft (46,4%) van de vijftigplussers. De andere helft van de vijftigplussers bestaat bovendien voor een aanzienlijk deel uit mensen die over vijf jaar met pensioen gaan.



**Figuur 5.1: Vertrekintentie jongeren.**

Een derde van de jongeren met vertrekplannen wil over vijf jaar nog wel binnen de publieke sector werken, maar niet meer bij het Rijk. Een iets kleinere groep wenst over vijf jaar bij een andere organisatie binnen het Rijk werkzaam te zijn. Ongeveer een op de zes kiest liever voor een baan in de private sector (zie figuur 5.1).

## 5.2 Arbeidsmotivatie

### 5.2.1 Intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie

In tabel 5.2a zijn de gemiddelde scores op intrinsieke (4,88) en extrinsieke motivatie (3,35) opgenomen. Ter illustratie zijn enkele voorbeelden van intrinsieke en extrinsieke motivaties toegevoegd. Wat opvalt is dat de score op extrinsieke motivatie ruim onder het schaalgemiddelde van 4 ligt, terwijl de score op intrinsieke motivatie ruim boven dit schaalgemiddelde ligt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Rijksambtenaren over het algemeen meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn. Het plezier dat ze hebben in hun werk en de leuke momenten die het werk met zich mee brengt, maar ook andere intrinsieke motieven zoals het kunnen bereiken van hun doelen en de aansluiting bij waarden die men in het leven belangrijk vindt, zijn voor de respondenten een belangrijke reden om hun werk uit de voeren. Hoewel Rijksambtenaren er waarde aan hechten dat zij door het uitvoeren van hun werk een bepaalde levensstandaard kunnen bereiken, zien we over het algemeen dat de meer extrinsieke motieven, zoals de hoogte van het salaris en verwachtingen van anderen, een minder belangrijke rol spelen bij de keuze voor een baan.

**Tabel 5.2a: Gemiddelde scores op intrinsieke en extrinsieke motivaties.**

Arbeidsmotivatie	Aantal items	N	Gemiddelde score
<i>Intrinsieke motivatie</i>	7	504	4,88
- Leuk werk	1	536	5,59
- Loopbaanplannen	1	520	4,74
- Aansluiting bij waarden	1	527	4,85
<i>Extrinsieke motivatie</i>	4	490	3,35
- Levensstandaard	1	518	4,70
- Voldoen aan verwachting	1	505	2,33

#### Leeftijdseffect

Wanneer er wordt ingezoomd op de bovengenoemde gegevens, valt op dat er verschillen zijn in de arbeidsmotivatie van de respondenten uit de verschillende leeftijdscategorieën (zie ook tabel 5.3).

**Tabel 5.3: Gemiddelde scores op intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (ANOVA).**

Arbeidsmotivatie	< 35 jaar		35-50 jaar		> 50 jaar	
	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde
<i>Intrinsieke motivatie</i>	171	4,98	171	4,84	139	4,84
<i>Extrinsieke motivatie</i>	166	3,25 <sup>a</sup>	167	3,25 <sup>a</sup>	134	3,54 <sup>b</sup>

Aangezien er vooraf duidelijke verwachtingen waren, zijn de significantieniveaus door twee gedeeld. Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant op:  $p < .05$  -niveau.

Wat betreft intrinsieke motivatie zijn er geen significante verschillen te ontdekken tussen de respondenten uit verschillende leeftijdscategorieën ( $F(2, 478) = 1.37, p = .26$ ). Er is wel een

trend zichtbaar, namelijk dat de jongere respondenten meer intrinsiek gemotiveerd zijn, maar de verschillen zijn niet significant. Wanneer er vervolgens naar extrinsieke motivatie wordt gekeken, zijn er wel duidelijke verschillen te ontdekken tussen respondenten uit verschillende leeftijdscategorieën ( $F(2, 464) = 3.65, p < .05$ ). Zo valt op dat vijftigplussers de extrinsieke motieven, zoals het salaris, significant belangrijker vinden dan respondenten uit de andere leeftijdscategorieën ( $p < .05$ ). Dit is opmerkelijk, aangezien de literatuur (Hofstede, 1984) deed vermoeden dat juist jongeren veel waarde zouden hechten aan de hoogte van het salaris.

### 5.2.2 Werk-privé balans en baan zekerheid

In tabel 5.2b zijn de items ‘baanzekerheid’, ‘werk-privé balans’ en ‘bereikbaarheid locatie’ aan de gegevens van tabel 5.2a toegevoegd. Opvallend is vooral de relatief hoge score van 4,85 op de werk-privé balans. Na intrinsieke motivatie, is de mogelijkheid om werk en privé te kunnen combineren het belangrijkste motief van de respondenten om hun huidige baan uit te voeren. De bereikbaarheid van de locatie is hierbij van ondergeschikt belang. Ook baan zekerheid scoort boven het schaalgemiddelde van 4 op een 7-puntsschaal. De vaste aanstelling is dus ook nog steeds een factor van belang.

Tabel 5.2b: Gemiddelde scores op de verschillende arbeidsmotivaties.

Arbeidsmotivatie	Aantal items	N	Gemiddelde score
<i>Intrinsieke motivatie</i>	7	504	4,88
<i>Extrinsieke motivatie</i>	4	490	3,35
<i>Baanzekerheid</i>	1	514	4,32
<i>Werk-privé balans</i>	1	523	4,85
<i>Bereikbaarheid locatie</i>	1	524	3,82

#### Leeftijdseffect

In de literatuur kwam naar voren dat baan zekerheid voor de vijftigplussers een belangrijke arbeidsmotivatie is (Hofstede, 1984). De resultaten in tabel 5.4 bevestigen dit. Van de drie bovengenoemde arbeidsmotivaties, is baan zekerheid voor de vijftigplussers de belangrijkste reden om hun baan uit te voeren. Jongeren daarentegen, hechten relatief veel waarde aan vrije tijd (Hofstede, 1984). Voor jongeren en werknemers tussen de 35 en 50 jaar is het kunnen combineren van werk en privé dan ook het belangrijkste arbeidsmotief (zie tabel 5.4 op pagina 54). Medewerkers in de leeftijdscategorie van 35 to 50 jaar, hechten significant meer waarde aan de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren dan vijftigplussers ( $p < .01$ ). Wat verder opvalt is dat jongeren significant minder waarde hechten aan een vaste aanstelling dan respondenten uit de andere leeftijdsgroepen ( $p < .01$ ). Ook deze bevinding is in overeenstemming met de generatieliteratuur. Daarnaast zien we dat de bereikbaarheid van de locatie door jongeren het minst belangrijk wordt gevonden.

**Tabel 5.4: Gemiddelde scores op zekerheid en werk-privé balans, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (ANOVA).**

	< 35 jaar		35-50 jaar		> 50 jaar	
<b>Arbeidsmotivatie</b>	<b>N</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>N</b>	<b>Gemiddelde</b>	<b>N</b>	<b>Gemiddelde</b>
<i>Baanzekerheid</i>	162	3,84 <sup>a</sup>	173	4,47 <sup>b***</sup>	156	4,59 <sup>b***</sup>
<i>Werk-privé balans</i>	175	4,83	175	5,15 <sup>a***</sup>	150	4,55 <sup>b</sup>
<i>Bereikbaarheid locatie</i>	172	3,54 <sup>a**</sup>	175	4,08 <sup>b</sup>	153	3,83

Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ .

### 5.2.3 Public Service Motivation

In tabel 5.2c is gemiddelde score voor *Public Service Motivation* aan de gegevens van tabel 5.2a toegevoegd. De score van 4,84 is vergelijkbaar met de score op intrinsieke motivatie en aanzienlijk hoger dan de gemiddelde score op extrinsieke motivatie. PSM wordt in de literatuur vaak gezien als een speciale vorm van intrinsieke motivatie en wordt gedefinieerd als een bewuste keuze voor een baan in de publieke sector, welke voortkomt uit de wens een bijdrage te leveren aan het algemeen belang (zie bijvoorbeeld Steijn, 2006b). De relatie tussen intrinsieke motivatie en PSM komt ook in deze studie naar voren. Hoewel de correlatie tussen PSM en intrinsieke motivatie vrij sterk en positief is ( $r = .37$ ,  $p < .01$ ), is de relatie niet perfect. Daardoor kan worden gesteld dat PSM en intrinsieke motivatie, aan elkaar gerelateerd zijn, maar toch ook wezenlijk van elkaar verschillen. Daarnaast zien we dat de correlatie tussen PSM en extrinsieke motivatie zwak en negatief is ( $r = -.11$ ,  $p < .05$ ).

**Tabel 5.2c: Gemiddelde scores op PSM, intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie.**

<b>Arbeidsmotivatie</b>	<b>Aantal items</b>	<b>N</b>	<b>Gemiddelde score</b>
<i>Intrinsieke motivatie</i>	7	504	4,88
<i>Extrinsieke motivatie</i>	4	490	3,35
<i>Public Service Motivation</i>	13	533	4,84

#### Leeftijdseffect

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ouderen over het algemeen een hogere *Public Service Motivation* hebben dan jongeren, omdat zij een voorbeeld willen zijn voor de jongere generaties (Pandey en Stazyk, 2008). In deze studie zijn echter geen duidelijke verschillen gevonden in de hoogte van PSM van de verschillende leeftijdscategorieën ( $F(2, 507) = .65$ ,  $p = .52$ ).

### 5.2.4 Keuze voor een baan bij de overheid: Toeval, noodzaak, of uit interesse?

Uit tabel 5.5 op pagina 55 (gegevens over 2010) is af te lezen dat iets meer dan de helft (51,1%) van de Rijksambtenaren voor een baan bij de overheid heeft gekozen omdat deze aansluit bij hun studie en interesse. Daarnaast is het toevalsmotief door ongeveer een derde (31,6%) van de Rijksambtenaren opgegeven als belangrijkste motief voor hun baankeuze. Slechts 3,7% van de respondenten heeft uit bittere noodzaak gekozen voor een

baan bij de overheid. Een klein aandeel van de respondenten, namelijk 7,3%, geeft aan gekozen te hebben voor een baan bij de overheid vanwege de zekerheid van een vaste aanstelling, geregelde arbeid en pensioen. Ook verbetering van de positie wordt door slechts 6,2% van de respondenten als belangrijkste reden voor indiensttreding bij de overheid genoemd.

**Tabel 5.5: Belangrijkste motivatie van Rijksambtenaren voor indiensttreding bij de overheid, in procenten.**

	<b>Toeval</b>	<b>Interesse</b>	<b>Zekerheid</b>	<b>Verbetering positie</b>	<b>Noodzaak</b>
<i>2010</i>	31,6	51,1	7,3	6,2	3,7
<i>1988</i>	47,5	22,6	10,9	13,3	5,7

Bron (gegevens 1988): Van der Meer en Roborgh, 1993: 270.

Wanneer de resultaten van deze studie (2010) worden vergeleken de resultaten uit de studie van Van der Meer en Roborgh (1993) onder Rijksambtenaren vanaf schaal 10, valt op dat er een verschuiving plaatsvindt in het belang dat aan de verschillende indiensttredingmotieven wordt toegekend. In 1988 was ‘toeval’ voor bijna de helft van de Rijksambtenaren het belangrijkste indiensttredingmotief, terwijl dit motief in 2010 nog voor slechts 31,6% van de Rijksambtenaren de doorslaggevende factor was voor een baan bij de overheid. Hoewel dit motief in 1988 nog slechts door 22,6% van de Rijksambtenaren werd genoemd, is ‘interesse’ in 2010 het belangrijkste aanvaardingsmotief voor een baan bij de overheid. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat zij een baan bij de overheid ambiëerden, omdat deze aansluit bij hun studie en interesse. Het ‘toevalsmotief’ is daarmee in 2010 verschoven naar de tweede plaats. Tot slot zien we dat in 2010 een kleiner aandeel van de respondenten primair kiest voor een baan bij de overheid vanuit de wens hun salaris en promotiekansen verbeteren.

### Leeftijdseffect

In tabel 5.5 is ‘interesse’ naar voren gekomen als belangrijkste indiensttredingmotief. Dit geldt echter niet voor de respondenten uit alle leeftijdscategorieën (zie tabel 5.6). Hoewel ‘interesse’ het belangrijkste indiensttredingmotief is voor de jongeren en mensen tussen de 35 en 50 jaar, is ‘toeval’ het belangrijkste indiensttredingmotief van de vijftigplussers. Zij zijn dus vaker toevallig terechtgekomen bij de overheid dan jongeren en werknemers in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar.

