

# De aantrekkingskracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken op verschillende generaties diplomaten

Afstudeeronderzoek maart 2011

Anne van de Sande

Studentnummer 305114

Master Bestuurskunde: Arbeid, Organisatie en Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: Dr. S.M. Groeneveld

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

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Stagebegeleider: Drs. G.J. Jacobs

## Voorwoord

Voor u ligt mijn onderzoek naar de aantrekkingskracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken op de verschillende generaties. Al een tijdje kijk ik uit naar het moment waarop ik kon beginnen aan het voorwoord, omdat het betekent dat mijn scriptie (eindelijk) af is. Nu is het dan zover. Zonder een aantal mensen was ik nooit tot dit resultaat gekomen.

Als eerste wil ik alle collega's van de afdeling Werving & Selectie bedanken voor alle gezellige stage dagen en interesse in mijn onderzoek. Ik vond het ontzettend leuk om mijn afstudeerstage bij jullie te lopen en op deze manier meer te leren over het werken bij BZ. In het bijzonder bedank ik mijn stagebegeleider Ghislaine Jacobs voor al haar hulp bij het uitzetten van de enquête, adviezen en interesse in het onderzoek.

Ook mijn scriptiebegeleider Sandra Groeneveld wil ik bedanken voor alle deskundige hulp bij het opzetten, uitvoeren van het onderzoek en beschrijven van de resultaten. Al je tips, hulp bij SPSS, gesprekken, mails en andere input hebben ervoor gezorgd dat ik tot dit resultaat heb bereikt.

Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken voor het mogelijk maken dat ik deze studie kon volgen en alles wat ik er bij wilde doen. Ook mijn (koffie/studie/scriptie)vrienden en vriendje wil ik bedanken voor alle hulp tijdens deze scriptietijd. De leuke pauzes, lunches en het gezamenlijk zeuren over het 'scrijpen' hebben het een stuk leuker gemaakt!

Tot slot wil ik iedereen veel leesplezier wensen. En dat werken bij BZ altijd een droom voor mensen mag blijven.

Anne van de Sande

Maart 2011

# Samenvatting

## Aanleiding en probleemstelling onderzoek

De structureel krappe arbeidsmarkt zal ook gevolgen hebben voor het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) net als bij andere organisaties binnen de publieke sector. De uitstroom van de oudste generaties (babyboomers) neemt bij BZ de komende jaren toe. Tegelijkertijd is door de bezuinigingen de instroom van nieuwe medewerkers beperkt. Bij de instroom van het klasje van BZ is het doel om ongeveer 15 hooggekwalificeerde mensen aan te nemen. Het aanbod van hooggekwalificeerde starters op de arbeidsmarkt zal afnemen door de structurele krapte. Deze starters komen uit generatie Y. Deze nieuwe generatie heeft andere ideeën bij en verwachtingen van werken. Het personeel van BZ bestaat door de komst van generatie Y uit drie verschillende generaties. Tot nu toe is onduidelijk wat de gevolgen van deze generatieverschillen zijn voor de werving en het behouden van personeel binnen de context van de structureel krappe arbeidsmarkt. Twee doelstellingen zijn geformuleerd om meer inzicht te krijgen in bovenstaande situatie. De eerste doelstelling van het onderzoek is inzicht krijgen in de verschillende generaties en de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever. Vanuit de generatieliteratuur wordt verondersteld dat generaties verschillen in waarden en motivatie. Deze verschillende kenmerken van de generaties kunnen invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een werkgever en bepalen of generaties passen binnen een organisatie.

De tweede doelstelling is om op basis van de generatieverschillen de mogelijke implicaties voor het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ in kaart te brengen. Hierbij kunnen aanbevelingen worden gedaan om de aansluiting met de verschillende generaties te verbeteren.

De centrale vraag in het onderzoek is: *“Door welke kenmerken worden verschillende generaties aangetrokken tot het ministerie van Buitenlandse Zaken als werkgever en welke implicaties heeft dit voor het personeelsbeleid en de werving en selectie?”*.

## Aantrekkingskracht van BZ

In de centrale vraag wordt verondersteld dat generaties verschillende kenmerken hebben en dat dit verschil maakt bij de aantrekkingskracht van een werkgever. Uit de literatuurstudie kwamen twee theorieën naar voren: het ASA-model en de person-environment fit. Het ASA-model veronderstelt dat op basis van de organisatiedoelstelling mensen worden aangetrokken (attraction), geselecteerd (selection) en weggaan of blijven bij een organisatie (attrition). Bij ieder onderdeel van dit model speelt de fit tussen de persoon en de organisatie en het werk een belangrijke rol. Een persoon wordt aangetrokken als hij/zij denkt dat hij past bij de organisatie/werk. Deze persoon wordt geselecteerd als selecteurs een fit zien tussen de persoon en de organisatie/werk. Tot slot zal een medewerker weggaan als er geen fit meer is met de organisatie/werk.