**Tabel 5.6: Belangrijkste indiensttredingmotief per leeftijdscategorie (in 2010), in procenten.**

	<b>Toeval</b>	<b>Interesse</b>	<b>Zekerheid</b>	<b>Verbetering positie</b>	<b>Noodzaak</b>
<i>&lt; 35 jaar</i>	26,1	64,4	3,4	4,5	1,1
<i>35-50 jaar</i>	33,1	52,2	5,1	8,4	1,1
<i>&gt; 50 jaar</i>	36,1	35,4	13,9	5,7	8,9

Wanneer het belang van de verschillende indiensttredingmotieven per leeftijdscategorie wordt bekeken, ontstaat tabel 5.7. In deze tabel is te zien dat er bij vier van de vijf indiensttredingmotieven significante verschillen zijn te ontdekken tussen de respondenten uit verschillende leeftijdsgroepen.

**Tabel 5.7: Belang van indiensttredingmotieven, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (ANOVA).**

Indiensttredingmotief	< 35 jaar		35-50 jaar		> 50 jaar	
	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde
<i>Toeval</i>	176	2,15 <sup>a***</sup>	178	2,38 <sup>a***</sup>	155	2,74 <sup>b</sup>
<i>Interesse</i>	176	3,01 <sup>a</sup>	177	2,75 <sup>b</sup>	156	2,48 <sup>c</sup>
<i>Zekerheid</i>	174	1,86 <sup>a***</sup>	178	1,96 <sup>a*</sup>	156	2,18 <sup>b</sup>
<i>Verbetering positie</i>	176	1,97	177	2,01	156	1,94
<i>Noodzaak</i>	176	1,25 <sup>a***</sup>	178	1,32 <sup>a***</sup>	158	1,63 <sup>b</sup>

Gemiddelden met verschillende bijchriften verschillen significant: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ .

<sup>abc</sup> De groepen < 35 jaar en > 50 jaar verschillen significant op  $p < .01$  -niveau, de andere groepen verschillen significant op  $p < .10$  -niveau.

Om te beginnen met toeval, zien we dat deze factor een belangrijkere rol heeft gespeeld bij het in dienst treden van vijftigplussers dan bij de jongeren en de werknemers tussen de 35 en 50 jaar ( $F(2, 506) = 14.69, p < .01$ ). Daarnaast valt op dat hoe jonger de respondenten zijn, des te vaker zij kiezen voor een baan bij de overheid omdat deze aansluit bij hun studie en interesse ( $F(2, 506) = 11.40, p < .01$ ). De zekerheid van een vaste aanstelling, geregelde arbeid en pensioen wordt daarentegen belangrijker naarmate men ouder wordt ( $F(2, 505) = 5.42, p < .01$ ). Vijftigplussers hechten significant meer belang aan dit zekerheidsmotief dan jongeren en mensen in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar. Ook kozen significant meer ouderen uit noodzaak voor een baan bij de overheid ( $F(2, 509) = 11.95, p < .01$ ). Alleen het belang dat wordt gehecht aan het verbeteren van salaris en promotiekansen is voor de respondenten uit de drie leeftijdscategorieën min of meer gelijk ( $F(2, 506) = .24, p = .79$ ). Dit laatste resultaat is opmerkelijk, aangezien op basis van de motivatieliteratuur kon worden verwacht dat salaris en promotie voor jongeren belangrijker zou zijn dan voor vijftigplussers (Hofstede, 1984).

### 5.3 PO-fit en Red tape

#### 5.3.1 Fit tussen werknemer en organisatie

De gemiddelde scores op de PO-fit en de afzonderlijke *items* zijn weergegeven in tabel 5.8 op pagina 57. Gemiddeld scoren de respondenten bovengemiddeld op de PO-fit, namelijk een score van 5,03 op een 7-puntsschaal. Dit betekent dat de organisatie en haar werknemers tamelijk goed bij elkaar passen. Vooral wat betreft ‘cultuur’ en ‘thuisgevoel’ scoren de respondenten relatief hoog. Dit betekent dat zij zich thuis voelen bij hun directie en het gevoel hebben dat ze goed passen binnen de organisatiecultuur. De



overeenstemming in doelen en waarden tussen medewerker en organisatie, scoort van de vier *items* het laagst (4,59). Toch is ook deze stelling overwegend positief beantwoord.

### Leeftijdseffect

De PO-fit score van de respondenten uit de drie leeftijdscategorieën verschilt nauwelijks ( $F(2, 508) = .19, p = .83$ ). Dit betekent dat de respondenten uit de drie leeftijdsgroepen in gelijke mate 'passen' bij hun organisatie.

**Tabel 5.8: Gemiddelde scores op PO-fit en red tape.**

Concept	Aantal items	N	Gemiddelde score
<i>PO-fit</i>	4	534	5,03
- Overeenstemming in doelen en waarden	1	535	4,59
- Passen binnen cultuur	1	535	5,25
- Thuisgevoel	1	535	5,23
- Directie staat voor belangrijke dingen	1	534	5,05
<i>Red tape</i>	3	536	3,61
- Kleine dingen bespreken	1	536	2,94
- Toestemming belangrijke beslissingen	1	536	4,52
- Procedures belangrijker dan goed werk leveren	1	536	3,37

### 5.3.2 Procedurele beperkingen

In tabel 5.8 zijn ook de gemiddelde scores voor *red tape* opgenomen. De gemiddelde score voor het concept (3,61) ligt net onder het gemiddelde van 4 op een 7-puntsschaal. Dit resultaat duidt erop dat het merendeel van de respondenten de regels en procedures niet als erg beperkend ervaart. Daarnaast zien we dat de respondenten bij kleine beslissingen over het algemeen meer autonomie genieten dan bij grote beslissingen.

### Leeftijdseffect

Wat *red tape* betreft is er wel een verschil te ontdekken in de antwoorden van mensen uit verschillende leeftijdscategorieën ( $F(2, 510) = 3.38, p < .05$ ). Jongeren ervaren significant vaker procedurele beperkingen dan respondenten uit de andere leeftijdsgroepen ( $p < .05$  en  $p < .10$ ). Dit is na te lezen in tabel 5.9 op pagina 58. Het verschil tussen de drie leeftijdscategorieën wordt met name veroorzaakt doordat jongeren vaker dan ouderen aangeven dat zelfs de kleinste dingen moeten worden besproken met een hoger geplaatst persoon ( $p < .01$ ). Ook moeten jongeren bij het nemen van belangrijke beslissingen vaker hun leidinggevende om toestemming vragen dan respondenten uit de andere leeftijdsgroepen ( $p < .05$ ).

Tabel 5.9: Gemiddelde scores op *red tape*, uitgesplitst naar leeftijdscategorie (ANOVA).

Concept	< 35 jaar		35-50 jaar		> 50 jaar	
	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde	N	Gemiddelde
<i>Red tape</i>	176	3,82 <sup>a</sup>	179	3,50 <sup>b*</sup>	158	3,44 <sup>b**</sup>

Aangezien er vooraf duidelijke verwachtingen waren, zijn de significantieniveaus door twee gedeeld. Gemiddelden met verschillende bijschriften verschillen significant: \*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$ .

Een logische verklaring voor deze bevinding is dat jongeren nog niet zo lang bij het Rijk werkzaam zijn en dat daarom hun beslissingen gecontroleerd moeten worden. Wanneer deze verklaring nader wordt bekeken, zien we inderdaad dat de leeftijd van de respondent een bijna perfecte samenhang vertoont met het aantal jaren dat hij of zij werkzaam is bij het Rijk ( $r = .87$ ,  $p < .01$ ). Daarnaast zien we dat de mate waarin men procedurele beperkingen ervaart, verband houdt met het aantal jaren dat men bij het Rijk werkzaam is ( $r = -.12$ ,  $p < .01$ ). Hoewel dit verband vrij zwak is, onderschrijft het de bovenstaande verklaring voor de relatief geringe autonomie van jongeren.

#### 5.4 Samenvatting en beantwoording van de hypothesen

Aan de hand van de hypothesen die in dit hoofdstuk zijn getoetst, wordt een samenvatting van het hoofdstuk gegeven. In dit hoofdstuk zijn vier van de zes hoofd hypothesen getoetst. Deze worden een voor een behandeld.

*Hypothese 1: Bij hun keuze voor een baan in de publieke sector worden Rijksambtenaren zowel door intrinsieke als extrinsieke arbeidsmotieven gedreven.*

De eerste hypothese was dat Rijksambtenaren zowel door intrinsieke als extrinsieke motieven zouden worden gedreven. Op basis van de resultaten in dit hoofdstuk kan deze hypothese grotendeels worden aangenomen. Hoewel Rijksambtenaren gemiddeld meer waarde hechten aan intrinsieke factoren, zoals leuk werk, blijken ook een aantal extrinsieke arbeidsmotieven belangrijk te zijn bij de keuze voor een baan. Gemiddeld genomen worden Rijksambtenaren echter meer gemotiveerd door de inhoud van het werk dan door de financiële beloning die er tegenover staat.

*Hypothese 2a: Jongere Rijksambtenaren worden in hun werk meer gedreven door extrinsieke arbeidsmotieven dan ouderen.*

De tweede hypothese was dat jongeren, als gevolg van het ‘business-like’ New Public Management-denken, meer extrinsiek gemotiveerd zouden zijn dan de oudere Rijksambtenaren. Het tegendeel blijkt echter waar. Niet de jongeren, maar juist de vijftigplussers hechten relatief veel waarde aan de extrinsieke arbeidsmotieven ( $p < .01$ ). Hypothese 2a wordt dus op basis van de resultaten verworpen.

*Hypothese 2b: Jongere Rijksambtenaren worden in hun werk meer gedreven door intrinsieke arbeidsmotieven dan ouderen.*

Hypothese 2b hangt samen met hypothese 2a. Het feit dat jongeren meer waarde hechten aan baaninhoud dan ouderen (Hofstede, 1984), wekte de verwachting dat jongeren meer intrinsiek gemotiveerd zouden zijn dan ouderen. Ook deze hypothese moet echter worden verworpen, aangezien er geen significante verschillen zijn gevonden tussen respondenten uit de verschillende leeftijdscategorieën.

Daarnaast was de verwachting dat de campagne 'Werken bij het Rijk' ertoe heeft geleid dat jongeren bewuster de keuze maken voor een baan bij de Rijksoverheid en dus minder vaak op basis van toeval bij de overheid zijn terechtgekomen dan ouderen:

*Hypothese 3a: Jongere Rijksambtenaren kiezen bewuster voor een baan bij het Rijk dan ouderen.*

Deze hypothese kan op basis van de resultaten worden aangenomen. Slechts 26,1% van de jongeren is op basis van toeval bij de overheid terechtgekomen, tegenover 36,1% van de vijftigplussers. Daarnaast heeft 64,7% van de jongeren primair voor een baan bij de overheid gekozen vanwege de aansluiting bij studie en interesse, tegenover 35,4% van de vijftigplussers. Met andere woorden: hoe jonger de respondenten zijn, hoe kleiner de kans dat zij toevallig bij de overheid zijn terechtgekomen en des te belangrijker zij het vinden dat hun baan aansluit bij hun studie en interesse.

*Hypothese 3b: Het aandeel Rijksambtenaren dat toevallig bij het Rijk is terechtgekomen is in 2010 kleiner dan in 1988.*

Ook deze hypothese kan aan de hand van de resultaten worden aangenomen. In 1988 was het aandeel Rijksambtenaren dat toevallig bij de overheid was terechtgekomen nog 47,5%. In 2010 is dit aandeel gedaald naar 31,6%. Met name de jongere generatie heeft een groot aandeel in dit relatief lage percentage (zie hypothese 3a).

Tot slot werd verwacht dat jongeren, als gevolg van aan *New Public Management* gerelateerde bedrijfsmatige ontwikkelingen, meer procedurele beperkingen zouden ervaren dan ouderen:

*Hypothese 5: Jongere Rijksambtenaren ervaren meer procedurele beperkingen dan ouderen.*

Deze hypothese kan ook worden aangenomen. Jongeren ervaren inderdaad meer procedurele beperkingen dan ouderen ( $p < .05$ ). Wat over het algemeen opvalt is dat de

respondenten relatief veel autonomie genieten bij het nemen van kleine beslissingen, terwijl zij bij het nemen van belangrijke beslissingen veel minder zelfstandig mogen handelen. Jongeren lopen echter ook bij het nemen van kleine beslissingen vaker tegen procedurele beperkingen aan. Het is interessant om te kijken wat dit doet met hun arbeidsmotivatie. Dit en meer wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

## Hoofdstuk 6 - Resultaten: Verklarende analyse

In het vorige hoofdstuk zijn vier van de zes hoofdhypothesen getoetst. Dit hoofdstuk start met het beantwoorden van de twee overgebleven hoofdhypothesen. Vervolgens proberen we te achterhalen welke mensen het Rijk nu wel of juist niet aantrekkelijk vinden en wordt bekeken welke factoren de aantrekkelijkheid van het Rijk en de vertrekintentie van werknemers het best verklaren.

### 6.1 Relatie tussen PSM, PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever

In eerder onderzoek is een verband gevonden tussen PSM, de PO-fit en de prestaties van werknemers (Bright, 2007). De bevinding was dat wanneer de PO-fit aanwezig is, *Public Service Motivation* geen direct effect heeft op de prestaties van werknemers. In deze paragraaf wordt gekeken of dit verband ook geldt voor de relatie tussen PSM, PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever. Met andere woorden: klopt het dat de PO-fit ook de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van het Rijk medieert?

Om dit te kunnen achterhalen, is de hoofdhypothese opgesplitst in drie deelhypothesen. In eerste instantie is het van belang om de relatie tussen PSM en de PO-fit na te gaan:

*Hypothese 4a: Werknemers met een hoge Public Service Motivation, hebben een betere P-O fit dan werknemers met een lage Public Service Motivation.*

De verwachting was dat werknemers met een hoge PSM-score, beter bij hun organisatie zouden passen dan werknemers met een lage PSM-score. Deze hypothese kan worden aangenomen. Een lineaire regressie, waarbij is gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en functie (leidinggevend of niet) laat een middelgroot positief verband zien tussen PSM en de PO-fit ( $\beta = .31$ ,  $p < .01$ ). Dit betekent dat de respondenten die een hoge PSM-score rapporteerden, ook significant beter bij hun organisatie passen dan respondenten die een lagere PSM-score rapporteerden.

**Tabel 6.1: Invloed van PSM op de PO-fit (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvariabele</i>					
PSM	533	.53	.08	.31	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.01	.00	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.09	.10	.04	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.23	.10	.11	**

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .11$

Daarnaast valt op dat Rijksambtenaren met een leidinggevende functie een betere PO-fit hebben dan werknemers zonder leidinggevende functie ( $\beta = .11, p < .05$ ). Een verklaring voor deze bevinding is dat leidinggevendenden meer invloed kunnen uitoefenen op de doelstellingen van de organisatie en de waarden die binnen de organisatie belangrijk worden gevonden. De resultaten van de regressieanalyse zijn na te lezen in tabel 6.1.

Vervolgens moet de relatie tussen de PO-fit en de aantrekkelijkheid van de organisatie worden bekeken:

*Hypothese 4b: Werknemers met een hoge PO-fit vinden hun werkgever aantrekkelijker dan werknemers met een lage PO-fit.*

Verwacht werd dat Rijksambtenaren die goed bij de organisatie passen, hun werkgever aantrekkelijker zouden vinden dan werknemers met een minder goede 'fit'. Om dit te achterhalen is een regressieanalyse uitgevoerd van PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (zie tabel 6.2). Ook hier is gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en functie.

**Tabel 6.2: Invloed van PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
PO-fit	534	.78	.04	.67	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.00	-.05	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.01	.09	.01	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.04	.09	.02	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .45$

Uit tabel 6.2 blijkt dat de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk inderdaad voor een groot gedeelte wordt verklaard door de mate waarin de werknemer past bij de organisatie ( $\beta = .67, p < .01$ ). Werknemers die beter 'passen' bij de organisatie, vinden hun werkgever significant aantrekkelijker dan werknemers die minder goed bij de organisatie passen. Dit betekent dat de hypothese wordt aangenomen.

Samenvattend, is er een positieve relatie gevonden tussen PSM en de PO-fit ( $\beta = .31, p < .01$ ), en tussen de PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever ( $\beta = .67, p < .01$ ). De vraag is nu of er ook een direct verband bestaat tussen de mate van *Public Service Motivation* en de aantrekkelijkheid van de directie:

*Hypothese 4c: De relatie tussen Public Service Motivation en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk wordt gemedieerd door de P-O fit.*

Wanneer er een lineaire regressie wordt uitgevoerd voor het effect van PSM op de aantrekkelijkheid van de werkgever, wordt een positief verband gevonden ( $\beta = .16, p < .01$ ). Wanneer de PO-fit en PSM echter samen in het regressiemodel worden opgenomen, wordt het effect van de PO-fit op de aantrekkelijkheid van de werkgever sterker (van  $\beta = .67$  zonder PSM, naar  $\beta = .69$  met PSM) en heeft PSM geen significant effect meer op de aantrekkelijkheid van de directie. Daarnaast zien we dat wanneer de PO-fit goed is, een leidinggevende functie niet meer bepalend is voor de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk. In tabel 6.3 staan de stappen weergegeven.

**Tabel 6.3: Invloed van PSM en PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<b>Stap 1</b>					
PSM	533	.32	.09	.16	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.01	-.04	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.08	.12	.03	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.24	.11	.09	**
<b>Stap 2</b>					
PSM	533	-.11	.07	-.05	<i>n.s.</i>
PO-fit	534	.80	.04	.69	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.00	-.04	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.01	.09	.00	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.05	.09	.02	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2$  (stap 1) = .03,  $R^2$  (stap 2) = .45

Ook de laatste deelhypothese kan dus worden aangenomen. Er bestaat immers een direct verband tussen PSM en de aantrekkelijkheid van de werkgever, maar wanneer de 'fit' tussen werknemer en organisatie aan de analyse wordt toegevoegd, verdwijnt het effect van PSM op de aantrekkelijkheid. Voorzichtigheid is echter geboden, want hoewel de verschillende effecten middelgroot tot sterk zijn, zijn de relaties niet perfect. Dit betekent dat er voorzichtig kan worden gesteld dat de PO-fit de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk medieert. Kort en goed houdt dit het volgende in: medewerkers met een hoge PSM, voelen zich meer aangetrokken tot een baan bij het Rijk omdat zij zich kunnen vereenzelvigen met de doelen, waarden en cultuur van de organisatie.

## 6.2 Relatie tussen red tape, PO-fit en de aantrekkelijkheid van de werkgever

De hypothese dat de PO-fit de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk medieert, is in de vorige paragraaf aangenomen. De vraag is nu: geldt deze mediërende rol van de PO-fit ook voor de relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk?

Om dit te kunnen achterhalen, is ook deze hoofdhypothese opgesplitst in drie deelhypothesen. Eerst wordt de relatie tussen *red tape* en de PO-fit bekeken:

*Hypothese 6a: Werknemers die relatief weinig procedurele beperkingen ervaren, hebben een betere PO-fit dan werknemers die meer procedurele beperkingen ervaren.*

De verwachting was dus dat werknemers met een hoge '*red tape score*' minder goed bij de organisatie zouden passen dan werknemers met een lage '*red tape score*'. Op basis van de resultaten (zie tabel 6.4) kan deze hypothese worden aangenomen.

**Tabel 6.4: Invloed van *red tape* op de PO-fit (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
Red tape	536	-.25	.04	-.31	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.01	.01	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.19	.10	.08	*
(Leidinggevende) functie	513	.12	.10	.06	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .10$

De resultaten in tabel 6.4 laten een middelgroot negatief effect van *red tape* op de PO-fit zien. Dit betekent dat werknemers die veel last hebben van procedurele beperkingen, minder goed bij de organisatie passen dan werknemers die hier relatief weinig last van hebben. Daarnaast valt op dat vrouwen significant meer procedurele beperkingen ervaren dan mannen ( $t(517) = -2.41, p < .05$ ). De gemiddelde score van de mannelijke respondenten op de *red tape*-schaal is 3,45, terwijl de vrouwelijke respondenten gemiddeld een 3,76 scoren. Een verklaring hiervoor is dat mensen met een leidinggevende hoofdtak minder procedurele beperkingen ervaren ( $\beta = -.12, p < .01$ ), en iets meer mannen (7,5%) dan vrouwen (4,1%) een dergelijke functie vervullen.

Vervolgens is het van belang om de relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van de organisatie te bekijken:

*Hypothese 6b: Werknemers die relatief veel procedurele beperkingen ervaren, vinden een baan bij het Rijk minder aantrekkelijk dan werknemers die minder procedurele beperkingen ervaren.*



Verwacht werd dat Rijksambtenaren die veel procedurele beperkingen ervaren, hun werkgever minder aantrekkelijker zouden vinden dan werknemers die minder last hebben van de regels en procedures. Om dit te achterhalen is een regressieanalyse uitgevoerd van *red tape* op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (zie tabel 6.5). Er is gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en functie.

**Tabel 6.5: Invloed van *red tape* op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
Red tape	536	-.34	.04	-.36	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.01	-.05	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.19	.12	.07	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.09	.11	.03	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .13$

Uit tabel 6.5 blijkt dat de aanwezigheid van *red tape* een middelgroot negatief effect heeft op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk ( $\beta = -.36, p < .01$ ). Werknemers die minder last hebben van de regels en procedures vinden hun werkgever aantrekkelijker dan werknemers die meer procedurele beperkingen ondervinden. De tweede deelhypothese kan dus ook worden aangenomen.

Kort en goed zien we dat werknemers die relatief weinig procedurele beperkingen ervaren beter bij de organisatie passen. Bovendien vinden deze mensen een baan bij het Rijk aantrekkelijker dan werknemers die relatief veel hinder ondervinden van de geldende regels en procedures. We zijn dan ook aangekomen bij de laatste hypothese:

*Hypothese 6c: De relatie tussen de aanwezigheid van red tape en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk wordt gemedieerd door de P-O fit.*

De eerste stap van de regressieanalyse uit tabel 6.6 is overgenomen uit tabel 6.5. Wanneer *red tape* en de PO-fit samen in het regressiemodel worden opgenomen, zien we zowel het effect van de PO-fit als het effect van *red tape* op de aantrekkelijkheid van de directie afnemen. Dit betekent dat de derde deelhypothese moet worden verworpen. De PO-fit medieert de relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk niet. Er kan wel voorzichtig worden geconcludeerd dat de PO-fit de relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk modereert. Kortweg houdt dit het volgende in: door de aanwezigheid van de PO-fit wordt het negatieve effect van *red tape* afgezwakt. Mensen met een hoge PO-fit lijken dus minder last te hebben van de procedurele beperkingen, waardoor de negatieve effecten op de aantrekkelijkheid van hun baan minder sterk zijn.

Tabel 6.6: Invloed van *red tape* en PO-fit op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk (Lineaire regressie).

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<b>Stap 1</b>					
Red tape	536	-.34	.04	-.36	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.01	-.05	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.19	.12	.07	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.09	.11	.03	<i>n.s.</i>
<b>Stap 2</b>					
Red tape	536	-.16	.03	-.17	***
PO-fit	534	.72	.04	.62	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.00	-.06	*
Geslacht	519	.05	.09	.02	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	-.01	.09	.00	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2$  (stap 1) = .13,  $R^2$  (stap 2) = .48

### 6.3 Invloed van PO-fit op aantrekkelijkheid Rijk en vertrekintentie

In paragraaf 6.1 werd duidelijk dat de mate waarin de werknemer en de organisatie bij elkaar passen, voor een groot deel de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk bepaalt ( $\beta = .67$ ,  $p < .01$ ). Rijksambtenaren met een goede PO-fit vonden de directie waar zij werkzaam waren significant aantrekkelijker dan werknemers met een minder goede PO-fit. De vraag is nu of medewerkers die zich thuis voelen bij de organisatie en die overeenkomstige doelen en waarden nastreven, ook de sector Rijk aantrekkelijker vinden dan medewerkers bij wie deze 'fit' met de organisatie ontbreekt of minder sterk is. Daarnaast is het interessant om te bekijken of deze medewerkers een minder sterke vertrekintentie hebben.

Uit de regressieanalyse in tabel 6.7 is af te lezen dat werknemers met een goede PO-fit niet alleen hun eigen directie, maar ook de sector Rijk significant aantrekkelijker vinden dan werknemers met een lage PO-fit ( $\beta = .26$ ,  $p < .01$ ).

Tabel 6.7: Invloed van PO-fit op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever (Lineaire regressie).

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
PO-fit	534	.23	.04	.26	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.00	-.02	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.22	.09	.11	**
(Leidinggevende) functie	513	.01	.08	.01	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .08$

Daarnaast valt op dat het geslacht van de werknemer ook een significante voorspeller is van de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever ( $\beta = .11, p < .05$ ). Vrouwen beoordelen het Rijk gemiddeld met een hoger rapportcijfer (7,65) dan mannen (7,41).

Bovendien laat tabel 6.8 zien dat werknemers die goed passen binnen de organisatiecultuur, en overeenkomstige doelen en waarden nastreven, minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten ( $\beta = -.19, p < .01$ ). Dit resultaat is in lijn met bevindingen uit onderzoek van Chatman (1991). Hij ontdekte dat wanneer werknemers en organisatie overeenkomstige waarden nastreven, de werknemers over het algemeen positiever zijn over de organisatie en minder geneigd zijn te vertrekken (Chatman, 1991).