Het ASA-model kan worden ingevuld met kenmerken van BZ en de generaties. De kenmerken die opgenomen zijn: de verschillende generaties (babyboomers, generatie X en generatie Y), vormen van motivatie, kenmerken van werken bij de overheid (PSM) en werken bij BZ (diplomaat zijn). Op deze manier kan worden onderzocht op welke kenmerken de verschillende generaties worden aangetrokken.

## **Aanpak**

De verschillende kenmerken die invulling geven aan het ASA-model zijn geoperationaliseerd in dit onderzoek. Deze kenmerken vormen de basis van de enquête en de aanvullende diepte-interviews. De drie generaties beleidsmedewerkers binnen BZ en de sollicitanten van het klasje zijn de vier populaties bij wie de enquête is uitgezet. Deze vragenlijst is online afgenomen. Vervolgens zijn 16 diepte-interviews gehouden om de resultaten compleet te krijgen.

## **Conclusie**

Alle generaties in dit onderzoek vinden BZ een aantrekkelijke werkgever. BZ biedt de unieke combinatie van werken in en met buitenland en tegelijkertijd de publiek zaak te dienen. In de hoofdvraag is gevraagd naar generatieverschillen. Er zijn een aantal (kleine) verschillen gevonden tussen generaties, zoals op extrinsieke motivatie. Deze verschillen wijzen richting een lineaire trend, omdat de babyboomers en generatie Y het meest verschillen.

Een belangrijk verschil is dat generatie Y een kleinere fit heeft ten opzichte van de andere generaties, terwijl de sollicitanten juist een veel grotere fit perceptie hebben. Dit betekent dat de verwachtingen van de sollicitanten niet overeenkomen met de werkelijkheid die BZ kan realiseren. Generatie Y heeft een minder grote fit dan de andere generaties. Dit betekent dat deze nieuwe generatie niet past bij de huidige cultuur van BZ.

De vertrekintentie van generatie X en Y is hoog. Deze twee generaties geven verschillende redenen om weg te gaan, zoals de beperkte groeimogelijkheden, partnerproblematiek en flexibel mogen werken. De aanzienlijke vertrekintentie en de beperkte fit van generatie Y wijzen op verschillen met de babyboomers. De aansluiting van personeelsbeleid op de verschillende generaties is dus niet voor iedere generatie het geval. Dit betekent dat het personeelsbeleid en de werving en selectie hierop moeten worden aangepast, want als generatie X en Y voortijdig uitstromen, zal dit tot meer problemen leiden. Op basis van de resultaten en conclusies is een aantal aanbevelingen geformuleerd om de aansluiting met de jongere generaties te verbeteren.

## **Aanbevelingen**

De eerste aanbeveling richting BZ is dat het personeelsbeleid een consistent geheel moet vormen. Dit betekent dat de beloftes en verwachting in de werving en selectie moeten worden gerealiseerd door het personeelsbeleid. Nu wordt een loopbaan geboden met ontwikkelmogelijkheden en groei. De nieuwe generatie wil graag invloed hebben op de loopbaan. Daarom moet deze meer individueel worden ingericht dan nu het geval is door het gestandaardiseerde loopbaanbeleid met bevordering op basis van regels en procedures.

De tweede aanbeveling is dat het personeelsbeleid het nieuwe werken gaat implementeren. Generatie X en Y willen graag meer flexibel werken, door zelf te bepalen waar, wanneer en hoe zij werken. Dit wordt, ondanks de technische mogelijkheden, nog te beperkt mogelijk gemaakt.

De derde aanbeveling richt zich op het overplaatsingsproces. De organisatie zou er niet meer vanuit mogen gaan dat de partner geen rol speelt bij de overplaatsing van de medewerker. In de huidige tweeverdienermaatschappij is het niet meer vanzelfsprekend dat de partner de carrière (tijdelijk) opgeeft bij overplaatsing naar het buitenland. Daarnaast moet tijdens dit proces meer worden gecommuniceerd over het verloop en de uiteindelijke uitkomst.