**Tabel 6.8: Invloed van PO-fit op de vertrekintentie van Rijksambtenaren (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
PO-fit	534	-.08	.02	-.19	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	-.01	.00	-.19	***
Geslacht	519	-.02	.04	-.02	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	-.03	.04	-.04	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .08$

Daarnaast is uit tabel 6.8 een leeftijdseffect af te lezen. Dit leeftijdseffect komt niet als een verrassing, aangezien in hoofdstuk vijf al duidelijk werd dat jongeren over het algemeen de sterkste wens hebben om over vijf jaar ergens anders werkzaam te zijn

De vraag die hieruit voortvloeit, is de volgende: om wat voor mensen gaat dit nu? Het is namelijk van cruciaal belang om te weten wat de redenen zijn dat werknemers zo goed bij de organisatie passen en bij de organisatie willen blijven. Is dit vanwege inhoudelijke redenen, of vanwege het goede salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Om dit te achterhalen is een regressieanalyse uitgevoerd, waarbij gecontroleerd is voor geslacht, leeftijd en functie (zie tabel 6.9 op pagina 68).

De arbeidsmotieven uit het regressiemodel verklaren gezamenlijk 37% van de variatie in de PO-fit. Vooral de intrinsieke arbeidsmotieven hebben een sterk positief effect op de PO-fit van de werknemers ( $\beta = .54, p < .01$ ). Dit betekent dat de mate waarin een werknemer zich thuis voelt bij de organisatie voor een groot deel wordt bepaald door de inhoud van het werk, de mate waarin hij zich kan ontpoien, en de mate waarin hij zijn (loopbaan)doelen kan bereiken. Ook PSM heeft een positief effect op de PO-fit van werknemers ( $\beta = .11, p < .01$ ). Iemand met hart voor de publieke zaak en het algemeen belang past dus beter bij het Rijk dan iemand die dit minder heeft. Tot slot zien we in tabel 6.9 een significant negatief effect van extrinsieke motivatie op de PO-fit ( $\beta = -.17, p < .01$ ). Medewerkers die sterk

gedreven worden door financiële motieven, zoals de hoogte van het salaris, passen minder goed bij het Rijk dan mensen die dit minder belangrijk vinden.

**Tabel 6.9: Invloed van arbeidsmotieven op de PO-fit (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>OnderzoeksvARIABLEN</i>					
Intrinsieke motivatie	504	.69	.06	.54	***
Public Service Motivation	533	.19	.07	.11	***
Extrinsieke motivatie	490	-.17	.05	-.17	***
Werk-privé balans	523	-.01	.03	-.02	<i>n.s.</i>
Bereikbaarheid locatie	524	.01	.03	.01	<i>n.s.</i>
Vaste aanstelling	514	.03	.03	.05	<i>n.s.</i>
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.00	.04	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	-.05	.09	-.02	<i>n.s.</i>
(Leidinggevende) functie	513	.08	.08	.04	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .37$

#### 6.4 Invloed van red tape op aantrekkelijkheid Rijk en vertrekintentie

In paragraaf 6.2 kwam naar voren dat de aanwezigheid van *red tape* een negatief effect heeft op de aantrekkelijkheid van de eigen directie ( $\beta = -.36, p < .01$ ), en dat vrouwen het Rijk een aantrekkelijkere werkgever vinden dan mannen. Uit tabel 6.10 is af te lezen dat de aanwezigheid van *red tape* ook een negatief effect heeft op de aantrekkelijkheid van de gehele sector Rijk als werkgever ( $\beta = -.16, p < .01$ ). Ook hier is het sekseverschil zichtbaar.

**Tabel 6.10: Invloed van red tape op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>OnderzoeksvARIABLE</i>					
Red tape	536	-.11	.03	-.16	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.00	-.02	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.27	.09	.13	***
(Leidinggevende) functie	513	.02	.09	.01	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant;     $R^2 = .04$

Voordat wordt gekeken naar de vertrekintentie van werknemers die veel procedurele beperkingen ervaren, kijken we naar de effecten van *red tape* op de arbeidsmotivatie van Rijksambtenaren. Uit de regressieanalyse blijkt dat de aanwezigheid van *red tape* een negatief effect heeft op de intrinsieke motivatie van de medewerkers ( $\beta = -.18, p < .01$ ). Het ervaren van procedurele beperkingen vermindert dus het plezier in het werk (zie tabel 6.11 op pagina 69). Bovendien valt op dat vrouwen over het algemeen meer worden gedreven door intrinsieke arbeidsmotieven dan mannen ( $t(484) = -3.15, p < .01$ ). De gemiddelde score

van vrouwen op de intrinsieke motivatie-schaal is 5,02, tegenover een gemiddelde score van 4,77 bij de mannen.

**Tabel 6.11: Invloed van *red tape* op intrinsieke motivatie (Lineaire regressie).**

	<i>N</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>					
Red tape	536	-.11	.03	-.18	***
<i>Controlevariabelen</i>					
Leeftijd	513	.00	.00	-.05	<i>n.s.</i>
Geslacht	519	.27	.08	.16	***
(Leidinggevende) functie	513	.12	.08	.07	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant ;     $R^2 = .06$

Daarnaast zien we in tabel 6.12 dat het (negatieve) effect van *red tape* op intrinsieke motivatie veel sterker is bij mensen die binnen vijf jaar de huidige organisatie wensen te verlaten ( $\beta = -.29$ ,  $p < .01$ ), dan bij mensen die de komende vijf jaar bij hun huidige organisatie willen blijven ( $\beta = .06$ ,  $p = .46$ ). Hoewel dit laatste resultaat niet significant is, lijkt het erop dat groep Rijksambtenaren die de komende vijf jaar bij zijn huidige werkgever wenst te blijven, de procedurele beperkingen voor lief neemt.

**Tabel 6.12: Invloed van *red tape* op intrinsieke motivatie bij medewerkers met en zonder vertrekintentie (Lineaire regressie).**

	<i>Wel vertrekintentie</i>				<i>Geen vertrekintentie</i>			
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>β</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>								
Red tape	-.16	.03	-.29	***	.04	.06	.06	<i>n.s.</i>
<i>Controlevariabelen</i>								
Leeftijd	-.01	.00	-.09	<i>n.s.</i>	-.01	.01	-.07	<i>n.s.</i>
Geslacht	.26	.09	.15	***	.33	.14	.20	**
(Leidinggevende) functie	.10	.10	.06	<i>n.s.</i>	.12	.12	.08	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant ;     $R^2$  (wel) = .11,  $R^2$  (niet) = .06

De vraag is nu of deze medewerkers ook eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten. Het antwoord is: Ja. De logistische regressieanalyse laat zien dat medewerkers met een hoge *red tape*-score (dat is een score van 5 of hoger), significant vaker de intentie hebben om hun huidige werkgever te verlaten dan medewerkers die minder procedurele beperkingen ervaren (zie tabel 6.13 op pagina 70).

Tabel 6.13: Invloed van *red tape* op vertrekintentie (Logistische regressie).

	<i>B</i>	<i>Wald</i>	<i>Exp. (B)</i>	
<i>Onderzoeksvaariabele</i>				
Red tape (hoog)	.82	9.18	2.26	***
<i>Controlevariabelen</i>				
Leeftijd				
(< 35 jaar = ref. groep)				
> 50 jaar	-1.08	14.89	.34	***
35-50 jaar	-.53	3.76	.59	*
Geslacht (man = 1)				
	.14	.40	1.15	<i>n.s.</i>
Functie (leidinggevende hoofdtaak = 1)				
	-.24	.32	.79	<i>n.s.</i>

\*  $p < .10$     \*\*  $p < .05$     \*\*\*  $p < .01$     *n.s.* niet significant ; Nagelkerke  $R^2 = .08$

## 6.5 Categoriseren van de respondenten: Clusteranalyse

### 6.5.1 Clusteranalyse: Een inleiding

Clusteranalyse is een methode voor data-analyse waarbij verschillende groepen binnen een dataset kunnen worden onderscheiden. Vooral in marktonderzoek wordt clusteranalyse vaak toegepast. Consumenten of klanten worden dan op basis van een aantal gegevens, zoals aankoopgedrag en demografische kenmerken, toegewezen aan een bepaalde groep. Het doel van clusteranalyse is de respondenten zo te groeperen dat de mensen binnen een cluster overeenkomstige kenmerken vertonen, en tegelijkertijd verschillen van mensen in andere clusters. Op deze manier maakt clusteranalyse het mogelijk om doelgroepen te bepalen en vervolgens (marketing)strategieën te ontwikkelen om de specifieke doelgroepen te bereiken.

Ook in deze studie wordt een clusteranalyse uitgevoerd. Met behulp van een clusteranalyse wordt getracht te achterhalen welke specifieke doelgroepen er binnen het Rijk kunnen worden onderscheiden, zodat er kan worden bekeken welke strategieën het Rijk zou kunnen opzetten voor bijvoorbeeld het werven van personeel.

### 6.5.2 Opzet en resultaten van de analyse

Voor dit onderzoek wordt een *two-step* clusteranalyse uitgevoerd. Er is voor deze vorm van clusteranalyse gekozen, omdat de clusters op basis van zowel continue als categoriale variabelen worden gevormd. De continue variabelen die in de analyse zijn opgenomen, zijn: aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, aantrekkelijkheid van de eigen directie als werkgever, intrinsieke en extrinsieke motivatie, PSM, PO-fit, *red tape* en toeval. De categoriale variabelen op basis waarvan de respondenten worden gegroepeerd, zijn de volgende: leeftijdscategorie, geslacht, functie (leidinggevende hoofdtaak of niet), en vertrekintentie.

In tabel 6.14 is te zien dat er drie clusters kunnen worden gevormd. In tabel 6.15 is de samenstelling van de verschillende clusters weergegeven, wat zorgt voor meer duidelijkheid. Tabel 6.15 laat namelijk zien welke respondenten in de verschillende clusters zijn vertegenwoordigd. Zo zien we dat de verschillende clusters uit 80 tot 223 respondenten bestaan. Daarnaast valt op dat de eerste twee clusters worden gevormd door mensen uit de leeftijdscategorieën tot 50 jaar, terwijl het derde cluster voornamelijk (namelijk voor 93,1%) bestaat uit vijftigplussers. Dit laatste cluster omvat bovendien het grootste aandeel werknemers met een leidinggevende hoofdtak. Verder verschilt de man/vrouw- verhouding in de drie clusters sterk. In het eerste en tweede cluster zijn de vrouwen licht oververtegenwoordigd, terwijl in het derde cluster de mannen een ruime meerderheid vormen. Tot slot verschillen de drie groepen wat betreft hun vertrekintentie. De respondenten uit het eerste cluster wensen allemaal over vijf jaar ergens anders werkzaam te zijn, terwijl de respondenten uit het tweede cluster juist graag bij hun huidige werkgever willen blijven. De derde groep is minder uitgesproken: iets minder dan de helft van de respondenten in het derde cluster wenst over vijf jaar nog bij de huidige werkgever te werken, de rest van deze groep heeft andere toekomstplannen.

**Tabel 6.14: Drie doelgroepen met gemiddelde scores op de belangrijkste onderzoeksconcepten (Two-step clusteranalyse).**

Cluster	Aantrekkelijkheid Rijk / directie	Intrinsieke motivatie	Extrinsieke motivatie	PSM	PO-fit	Red tape	Toeval
1	7,57 / 7,35	4,86	3,30	4,82	4,88	3,79	2,30
2	7,78 / 7,89	5,07	3,20	4,82	5,58	3,31	2,25
3	7,55 / 7,44	4,85	3,53	4,87	5,11	3,32	2,59

**Tabel 6.15: Samenstelling van de verschillende clusters (Two-step clusteranalyse).**

Cluster	N	Leeftijd	Geslacht	Leidinggevende hoofdtak	Vertrekintentie
1	223	< 35 jaar (54,7%)	♂ 44,8%	0%	100%
		35-50 jaar (45,3%)	♀ 55,2%		
2	80	< 35 jaar (41,2%)	♂ 43,8%	2,5%	0%
		35-50 jaar (58,8%)	♀ 56,2%		
3	130	35-50 jaar (6,9%)	♂ 71,5%	15,4%	56,2%
		< 50 jaar (93,1%)	♀ 28,5%		

Wanneer de informatie uit de twee tabellen wordt gecombineerd, zien we dat de clusteranalyse de eerder gevonden leeftijdsverschillen met betrekking tot extrinsieke motivatie en toeval onderschrijft. De respondenten in de drie clusters verschillen het meest van elkaar in de mate waarin zij passen bij de organisatie (de PO-fit), de procedurele beperkingen die zij ervaren (*red tape*) en het rapportcijfer dat zij geven voor de aantrekkelijkheid van de eigen directie. De drie groepen verschillen echter nauwelijks van elkaar wat betreft intrinsieke motivatie en *Public Service Motivation*.

### 6.5.3 Wat betekent dit nu?

Hierboven zijn de respondenten uit dit onderzoek op basis van een aantal kenmerken gegroepeerd. Nu worden de verschillende groepen voorzien van een *'label'*, waardoor het mogelijk wordt om doelgroepen voor HR-beleid te bepalen.

Het eerste cluster kan worden getypeerd als de *'vertrekkende vijftigminners'*. Alle respondenten in dit cluster zijn jonger dan vijftig jaar en wensen over vijf jaar ergens anders werkzaam te zijn. Deze *'vertrekkende vijftigminners'* ervaren gemiddeld veel procedurele beperkingen en passen minder goed bij de organisatie dan de gemiddelde respondent. Hoewel men bewust heeft gekozen voor een baan bij de overheid, vindt deze groep de directie waar men werkzaam is het minst aantrekkelijk.

Het tweede cluster bestaat uit *'blijvende vijftigminners'*. Respondenten uit deze groep vinden zowel hun eigen directie als de gehele sector Rijk het meest aantrekkelijk. Hoewel het verschil met de twee andere clusters niet erg groot is, hebben de respondenten in deze groep de hoogste intrinsieke motivatie en de laagste extrinsieke motivatie. Daarnaast hebben zij een erg goede PO-fit en een relatief lage *red tape*-score. Dit betekent dat de doelen, wensen, normen en waarden van deze groep goed overeenkomen met die van de organisatie en dat zij relatief weinig procedurele beperkingen ervaren.

Op een paar *'verdwaalde'* medewerkers tussen de 35 en 50 jaar na, bestaat het derde cluster uit respondenten van vijftig jaar en ouder. Deze groep krijgt dan ook het *label* *'vijftigplussers'*. Respondenten in dit laatste cluster hebben, zoals we eerder hebben gezien, een relatief sterke extrinsieke motivatie. Bovendien ervaren zij relatief weinig procedurele beperkingen, wat kan worden verklaard door het aantal mannen en de gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit cluster, maar ook door het feit dat in dit cluster de meeste mensen met een leidinggevende hoofdtak zijn vertegenwoordigd. Tot slot is een groot deel van de respondenten uit deze groep op basis van toeval bij het Rijk terechtgekomen.

Met het oog op de vervangingsvraag waar het Rijk de komende jaren mee te maken krijgt en de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, is het voor HR-beleid vooral interessant om de eerste twee clusters met elkaar te vergelijken. Deze twee clusters bestaan allebei uit respondenten die jonger zijn dan vijftig jaar. Het grote verschil tussen deze twee clusters is dat de respondenten uit de ene groep allemaal de intentie hebben om de komende jaren bij hun huidige werkgever werkzaam te blijven, terwijl de respondenten uit de andere groep allemaal over vijf jaar ergens anders wensen te werken. De twee groepen verschillen het meest in de mate waarin zij passen bij de organisatie (PO-fit) en de procedurele beperkingen die zij ervaren (*red tape*). Deze bevinding komt overeen met de resultaten uit de paragrafen 6.1 tot en met 6.4. In deze paragrafen werd duidelijk dat werknemers met een goede PO-fit hun eigen directie en de sector Rijk aantrekkelijker vinden dan werknemers bij wie deze *'fit'* minder goed is. Daarnaast hebben we gezien dat werknemers met een goede PO-fit een



minder sterke vertrekintentie hebben. Wat betreft *red tape* werd duidelijk dat het ervaren van veel procedurele beperkingen een negatief effect heeft op de aantrekkelijkheid van de eigen directie en de sector het Rijk als werkgever. Bovendien kwam naar voren dat werknemers die veel hinder ondervinden van de regels en procedures een sterkere vertrekintentie hebben dan werknemers die daar minder last van hebben.

## 6.6 Samenvatting

In dit tweede resultatenhoofdstuk zijn de laatste hoofdhypothesen getoetst. Aansluitend is er onder meer gekeken naar de relatie tussen de PO-fit en de aantrekkelijkheid van het Rijk en naar de relatie tussen *red tape* en de vertrekintentie van werknemers. Tot slot is met behulp van een clusteranalyse onderzocht welke specifieke doelgroepen er binnen het Rijk kunnen worden onderscheiden.

De eerste hypothese die in dit hoofdstuk is getoetst, betrof de vraag of de PO-fit de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk medieert. Deze hypothese kon worden aangenomen. Dat medewerkers zich aangetrokken voelen tot een baan bij het Rijk, komt doordat zij zich kunnen vereenzelvigen met de doelen, waarden en cultuur van de organisatie. De hoogte van de *Public Service Motivation* van werknemers heeft invloed op de 'passendheid' van de werknemer bij de organisatie. De mate waarin de werknemer en organisatie bij elkaar passen heeft vervolgens invloed op de aantrekkelijkheid van de organisatie.

Daarnaast kwam in dit hoofdstuk naar voren dat mensen met een hoge PO-fit over het algemeen sterk intrinsiek gemotiveerd zijn. Bovendien hebben zij een minder sterke vertrekintentie en vinden zij zowel hun eigen directie als de gehele sector Rijk een aantrekkelijker werkgever dan werknemers met een lage PO-fit.

De tweede hypothese betrof de vraag of de PO-fit ook de relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk medieert. Deze hypothese is verworpen. We hebben gezien dat werknemers die veel procedurele beperkingen ervaren, minder goed bij de organisatie passen en hun directie en het Rijk als geheel minder aantrekkelijk vinden. Bovendien heeft de aanwezigheid van *red tape* een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie van werknemers. Wanneer zij tegen veel regels en procedures aanlopen, vinden zij hun werk minder leuk om te doen en hebben zij een sterkere intentie om op zoek te gaan naar een andere baan. Bij medewerkers met een hoge PO-fit zijn de negatieve effecten van *red tape* minder sterk. Deze mensen lijken dus minder last te hebben van de procedurele beperkingen.

In het volgende hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek gepresenteerd en worden de resultaten vertaald naar aanbevelingen voor de praktijk.

## Hoofdstuk 7 - Onderzoek in bespreking

In dit afsluitende hoofdstuk worden eerst de conclusies van het onderzoek gepresenteerd, waarbij de resultaten van het onderzoek worden vertaald naar aanbevelingen voor de praktijk. Vervolgens komt de discussie aan bod en wordt er kritisch op het onderzoek gereflecteerd.

### 7.1 Conclusie

De komende jaren krijgt de Rijksoverheid te maken met de gevolgen van vergrijzing en ontgroening, waardoor de (potentiële) beroepsbevolking afneemt. Het is dan ook van groot belang om te achterhalen wat mensen aantrekt in een baan bij het Rijk en wat ze juist doet besluiten de Rijksdienst te verlaten. In dit onderzoek stond dan ook de volgende hoofdvraag centraal:

*In hoeverre verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren in hun motivatie om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken en hoe zijn deze verschillen te verklaren?*

Uit de literatuurstudie en de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat mensen verschillende beweegredenen hebben om te kiezen voor een baan bij het Rijk. Zo kan de motivatie van binnenuit komen: men wil bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan de samenleving of wordt gemotiveerd door de inhoud van de baan. Ook kan men gemotiveerd worden door iets van buitenaf. Men wordt dan niet zozeer gemotiveerd door de inhoud van de baan, maar door externe prikkels. Te denken valt hierbij aan de hoogte van het salaris, baanzekerheid en de mogelijkheden om werk en privé te kunnen combineren. Gemiddeld genomen worden de Rijksambtenaren in hun baankeuze meer gedreven door intrinsieke arbeidsmotieven dan door extrinsieke.

Wat betreft arbeidsmotivatie, verschillen jongere en oudere Rijksambtenaren op een aantal punten significant. In de literatuur werd gesteld dat jongeren relatief veel waarde hechten aan baaninhoud, leren en beloningen, en relatief weinig aan relaties, zekerheid en comfort. Ouderen daarentegen zouden relatief veel waarde hechten aan relaties, zekerheid en comfort, en relatief weinig aan beloningen, baaninhoud en leren (Hofstede, 1984). De resultaten van dit onderzoek spreken de literatuur echter op een aantal punten tegen. Zo hechten vijftigplussers namelijk, in tegenstelling tot wat werd verwacht, meer waarde aan extrinsieke arbeidsmotieven dan jongeren. Ook werden er geen duidelijke verschillen gevonden in de intrinsieke motivatie van jongere en oudere werknemers. Hoewel jongere en oudere werknemers niet van elkaar verschilden wat betreft intrinsieke arbeidsmotivatie en *Public Service Motivation*, valt wel op dat 'interesse' een belangrijkere rol speelt bij de baankeuze van jongeren. Jongeren kiezen steeds bewuster voor een baan bij het Rijk. Ze kiezen niet alleen vaker voor een baan bij het Rijk omdat deze aansluit bij hun studie en interesse, maar komen ook minder vaak toevallig bij het Rijk terecht. Daarnaast vinden

jongere Rijksambtenaren de zekerheid van een vaste aanstelling minder belangrijk dan de vijftigplussers en werknemers in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar.

Naast de verschillen in arbeidsmotivatie, zijn er ook verschillen te ontdekken in de handelingsvrijheid van jongere en oudere Rijksambtenaren. Jongeren ervaren significant meer procedurele beperkingen dan vijftigplussers en werknemers van 35 tot 50 jaar, terwijl jongeren het juist zo belangrijk vinden om hun competenties te ontwikkelen en inspraak te hebben in de besluitvorming (Jorgensen, 2003). Respondenten uit alle leeftijdsgroepen moeten bij het nemen van grote beslissingen hun leidinggevende om toestemming vragen, maar jongeren hebben ook bij het nemen van kleine beslissingen relatief weinig autonomie. Het ervaren van veel procedurele beperkingen heeft een negatieve uitwerking op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk en op de intrinsieke motivatie van werknemers. Bovendien zijn (jonge) werknemers die veel last hebben van de geldende regels en procedures meer geneigd zijn om op zoek te gaan naar een andere baan dan mensen die de regels en procedures voor lief nemen.

Een andere belangrijke factor voor de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk en de vertrekintentie van werknemers, is de PO-fit, oftewel: de mate waarin werknemer en organisatie bij elkaar passen. Rijksambtenaren met een goede PO-fit vinden het Rijk een aantrekkelijkere werkgever en hebben minder de neiging de organisatie te verlaten. Bovendien hechten deze mensen meer belang aan intrinsieke waarden, zoals leuk werk en aansluiting bij loopbaanplannen, en minder waarde aan extrinsieke motieven, zoals de hoogte van het salaris.

In dit onderzoek werd duidelijk dat ambtenaren in de leeftijdscategorie tot 35 jaar de sterkste vertrekintentie hebben. Een kleine tachtig procent van de jonge Rijksambtenaren wenst binnen vijf jaar ergens anders werkzaam te zijn. Slechts dertig procent van deze mensen ambieert een andere functie binnen het Rijk. Dit betekent dat zeventig procent van de jongeren met een vertrekintentie de Rijksdienst wenst te verlaten. Eerder werd al duidelijk dat *red tape* en de PO-fit een belangrijke rol spelen bij de vertrekintentie van werknemers. Om jonge werknemers te binden, is het dan ook van belang om aan deze twee factoren extra aandacht te besteden. In de aanbevelingen (paragraaf 7.3) zal hier uitgebreid op in worden gegaan.

## 7.2 Theoretische implicaties

In dit onderzoek is de 'Motivation at Work' schaal van Gagné e.a. (2010) in de Nederlandse context getest. Deze schaal is gebaseerd op het motivatiecontinuüm van Ryan en Deci (2000) welke in tegenstelling tot de traditionele dichotomie niet uitgaat van twee motivatievormen, namelijk intrinsieke motivatie enerzijds en extrinsieke motivatie anderzijds. Dit onderzoek heeft laten zien dat Nederlandse Rijksambtenaren wat betreft arbeidsmotivatie niet kunnen worden ingedeeld in het motivatiecontinuüm. De schaal van Gagné e.a. (2010) heeft echter

wel geleid tot een alternatieve intrinsieke en extrinsieke motivatieschaal met een hoge betrouwbaarheid.

Verder heeft deze studie een extra dimensie gegeven aan de theorievorming omtrent *red tape*. Uit de literatuur kwam naar voren dat *red tape* een negatief effect heeft op de motivatie van werknemers (Wright, 2004) en op *Public Service Motivation* (Scott en Pandey, 2005). De bevinding van Wright (2004) wordt in dit onderzoek bevestigd: ook in deze studie is een negatief effect van *red tape* op de intrinsieke motivatie van werknemers gevonden. Dit effect is sterker bij medewerkers die van plan zijn om op zoek te gaan naar een andere baan. Bovendien is gebleken dat *red tape* een negatieve invloed heeft op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk en dat het de vertrekintentie van werknemers bevordert.