De vierde aanbeveling is dat een cultuurverandering noodzakelijk is om de aansluiting met generatie Y te behouden. Het verschil in fit plus de vertrekintentie wijst er op dat generatie Y minder past in de cultuur van BZ. Deze cultuurverandering hangt samen met de andere aanbevelingen gericht op het personeelsbeleid.

Tot slot moet bij de werving en selectie de diversiteit van het personeel in de gaten worden gehouden. Veelal wordt gezocht naar diplomaten met bepaalde competenties. Verschillende vormen van kennis kunnen hierdoor vergeten worden bij het bepalen van de fit met de persoon. Voor een optimale fit moet er naast overeenkomsten ook de aanvulling van de persoon op de organisatie, en andersom, centraal staan.

# Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	II
SAMENVATTING .....	III
INHOUDSOPGAVE.....	VI
LIJST MET FIGUREN EN TABELLEN.....	VIII
<b>1 INLEIDING .....</b>	<b>9</b>
1.1 AANLEIDING .....	9
1.1.1 <i>Generaties</i> .....	9
1.1.2 <i>Krappe arbeidsmarkt en de publieke sector</i> .....	10
1.1.3 <i>Het ministerie van Buitenlandse Zaken</i> .....	10
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	11
1.2.1 <i>Doelstelling</i> .....	12
1.2.2 <i>Hoofd- en deelvragen</i> .....	12
1.3 RELEVANTIE.....	13
1.3.1 <i>Wetenschappelijke relevantie</i> .....	13
1.3.2 <i>Bestuurskundige relevantie</i> .....	14
1.3.3 <i>Maatschappelijke relevantie</i> .....	14
1.4 LEESWIJZER .....	14
<b>2 PERSONEELSBELEID EN DE WERVING EN SELECTIE BIJ BZ .....</b>	<b>16</b>
2.1 ORGANISATIES EN HRM-BELEID .....	16
2.2 PERSONEELSBELEID BINNEN BZ.....	18
2.2.1 <i>Organisatiedoelen</i> .....	18
2.2.2 <i>Onderdelen personeelsbeleid</i> .....	18
2.3 WERVING EN SELECTIE .....	21
2.3.1 <i>Wervingsactiviteiten</i> .....	21
2.3.2 <i>Selectie van sollicitanten</i> .....	21
2.3.3 <i>Type functies</i> .....	21
2.4 WERVING EN SELECTIE STARTENDE BELEIDSMEDEWERKER (DIPLOMATEN) .....	22
2.4.1 <i>Werving en selectie van trainees</i> .....	25
2.4.2 <i>Stagelopen bij BZ</i> .....	25
<b>3 THEORETISCH KADER: AANTREKKINGSKRACHT EN GENERATIES .....</b>	<b>26</b>
3.1 PERSON-ENVIRONMENT FIT .....	26
3.1.1 <i>Person-organization fit</i> .....	27
3.1.2 <i>Person-job fit</i> .....	29
3.2 ASA-MODEL.....	29
3.2.1 <i>Kanttekening ASA-model en fit literatuur</i> .....	31
3.2.2 <i>Wervingsstrategieën</i> .....	32
3.3 INVULLING ASA-MODEL .....	33
3.3.1 <i>Generaties</i> .....	34
3.3.2 <i>Werken bij de overheid</i> .....	40
3.3.3 <i>Werken bij BZ</i> .....	44
3.3.4 <i>Diplomaat zijn</i> .....	45
3.4 HYPOTHESEN.....	48
<b>4 METHODOLOGIE.....</b>	<b>50</b>
4.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE .....	50
4.2 DESIGN: POPULATIE EN STEEKPROEF ENQUÊTE.....	51
4.3 DESIGN: SELECTIE VAN RESPONDENTEN INTERVIEWS.....	56