Daarnaast heeft dit onderzoek een belangrijk mediërend effect van de PO-fit gevonden. Bright (2007) ontdekte dat de relatie tussen PSM en prestaties wordt gemedieerd door de PO-fit. Dit onderzoek toont aan dat dit ook geldt voor de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk. Verder laat dit onderzoek een modererend effect van de PO-fit zien. De relatie tussen *red tape* en de aantrekkelijkheid van het Rijk wordt namelijk gemodereerd door de PO-fit. Dit wil zeggen dat de negatieve effecten van *red tape* op de aantrekkelijkheid van het Rijk worden afgezwakt door de aanwezigheid van de PO-fit.

Bovendien heeft dit onderzoek een deel van het promotieonderzoek van Van der Meer en Roborgh (1993) herhaald. Dit maakt het mogelijk om de belangrijkste indiensttreding-motieven van ambtenaren te vergelijken in de tijd. Zo heeft dit onderzoek laten zien dat er afgelopen twintig jaar een verschuiving heeft plaatsgevonden wat betreft de belangrijkste indiensttredingmotieven van Rijksambtenaren. In 1988 koos het merendeel van de Rijksambtenaren in de schalen 10 en hoger 'toevallig' voor een baan bij het Rijk. Anno 2010 is het voor het merendeel van de Rijksambtenaren het belangrijkste dat hun baan aansluit bij hun studie en interesse.

Tot slot heeft deze studie belangrijke inzichten gegeven in de arbeidsmotivatie van jonge Rijksambtenaren. De resultaten van dit onderzoek versterken de generatieliteratuur op een aantal punten, maar weerleggen de literatuur op een aantal andere punten. Zo mocht men op basis van de literatuur verwachten dat jongeren relatief veel waarde zouden hechten aan salaris en promotiekansen (Hofstede, 1984). In dit onderzoek blijkt echter dat de jongeren, in verhouding tot de vijftigplussers, juist relatief weinig waarde hechten aan extrinsieke arbeidsmotieven, zoals de hoogte van het salaris. Bovendien laat deze studie zien dat respondenten uit de verschillende leeftijdsgroepen evenveel waarde hechten aan promotiekansen. Er zijn echter ook een aantal uitkomsten die de generatieliteratuur versterken. Zo werd op basis van de literatuur verwacht dat jongeren relatief weinig waarde zouden hechten aan baanzekerheid (Hofstede, 1984). In deze studie wordt dit bevestigd:

jongeren hechten significant minder waarde aan baanzekerheid dan vijftigplussers. Daarnaast laat Hofstede (1984) zien dat jongeren het relatief belangrijk vinden om gebruik te kunnen maken van hun vaardigheden. De resultaten van deze studie tonen aan dat bijna tweederde van de jongeren primair kiest voor een baan bij het Rijk omdat deze aansluit bij hun studie en interesse. Het is dan ook goed mogelijk dat men de tijdens de studie opgedane vaardigheden op het werk in praktijk wil brengen. Tot slot geeft de generatieliteratuur aan dat jongeren meer waarde hechten aan vrije tijd dan ouderen (Hofstede, 1984). Dit punt komt gedeeltelijk met de onderzoeksresultaten overeen. Hoewel jongeren de mogelijkheden om werk en privé te combineren belangrijker vinden dan vijftigplussers, is dit verschil niet significant. Vooral mensen in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar hechten veel waarde aan de mogelijkheden om werk en privé te combineren.

### 7.3 Praktische implicaties

#### Besteed tijdens de selectieprocedure meer aandacht aan de PO-fit

De afgelopen jaren heeft het Rijk middels de campagne 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt.' getracht medewerkers aan te trekken met hart voor de publieke zaak en het maatschappelijk belang. Bij de keuze voor een baan bij het Rijk speelt de PO-fit echter een belangrijkere rol dan *Public Service Motivation*. Hoewel PSM de 'fit' tussen medewerker en organisatie verbetert, bepaalt de mate waarin werknemer en organisatie bij elkaar passen uiteindelijk hoe aantrekkelijk men de organisatie vindt.

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers met en zonder vertrekintentie over een gelijke mate van *Public Service Motivation* beschikken. Daarentegen zijn er wat betreft de PO-fit wel grote verschillen zichtbaar tussen medewerkers met en zonder vertrekintentie. Zo blijkt dat werknemers die bij hun huidige werkgever willen blijven werken, een betere PO-fit hebben dan werknemers op termijn elders werkzaam wensen te zijn. Het lijkt erop dat de wervingscampagne van het Rijk teveel de nadruk legt op *Public Service Motivation*, waardoor andere belangrijke factoren, zoals de PO-fit, naar de achtergrond verdwijnen. Om ervoor te zorgen dat jongeren voor de Rijksdienst kunnen worden behouden, is het dan ook van groot belang om tijdens de selectieprocedure meer te focussen op de 'fit' tussen werknemer en organisatie. Door bijvoorbeeld de normen, doelen, waarden en wensen van de sollicitant te vergelijken met de normen, doelen, waarden en wensen van de organisatie, kan inzicht worden verkregen in de mate waarin de sollicitant bij de organisatie zou kunnen passen. Er bestaan methodes waarmee de PO-fit kan worden nagegaan. Een voorbeeld hiervan is de '*Organizational Culture Profile*' (zie Cable en Judge, 1995). Dit is een vragenlijst die bestaat uit 40 items, zoals 'autonomie', 'resultaatgericht', 'eerlijk' en 'enthousiast'. De organisatie kan vooraf specificeren in hoeverre de verschillende items van toepassing zijn op de organisatie, en de sollicitant geeft aan in hoeverre deze van toepassing zijn op hem of haar. Wanneer de twee vragenlijsten vervolgens worden vergeleken, kan de PO-fit worden bepaald. Dit is belangrijk, want zoals eerder is aangegeven: wanneer de 'fit' tussen

werknemer en organisatie goed is, wordt de organisatie aantrekkelijker gevonden en is de werknemer later minder geneigd om op zoek te gaan naar een andere baan.

Bovendien heeft het selecteren op een 'fit' tussen organisatie en werknemer nog een ander voordeel: bij medewerkers met een goede PO-fit zijn de negatieve effecten van *red tape* minder sterk. Deze mensen lijken dus minder last te hebben van de procedurele beperkingen.

### Geef jonge ambtenaren meer autonomie

We hebben gezien dat de aanwezigheid van *red tape* en de hoogte van de PO-fit van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van het Rijk en de vertrekkententie van werknemers. Uit de clusteranalyse kwam naar voren dat jonge Rijksambtenaren die van plan zijn om de Rijksdienst binnen een aantal jaren te verlaten, relatief veel procedurele beperkingen ervaren. Daarnaast liet hoofdstuk 5 zien dat Rijksambtenaren over het algemeen 'veel autonomie genieten bij het nemen van kleine beslissingen, terwijl zij bij het nemen van belangrijke beslissingen veel minder zelfstandig mogen handelen. Jongeren lopen echter ook bij het nemen van kleine beslissingen vaker tegen procedurele beperkingen aan'.

Wanneer er wordt gekeken naar de groep werknemers die de komende tijd bij hun huidige werkgever werkzaam wenst te blijven, valt op dat deze groep veel minder last heeft van procedurele beperkingen. Om jonge Rijksambtenaren te behouden voor de Rijksdienst is het dan ook van groot belang om deze jonge mensen meer autonomie te geven, zodat zij bij het nemen van (kleine) beslissingen minder afhankelijk zijn van leidinggevendenden. Jonge werknemers werken vaak nog maar kort bij het Rijk, waardoor de kans groot is dat zij meer worden gecontroleerd. Daarnaast is het voor hen zelf ook aftasten welke beslissingen zij zelf kunnen nemen en voor welke beslissingen zij toestemming moeten vragen. Op dit moment hebben nieuwe medewerkers bij het Rijk een mentor bij wie zij terecht kunnen voor inhoudelijke vragen. Vaak is dit iemand die al langer werkzaam is bij het Rijk en een hogere plaats inneemt in de hiërarchie. Wellicht zou het nieuwe werknemers helpen wanneer zij ook een aanspreekpunt hebben voor de meer praktische zaken, zodat zij sneller leren aanvoelen welke beslissingen zij zelf kunnen nemen en welke beslissingen met de leidinggevende moeten worden besproken. Het is wel aan te bevelen om voor deze taak iemand aan te wijzen die geen hogere plaats inneemt in de hiërarchie, aangezien het dan nog kan overkomen alsof er om toestemming moet worden gevraagd.

### Investeer in jonge ambtenaren

Jongeren kiezen steeds vaker bewust voor een baan bij het Rijk. Het belangrijkste instroommotief voor jonge Rijksambtenaren, is dat zij een baan zoeken die aansluit bij hun studie en interesse. Zij willen dus graag bij het Rijk werken, en zijn binnen de Rijksdienst op zoek naar inhoudelijk interessant werk en uitdagingen. Het is dan ook aan te bevelen hier mogelijkheden voor te bieden en in te spelen op het enthousiasme van deze jonge

werknemers. Ga daarom het gesprek aan met de medewerker en probeer te achterhalen waar zijn of haar interesses en ambities liggen. Nu de Rijksoverheid, als gevolg van taakstellingen, minder mogelijkheden heeft om werknemers voor langere periode aan te trekken, lijkt het misschien minder aantrekkelijk om in deze jongeren te investeren. Zeker ook omdat ze vaak vrij snel weer uitstromen. Maar voor de langere termijn, en gezien de krapte die er op de arbeidsmarkt aan zit te komen, kan het een zeer goede investering zijn. Als organisatie lever je zo een goed visitekaartje af, waardoor werknemers wellicht sneller geneigd zijn binnen een aantal jaar terug te keren.

#### 7.4 Discussie

In deze afsluitende paragraaf wordt stilgestaan bij een aantal onderwerpen die extra aandacht verdienen. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

##### Generatie-effect of leeftijdseffect?

In de literatuur wordt verondersteld dat er verschillen bestaan tussen mensen uit verschillende generaties. De achterliggende gedachte van de generatieliteratuur is dat mensen die tot dezelfde generatie behoren, in dezelfde tijd zijn geboren en daarom ook in dezelfde socio-historische context zijn opgegroeid (Jorgensen, 2003). Mensen die in een andere tijd zijn geboren, zijn dus ook in een andere socio-historische context opgegroeid, waarin andere normen en waarden belangrijk worden gevonden. Het boek van Hofstede laat echter zien dat jonge mensen in de jaren 1954-1964, die later als 'babyboomers' zouden worden aangemerkt, dezelfde waarden belangrijk vinden als jongeren van nu (Generatie Y). Het is dan ook de vraag of er van een generatieverschil of van een leeftijdsverschil moet worden gesproken. In deze studie is ervoor gekozen om uit te gaan van een leeftijdsverschil. Daarmee is echter de discussie nog niet gesloten. Het is namelijk ook mogelijk dat werknemers van verschillende leeftijden in een vergelijkbare levensfase zitten. Zo is het mogelijk dat een 25-jarige vrouw voor het eerst moeder wordt en daarom veel belang hecht aan de mogelijkheden die het Rijk biedt om werk en privé te kunnen combineren. Deze vrouw behoort dan tot de jongeren, terwijl zij in dezelfde levensfase kan zitten als een vrouw van veertig die voor het eerst moeder wordt. Met dit levensfase-effect is echter in deze studie geen rekening gehouden.

##### Dichotomie of motivatiecontinuüm?

Aan het begin van deze studie werd de traditionele dichotomie van intrinsieke motivatie enerzijds en extrinsieke motivatie anderzijds, losgelaten. Geïnspireerd door het motivatiecontinuüm van Ryan en Deci (2000), hebben Gagné e.a. (2010) een Engels- en Franstalige schaal ontwikkeld waarmee vier van de vijf motivaties uit het continuüm kunnen worden gemeten. Deze schaal is in Canada uitgebreid getest en werd daar betrouwbaar bevonden. Voor deze studie is de schaal vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. In de Nederlandse context bleek deze echter niet te werken. In tegenstelling tot de

verwachting, blijkt de traditionele dichotomie in Nederland dus nog altijd te bestaan. De vier motivaties uit het motivatiecontinuüm konden tot twee motivaties worden herleid, namelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie. De verschillende elementen van de '*Motivation at Work*' schaal waren wel verklarend voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, alleen niet onder de noemers 'externe regulatie', 'geïntrojecteerde regulatie', 'geïdentificeerde regulatie' en 'intrinsieke regulatie', maar simpelweg: intrinsieke en extrinsieke motivatie.

#### PSM in motivatiecontinuüm?

Gagné e.a. (2010) hebben ervoor gekozen om 'geïntegreerde regulatie' niet op de nemen in hun '*Motivation at Work*' schaal. De reden hiervoor was dat geïntegreerde regulatie in een operationalisering lastig van geïdentificeerde regulatie was te onderscheiden. Geïntegreerde regulatie is een zeer autonome vorm van extrinsieke motivatie. Bij deze motivatievorm zijn de waarden die zijn verbonden aan de baan in overeenstemming met de persoonlijke waarden en behoeften van de werknemer. Het feit dat men niet alleen werkt vanwege plezier en interesse, maar er ook andere doelen mee dient, wordt gezien als de extrinsieke component van deze motivatievorm. Handelen vanuit geïntegreerde regulatie wordt weleens vergeleken met het volgen van een roeping (Gagné e.a., 2010). Dit komt sterk overeen met de gedachte achter het concept *Public Service Motivation*. PSM gaat er namelijk vanuit dat men, vanuit de wens de publieke zaak te dienen, bewust kiest voor een baan in de publieke sector. Omdat PSM een positieve, maar niet perfecte relatie heeft met intrinsieke motivatie ( $r = .37, p < .01$ ), en een zwakke negatieve relatie met extrinsieke motivatie ( $r = -.11, p < .05$ ), zou *Public Service Motivation* kunnen worden gezien als geïntegreerde regulatie.

#### **7.4.1 Beperkingen van het onderzoek**

Zoals hierboven gezegd, is voor dit onderzoek de '*Motivation at Work*' schaal van Gagné e.a. (2010) vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Tijdens het vertalen is zoveel mogelijk rekening gehouden met de theorie rond het motivatiecontinuüm. Toch bleek deze vertaling van de '*Motivation at Work*' schaal in dit onderzoek niet te werken. De vraag is of dit is toe te dichten aan de vertaling van de schaal of dat het komt doordat de Nederlandse context verschilt van de Canadese.

Tijdens de steekproeftrekking bleek het alleen mogelijk de respondenten te selecteren op basis van salarisschaal, en niet op basis van functie (beleidsvoorbereiding of uitvoering, en leidinggevend of niet). Achteraf bleek dat een groot gedeelte van de respondenten beleidsambtenaar was. Toch is ook een deel van respondenten werkzaam in de uitvoering en heeft een klein deel van de respondenten een leidinggevende functie. Hoewel de steekproef is gecontroleerd op verschillen tussen de groepen, en er geen significante verschillen zijn gevonden, kan de steekproeftrekking de uitkomsten wel deels hebben beïnvloed.



Tot slot moet worden opgemerkt dat aan het eind van de vragenlijst een groot aantal persoonlijke gegevens werd gevraagd. Hoewel de anonimiteit van de respondenten was gegarandeerd, kan dit er toch toe hebben geleid dat er sociaalwenselijke antwoorden zijn gegeven. Bovendien is in de vragenlijst gevraagd naar keuzes die men in het verleden heeft gemaakt. Het geheugen van mensen is echter niet altijd even betrouwbaar en kan hierbij dus van invloed zijn geweest.

#### **7.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

In hoofdstuk drie is aangegeven dat er twee manieren zijn om naar arbeidsmotivatie te kijken. De eerste invalshoek legt een link met de prestaties van werknemers en stelt de vraag ‘Waarom werken mensen hard?’ centraal. Daarnaast kan er vanuit een tweede invalshoek naar arbeidsmotivatie worden gekeken. Deze tweede invalshoek is in deze studie als uitgangspunt genomen en stelt de volgende vraag centraal: ‘Waarom werken mensen (bij het Rijk)?’. In dit onderzoek is duidelijk geworden dat de PO-fit een belangrijke voorspeller is voor de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk en voor de vertrekintentie van werknemers, maar er is niet ingegaan op de vraag wat dit nu betekent voor de prestaties van werknemers. Zijn mensen met een goede PO-fit wel productief? Of nog ruimer geformuleerd: Zijn de mensen die bij het Rijk willen blijven wel productief? Of vinden ze het Rijk een aantrekkelijke werkgever omdat ze hun werk leuk vinden omdat het een soort hobby is geworden? De relatie tussen de arbeidsmotivatie en de prestaties van werknemers bij het Rijk zou dus in een vervolgonderzoek aan bod kunnen komen.

Verder heeft dit onderzoek aangetoond dat, hoewel het percentage Rijksambtenaren dat op basis van toeval terecht is gekomen bij het Rijk de laatste jaren is afgenomen, het toevalsmotief nog voor ongeveer een derde van de Rijksambtenaren het belangrijkste indiensttredingmotief is. Welke ‘toevallige omstandigheden’ van invloed zijn geweest op de baankeuze van deze mensen is echter niet duidelijk. Wat is daarbij bijvoorbeeld de invloed van de sociale omgeving? En welke rol spelen sociale en professionele netwerksites als Hyves, Facebook en LinkedIn? Maar ook: Wat zijn de mogelijkheden voor de organisatie om hier op in te spelen? Wellicht is het in een vervolgonderzoek interessant om aan deze vragen aandacht te besteden.

Wat daarnaast opviel, is dat de vijftigminners die de komende jaren bij hun huidige werkgever willen blijven, de eigen directie gemiddeld aantrekkelijker vinden dan de sector Rijk in het algemeen. We hebben gezien dat deze werknemers een goede PO-fit hebben en relatief weinig procedurele beperkingen ervaren. Maar deze twee organisatorische factoren verklaren slechts een deel van de aantrekkelijkheid van de directie waar men werkzaam is. De relatie met de leidinggevende zou bijvoorbeeld ook een goede verklaring kunnen zijn. Welke organisatorische factoren nog meer van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een baan bij het Rijk zou in vervolgonderzoek aan bod kunnen komen.

Tot slot zou in en vervolgonderzoek een andere vertaling van de *'Motivation at Work'* schaal van Gagné e.a. (2010) kunnen worden gehanteerd, zodat kan worden nagegaan of het 'mislukken' van de schaal in dit onderzoek te wijten is aan de vertaling, of dat het komt doordat de Nederlandse context verschilt van de Canadese.

## Referenties

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

Black, A. E. & Deci, E. L. (2000). The Effects of Instructors' Autonomy Support and Students' Autonomous Motivation on Learning Organic Chemistry: a Self-Determination Theory Perspective. *Science Education*. Vol. 84, pp. 740-756.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management (2nd edition)*. Londen: Palgrave.

Braam, A. van (1951). *Ambtenaren en Bureaucratie in Nederland*. Zeist.

Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25 (2), pp. 138-154.

Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L., Harpham, L. (2005). The Role of Chance Events in Career Decision Making. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 66 (3), pp. 561–576.

Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 27 (4), pp. 361-379.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: a Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*. Vol. 47 (2), pp. 317-348.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Working Paper 95-07.

Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 67 (3), pp. 294-311.

Camilleri, E. (2005). Antecedents Affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*. Vol. 36 (3), pp. 356-377.

Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms.

*Administrative Science Quarterly*. Vol. 36 (3), pp. 459-484.

Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect.

*Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 7 (4), pp. 499–518.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.

*Psychological Bulletin*. Vol. 125 (6), pp. 627-668.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*.

Londen: Sage Publications.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory.

*Journal of Economic Surveys*. Vol. 15 (5), pp. 589-611.

Gagné M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation.

*Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, pp. 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C. Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages.

*Educational and Psychological Measurement*. Januari 2010, pp. 1-19.

Groeneveld, S. & Steijn, B. (2009). Arbeidsmarkt, Werving en Selectie, in: Groeneveld, S. & Steijn, B. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 77-101.

Groeneveld, S., Steijn, B., & van der Parre, P. (2009). Joining the Dutch Civil Service.

*Public Management Review*. Vol. 11 (2), pp. 173-189.

Hart, D. H., Rayner, K., & Christensen, E. R. (1971). Planning, Preparation, and Chance in Occupational Entry.

*Journal of Vocational Behavior*. Vol. 1(3), pp. 279–285.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations.

*Educational and Psychological Measurement*. Vol. 63 (6), pp. 986-1001.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.

Hondeghem, A. (1990). *De loopbaan van de ambtenaar*. Leuven: VCO

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era.

*Foresight : the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Vol. 5 (4), pp. 41-49.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee.

*Public Personnel Management*. Vol. 29 (1), pp. 55-74.

Kickert, W. J. M., Meines, J., & Verdel, K. (2005). *Lessen Uit het Verleden: Onderzoek naar Veranderoperaties bij de Overheid*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Kristoff, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications.

*Personnel Psychology*. Vol. 49 (1), pp. 1-49.

Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit.

*Personnel Psychology*. Vol. 58 (2), pp. 281-342.

Kuipers, B. & Vermeeren, B. (2009). Inrichting van Publieke Organisaties, in: Groeneveld, S. & Steijn, B. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 55-75.

Meer, F. M. van der & Roborgh, L. J. (1993). *Ambtenaren in Nederland: Omvang, Bureaucratisering en Representativiteit van het Ambtelijk Apparaat*. Samsom: Alphen aan den Rijn.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). *Nota Vernieuwing Rijksdienst*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008a). *Arbeidsmarktmonitor Rijk. De positie van het Rijk op de Arbeidsmarkt*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008b). *Overeenkomst loopbaanondersteuning, arbeidsmarkt, aanpassing BWWW en sociaal flankerend beleid 2008-2012*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009a). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Van het Oude Werken, de Dingen die Voorbijgaan*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009b). *Kerngegevens Personeel Overheid en Onderwijs 2008*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010a). *Programma Vernieuwing Rijksdienst. Voorbeelden uit het Bedrijfsleven: Binden en Boeien van Talent*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010b). *Sociaal Jaarverslag Rijk 2009*. Den Haag.

Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*. Vol. 67 (1), pp. 40-53.

Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 19 (4), pp. 5-16.

Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*. Vol. 11 (5), pp. 538-550.

Pandey, S. K. & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and Correlates of PSM, in: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 101-117.

Parre, P. van der (2008). Sociaal Flankerend Beleid Rijk: Gemiste Kans of Goed Begin? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*. Vol. 24 (2), pp. 167-169.

Perry, J. L. & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*. Vol. 7 (1), pp. 89-98.

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50(3), pp. 367-373.

Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6 (1), pp. 5-23.

Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 10 (2), pp. 471-488.

Perry, J. L. & Hondeghem, A. (eds.) (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

Ruig, L. de, Kemper, D. R., & Engelen, M. W. H. (2008). *Ambtenaren van de Toekomst. Impressie van Overheidspersoneel over 15 jaar*. pp. 1-23.

Ryan, M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55 (1), pp. 68-78.

Rynes, S. L., Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1983). The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 31 (3), pp. 353-364.

Schermerhon, J. R. (2007). *Management*.  
Verenigde Staten: Wiley.

Scott, P. G. & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation. Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25 (2), pp. 155-180.

Simon, H. (1984). Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Vol. 54 (4), pp. 324-345.

Simons, P. (2009). Young Professionals en hun eerste baan: veni, vidi, foetsie? *BinnenbeRijk*. Vol. 2 (maart), pp. 9-11.

Spengler, T. & Malmendier, J. (2006). Job Choice Model to Measure Behavior in a Multi-stage Decision Process. In: Spiliopoulou, M., Kruse, R., Borgelt, C., Nürnberger, A., & Gaul, W. (eds.), *From Data and Information Analysis to Knowledge Engineering*. Berlijn, pp. 582-589.

Steijn, A. J. (2006a). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Steijn, B. (2006b). *Public Service Motivation in the Netherlands*. Paper gepresenteerd bij de EGPA Public Personnel Policies Study Group.

Steijn, B. & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen*. 1, pp. 10-28.

Steijn, B. & Van der Parre, P. (2009). Veranderingen in de Publieke Sector in het Verleden en Heden, in: Groeneveld, S. & Steijn, B. (eds.). *Strategisch HRM in de Publieke Sector*. Assen: Van Gorcum, pp. 29-52.

Tulgan, B. (1995). *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. New York: WW Norton.

Vandenabeele, W., Hondeghem, A., & Steen, T. (2004). The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment.

*Review of Public Personnel Administration*. Vol. 24 (4), pp. 319-333.

Vandenabeele, W. & Hondeghem, A. (2005). Values and Motivation in Public Administration: Public Service Motivation in an International Comparative Perspective.

Vandenabeele, W. (2008a). *Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*. Dissertation. Leuven: Instituut voor de Overheid.

Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice.

*Public administration*. Vol. 86(4), 1089-1105.

Vandenabeele en van de Walle (2008). International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World, in: Perry, J. L. & Hondeghem, A. (eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, pp. 223-244.

Wiltinger, K. (1997). Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen.

*Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Vol. 67 (3), pp. 55-79.

Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories.

*Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 14 (1), pp. 59-78.