4.4	VOOR- EN NADELEN METHODEN .....	56
4.5	VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID ONDERZOEK .....	57
4.6	OPERATIONALISERING ENQUÊTE.....	57
4.6.1	<i>Controlevariabelen</i> .....	57
4.6.2	<i>Aantrekkelijkheid en motivatie</i> .....	58
4.6.3	<i>PSM</i> .....	59
4.6.4	<i>Fit</i> .....	60
4.6.5	<i>Diplomaat kenmerken en competenties</i> .....	61
4.7	OPERATIONALISERING EN ANALYSE INTERVIEWS.....	61
<b>5</b>	<b>VERSCHILLEN TUSSEN GENERATIES BIJ BZ .....</b>	<b>63</b>
5.1	DIPLOMAAT ZIJN .....	63
5.2	MOTIVATIE VAN GENERATIES.....	65
5.3	FIT EN GENERATIES .....	72
5.4	CONCLUSIE GENERATIEVERSCHILLEN BIJ BZ .....	76
<b>6</b>	<b>GENERATIES VERSCHILLEN IN DE AANTREKKELIJKHEID VAN BZ.....</b>	<b>78</b>
6.1	AANTREKKELIJKHEID PER GENERATIE .....	78
6.2	AANTREKKELIJKHEID VOLGENS MEDEWERKERS.....	79
6.3	AANTREKKELIJKHEID VOLGENS GENERATIE Y EN DE SOLLICITANTEN.....	84
6.4	CONCLUSIE.....	86
<b>7</b>	<b>CONCLUSIE &amp; AANBEVELINGEN.....</b>	<b>87</b>
7.1	BEANTWOORDING DEELVRAGEN .....	87
7.2	DEELVRAAG 5 EN 6: AANBEVELINGEN BZ .....	91
7.3	BEANTWOORDING HOOFDVRAAG .....	97
7.4	DISCUSSIE .....	98
<b>8</b>	<b>LITERATUUR .....</b>	<b>103</b>
8.1	DOCUMENTATIE.....	103
8.2	WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR.....	103
	<b>BIJLAGE 1.....</b>	<b>107</b>
	<b>BIJLAGE 2.....</b>	<b>108</b>
	<b>BIJLAGE 3.....</b>	<b>113</b>
	<b>BIJLAGE 4.....</b>	<b>118</b>
	<b>BIJLAGE 5.....</b>	<b>121</b>
	<b>BIJLAGE 6.....</b>	<b>124</b>
	<b>BIJLAGE 7.....</b>	<b>126</b>
	<b>BIJLAGE 8.....</b>	<b>128</b>

## Lijst met figuren en tabellen

### Tabellen:

Tabel 3-1 Samenvatting van empirisch bewijs voor generatieverschillen in werkwaarden.....	39
Tabel 3-2 De clash tussen generaties.....	40
Tabel 3-3 Samenvatting generaties.....	40
Tabel 3-4 Taxonomie van menselijke motivatie.....	41
Tabel 4-1 Verdeling werknemers op schaal en naar generatie.....	52
Tabel 4-2 Verdeling respons op basis van loonschaal.....	54
Tabel 4-3 Verdeling respons op basis van instroom organisatie.....	55
Tabel 4-4 Verdeling respons op basis van dienstverband.....	55
Tabel 4-5 Motivation at Work Scale (Gagné et al., 2010).....	58
Tabel 4-6 Toegevoegde items motivatie.....	59
Tabel 4-7 PSM (De Ruiters, 2010; Vandenabeele, 2008b).....	60
Tabel 4-8 PO- & PJ fit (Bright, 2007; Cable & Judge, 1996).....	60
Tabel 5-1 Top-6 waardering kenmerken van diplomaten.....	64
Tabel 5-2 Motivatie schalen medewerkers BZ.....	66
Tabel 5-3 Motivatie schalen generaties.....	68
Tabel 5-4 Motivatie schalen sollicitanten.....	69
Tabel 5-5 Public Service Motivation.....	70
Tabel 5-6 PSM-schalen generaties.....	71
Tabel 5-7 PSM-schalen sollicitanten.....	71
Tabel 5-8 Fit medewerkers.....	72
Tabel 5-9 Fit schalen sollicitanten.....	73
Tabel 5-10 Fit generaties.....	73
Tabel 5-11 Correlatie fit en motivatie.....	76
Tabel 6-1 Aantrekkingskracht werkgever.....	78
Tabel 6-2 Regressieanalyse met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele.....	81
Tabel 6-3 Regressieanalyse van generatie Y en de sollicitanten met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele.....	85

### Figuren:

Figuur 2-1 SHP-model.....	17
Figuur 2-2 Personeelsbeleid op hoofdlijnen.....	19
Figuur 3-1 Verschillende conceptualiseringen van de PO fit.....	28
Figuur 3-2 Schneider's ASA-model.....	31