## Appendix A - Vragenlijst

In samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam doet het Rijk onderzoek naar de aantrekkelijkheid van de sector Rijk als werkgever. Wij zijn dan ook erg benieuwd naar wat u nu motiveert in uw werk. Waarom heeft u gekozen voor een baan bij het Rijk? En zijn er misschien dingen waar u tegenaan loopt? De vragenlijst begint met een aantal vragen over uw motivatie om bij het Rijk te werken en eindigt met een aantal achtergrondkenmerken. Het invullen van deze vragenlijst kost u circa 10 minuten van uw tijd.

**Om te beginnen willen we u vragen hoe aantrekkelijk u de sector Rijk vindt als werkgever. Het is de bedoeling dat u de sector Rijk een ‘rapportcijfer’ geeft, waarbij een 1 staat voor zeer onaantrekkelijk en een 10 voor zeer aantrekkelijk.**

Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u het Rijk als werkgever?									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>

**Daarnaast willen we u vragen hoe aantrekkelijk u uw eigen directie vindt als werkgever. Ook hier geeft u een ‘rapportcijfer’, waarbij een 1 staat voor zeer onaantrekkelijk en een 10 voor zeer aantrekkelijk.**

Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u uw eigen directie als werkgever?									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>

**We gaan verder met een aantal stellingen. Het is hierbij de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre deze voor u een belangrijke reden is om het werk dat u nu heeft te doen. Hierbij staat een 1 voor ‘helemaal niet’, een 2 voor ‘grotendeels niet’, een 3 voor ‘deels niet’, een 4 voor ‘neutraal’, een 5 voor ‘deels wel’, een 6 voor ‘grotendeels wel’ en een 7 voor ‘helemaal wel’.**

Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande stellingen voor u een belangrijke reden zijn om het werk dat u nu heeft te doen?

Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard/manier van leven mogelijk maakt.									
	1	2	3	4	5	6	7		
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel	<input type="checkbox"/> n.v.t.
Omdat deze baan past in mijn loopbaanplannen.									
	1	2	3	4	5	6	7		
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel	<input type="checkbox"/> n.v.t.
Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengt.									
	1	2	3	4	5	6	7		
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel	<input type="checkbox"/> n.v.t.

<b>Ik heb deze baan gekozen omdat ik daardoor de doelen die ik in het leven heb gesteld kan bereiken.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat ik het werk heel leuk vind om te doen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat deze baan het mij mogelijk maakt veel geld te verdienen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat het van mij verwacht wordt.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat ik in mijn werk de beste wil zijn.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat ik plezier heb in mijn werk.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Ik heb deze baan vanwege het salaris.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat deze baan aansluit bij de waarden die ik in het leven belangrijk vind.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Omdat het mogelijkheden biedt om werk en privé te kunnen combineren.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Vanwege de vaste aanstelling.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.
<b>Vanwege de bereikbaarheid van de locatie.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Helemaal niet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal wel <input type="checkbox"/> n.v.t.

*Er volgen nog een aantal stellingen. Bij deze stellingen is het de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre u het met de stelling eens of oneens bent. Hierbij staat een 1 voor 'geheel mee oneens', een 2 voor 'grotendeels mee oneens', een 3 voor 'deels mee oneens', een 4 voor 'neutraal', een 5 voor 'deels mee eens', een 6 voor 'grotendeels mee eens' en een 7 voor 'geheel mee eens'.*

**Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?**

<b>Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de samenleving.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (in mijn werk of daarbuiten).</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik zet mij belangeloos in voor de samenleving.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan het helpen van individuele personen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mijzelf maar ook voor anderen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Het is voor mij belangrijker om bij te dragen aan een betere samenleving dan om persoonlijke resultaten te boeken.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik maak me geen zorgen over het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik voel me aangetrokken tot het maken van beleid.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens

*Nu komen er enkele stellingen die betrekking hebben op de directie waarbij u werkzaam bent. Ook hier geldt: een 1 staat voor 'geheel mee oneens', een 2 voor 'grotendeels mee oneens', een 3 voor 'deels mee oneens', een 4 voor 'neutraal', een 5 voor 'deels mee eens', een 6 voor 'grotendeels mee eens' en een 7 voor 'geheel mee eens'.*

**Kunt u aangeven in hoeverre u het (on)eens bent met de volgende stellingen?**

<b>De doelen en waarden die ik in het leven heb komen overeen met de doelen en waarden van de directie waar ik werkzaam ben.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Ik heb het gevoel dat ik niet goed pas binnen de cultuur van mijn directie.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Bij deze directie voel ik mij thuis.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Deze directie staat voor dingen die ik erg belangrijk vind.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens

*Daarnaast willen we u een drietal stellingen voorleggen met betrekking tot de geldende procedures binnen uw organisatie. (Een 1 staat voor 'geheel mee oneens', een 2 voor 'grotendeels mee oneens', een 3 voor 'deels mee oneens', een 4 voor 'neutraal', een 5 voor 'deels mee eens', een 6 voor 'grotendeels mee eens' en een 7 voor 'geheel mee eens').*

Kunt u voor elk van de onderstaande stellingen aangeven in hoeverre u het met de stelling (on)eens bent?

<b>In mijn werk moeten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moet ik altijd eerst toestemming vragen aan mijn leidinggevende.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens
<b>Deze organisatie lijkt het belangrijker te vinden dat ik de procedures volg, dan dat ik mijn werk goed doe.</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Geheel mee oneens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Geheel mee eens

*Kunt u aangeven hoezeer de volgende overwegingen of factoren voor u van belang waren om indertijd in dienst van de overheid te treden? Hierbij staat een 1 voor 'van geen belang', een 2 voor 'van weinig belang', een 3 voor 'van belang', en een 4 voor 'van veel belang'.*

<b>Hoezeer waren de volgende overwegingen of factoren voor u van belang om indertijd in dienst van de overheid te treden?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>A. Een uitgesproken voorkeur voor een ambtelijke functie had ik niet. Dat ik bij de overheid terecht kwam lag aan toevallige buiten mijn invloed liggende factoren.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. Ik ambieerde werk bij de overheid. Het lag in lijn van mijn studie en interesse.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. Ik ambieerde een overheidsbetrekking, want de overheid biedt sociale zekerheid, een vaste betrekking, geregelde arbeid en pensioen.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D. Ik streefde naar verbetering van mijn positie. Ik wilde betere salariering, promotiekansen en vooruitzichten.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E. De aanvaarding van een overheidsbetrekking was bittere noodzaak, een uitkomst in financiële en sociale nood. Het was tevens een nieuwe kans, het begin van een nieuw bestaan.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Welke bovengenoemde overweging of factor was voor u het belangrijkste om in dienst van de overheid te treden?**

A	B	C	D	E
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Waar wenst u over vijf jaar te werken?**

- a) Bij mijn huidige werkgever.
- b) Bij een andere organisatie binnen het Rijk.
- c) Bij een andere organisatie in de publieke sector.
- d) Bij een non-profit organisatie.
- e) Bij een organisatie in de private sector.
- f) Anders, namelijk: ....

**Tot slot een aantal achtergrondgegevens.**

**Wat is uw geslacht?**

- a) Man
- b) Vrouw

**Wat is uw geboortjaar?**

....

**Bij welk ministerie bent u werkzaam?**

- a) Algemene Zaken
- b) Buitenlandse Zaken
- c) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- d) Economische Zaken
- e) Financiën
- f) Hoge Colleges van Staat
- g) Justitie
- h) Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
- i) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- j) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- k) Verkeer en Waterstaat
- l) Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- m) Volksgezondheid, Welzijn en Sport

**En bij welke directie?**

.....

**Hoe lang bent u werkzaam...**

- a) In uw huidige functie? .... Jaar
- b) Bij uw huidige directie? .... Jaar
- c) Bij het Rijk? .... Jaar
- d) In de publieke sector? .... Jaar

**Wat is uw loonschaal?**

- a) Lager dan 10
- b) 10 – 14
- c) Hoger dan 14

**Welk van de onderstaande opties is het meest op u van toepassing?**

- a) Ik ben werkzaam in de beleidskolom.
- b) Ik ben werkzaam in de bedrijfsvoering.
- c) Anders, namelijk: .....

**Heeft u een leidinggevende functie?**

- a) Nee
- b) Ja, maar ik heb een andere hoofdtaak.
- c) Ja, dit is mijn hoofdtaak.

**Wat is uw hoogst voltooide opleiding?**

- a) Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium.
- b) Middelbaar beroepsonderwijs (MBO).
- c) Hoger beroepsonderwijs (HBO, HBO-Bachelor, HTS (voor 1968: MTS)).
- d) Kandidaatsexamen, WO-bachelor.
- e) Universitaire opleiding (master).
- f) Postacademisch: gepromoveerd (dr.), MBA, etc.

**Welke opleidingsrichting sluit het beste aan bij uw hoogst voltooide opleiding?**

- a) Sociale opleidingen (bijvoorbeeld psychologie, bestuurskunde, sociologie, maatschappelijk werk, onderwijskunde).
- b) Economische of juridische opleidingen (bijvoorbeeld economie, marketing, accounting, bedrijfskunde of rechten).
- c) Technische of wiskundige opleidingen (bijvoorbeeld bouwkunde, wiskunde, econometrie, natuurwetenschappen).
- d) Medische opleidingen (bijvoorbeeld gezondheidswetenschappen, medicijnen, fysiotherapie, verpleegkunde).
- e) ICT-opleidingen (bijvoorbeeld informatica of automatisering).
- f) Taal en cultuur opleidingen (bijvoorbeeld vreemde of moderne talen, kunst, cultuur).

**Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek?**

.....



## Appendix B - Originele *items* en vertalingen van de gebruikte schalen.

### Motivation at Work Scale (Gagné e.a., 2010)

#### Intrinsieke regulatie

*Intrinsic1: Because I enjoy this work very much*

*Intrinsic2: Because I have fun doing my job*

*Intrinsic3: For the moments of pleasure that this job brings me*

Vertaling:

1. Omdat ik het werk heel leuk vind om te doen.
2. Omdat ik plezier heb in mijn werk.
3. Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengt.

#### Geïdentificeerde regulatie

*Identified1: I chose this job because it allows me to reach my life goals*

*Identified2: Because this job fulfills my career plans*

*Identified3: Because this job fits my personal values*

Vertaling:

1. Ik heb deze baan gekozen omdat ik daardoor de doelen die ik in het leven heb gesteld kan bereiken.
2. Omdat deze baan past in mijn loopbaanplannen.
3. Omdat deze baan aansluit bij de waarden die ik in het leven belangrijk vind.

#### Geïntrojecteerde regulatie

*Introjected1: Because I have to be the best in my job, I have to be a "winner"*

*Introjected2: Because my work is my life and I don't want to fail*

*Introjected3: Because my reputation depends on it*

Vertaling:

1. Omdat ik in mijn werk de beste wil zijn.
2. Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen.
3. Omdat het van mij verwacht wordt.

### Externe regulatie

*External1: Because this job affords me a certain standard of living*

*External2: Because it allows me to make a lot of money*

*External3: I do this job for the paycheck*

Vertaling:

1. Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard/manier van leven mogelijk maakt.
2. Omdat deze baan het mij mogelijk maakt veel geld te verdienen.
3. Ik heb deze baan vanwege het salaris.

### **Public Service Motivation (Vandenabeele, 2008a)**

#### Interesse in politiek

1. Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.
2. 'Politiek' is een vies woord in mijn ogen.

#### Aandacht voor het algemeen belang

3. Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap.
4. Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten).
5. Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving.
6. Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen.

#### Zelfopoffering

7. Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen.
8. Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving.
9. Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen.
10. Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken.

#### Medeleven

11. Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen.
12. Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken.
13. Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen.
14. Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden.
15. Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.

### Democratisch bestuur

16. Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld.
17. Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien.
18. Het is van belang dat personeel in overheidsdienst elke uitgave kan verantwoorden.

### **P-O fit (Bright, 2007)**

1. *My values and goals are similar to the values and goals of my organization.*
2. *I am not very comfortable within the culture of my organization (reverse scored).*
3. *I feel a strong sense of belonging to my organization.*
4. *What this organization stands for is very important to me.*

#### Vertaling:

1. De doelen en waarden die ik in het leven heb komen overeen met de doelen en waarden van de directie waar ik werkzaam ben.
2. Ik heb het gevoel dat ik niet goed pas binnen de cultuur van mijn directie.
3. Bij deze directie voel ik mij thuis.
4. Deze directie staat voor dingen die ik erg belangrijk vind.

### **Red tape (Wright, 2004)**

1. *In my job even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.*
2. *I always must check with my boss before making important decisions.*
3. *This organization seems much more concerned that I follow procedures than that I do a good job.*

#### Vertaling:

1. In mijn werk moeten zelfs de kleinste dingen worden besproken met een hoger geplaatst persoon.
2. Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moet ik altijd eerst toestemming vragen aan mijn leidinggevende.
3. Deze organisatie lijkt het belangrijker te vinden dat ik de procedures volg, dan dat ik mijn werk goed doe.