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De arbeidsmarkt is aan het veranderen. Allereerst bereikt de generatie babyboomers al snel de huidige pensioensgerechtigde leeftijd van 65 jaar. Zo zal in 2011 een half miljoen van deze babyboomers AOW gaan ontvangen. Ondertussen betreedt generatie Y de arbeidsmarkt met andere eisen en ideeën over werken dan vorige generaties. Deze veranderingen zijn onderwerp van gesprek bij organisaties en in de politiek. Want ondanks de vele bezuinigingen wordt ook gesproken over de toekomstige problemen op de arbeidsmarkt en de noodzaak van een hoge arbeidsparticipatie om de kosten van de vergrijzing te kunnen betalen. De effecten van deze problemen zouden zonder de (financiële) crisis nu al merkbaar zijn. Momenteel herstelt de arbeidsmarkt nog van deze crisis, maar vanaf 2013 zal in Nederland op de arbeidsmarkt een structureel tekort ontstaan naar (hoog opgeleide) arbeidskrachten door de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking (BZK, *De grote uittocht*; Ruig et al., 2008, RWI, *Arbeidsmarktanalyse 2010*).

### 1.1.1 Generaties

De nieuwe generatie, die momenteel de arbeidsmarkt betreedt, is generatie Y. Dit is een groep mensen geboren in de jaren 1975-1995 en is ook bekend onder namen als Millennials, GenMe en GenY (Jolink, Korten & Verhiel, 2009:11). Maar wat is een generatie eigenlijk? Een generatie is door Kupperschmidt gedefinieerd (2000:66) als een "*identifiable group that shares birth years, age location and significant life events at critical developmental stages*". Simpelweg betekent dit dat iedereen wordt gevormd door belangrijke gebeurtenissen tijdens de jeugd. Mensen uit dezelfde geboortejaren kunnen daarom worden bestempeld als een specifieke generatie, met gedeelde eigenschappen en kenmerken. Zij worden gekenmerkt door een andere vorming tijdens de jeugd dan mensen uit andere generaties, waardoor waarneembare verschillen ontstaan.

De samenleving bestaat altijd uit meerdere generaties. Binnen organisaties werken momenteel drie verschillende generaties. Naast de nieuwe generatie, die recent is begonnen, bestaat het personeel uit de generatie babyboomers (1945-1960) en generatie X (1961-1975). Volgens de generatieliteratuur zijn deze generaties te onderscheiden en zullen zij niet dezelfde waardering en verwachtingen hebben van werken. Verwacht wordt dat generatie Y niet dezelfde waardering heeft voor een baan en niet op dezelfde manier wordt gebonden en geboeid (Westerman & Yamamura, 2006). De toetreding van generatie Y is thans actueel en kennis van deze nieuwe generatie is daarom cruciaal voor organisaties. Kennis van generaties is noodzakelijk om te kunnen bepalen welke stappen organisaties moet zetten om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden voor de organisatie. Daarnaast moeten organisaties weten hoe zij omgaan met de verschillen tussen de generaties op de werkvloer. Als gevolg van de generatieverschillen staat het HRM-beleid van organisaties onder druk (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

Generatieverschillen op de werkvloer ontstaan pas nadat iemand uit generatie Y is aangetrokken en geselecteerd door een organisatie. Dit proces van aantrekken en selecteren komt terug in het theoretische ASA-model. Eerst voelen mensen zich aangetrokken tot een organisatie. Vervolgens

worden zij geselecteerd door de organisatie. Tot slot kunnen medewerkers beslissen bij de organisatie te blijven of deze te verlaten. Of de persoon en organisatie bij elkaar passen speelt bij ieder onderdeel een belangrijke rol. De verwachting is hier dat generaties ook verschillen op deze aantrekkingskracht. De gedachte hierbij is dat organisaties doelstellingen hebben, die bepalend zijn voor de aantrekkingskracht op bepaalde werknemers. De selectie wordt hierop gebaseerd en of de medewerker wel of niet past krijgt vorm in het blijven of verlaten van de organisatie (Schneider et al., 1987).

### **1.1.2 Krappe arbeidsmarkt en de publieke sector**

Deze veranderingen op de arbeidsmarkt hebben extra gevolgen voor de publieke sector. Om te beginnen is binnen de publieke sector het aantal werknemers van de babyboom generatie naar verhouding groot (vergrijzing). De komende jaren zal de uitstroom toenemen en de vervangingsvraag zal daarom in vergelijking met de private sector hoger zijn. Tegelijkertijd is het aantal jonge krachten kleiner (ontgroening) dan voorgaande generaties. Deze ontwikkelingen resulteren in een structureel krappe arbeidsmarkt, met meer vraag naar arbeid dan aanbod van (hoogopgeleide) werknemers (BZK, *De grote uittocht*; Ruig et al., 2008).

Kenmerkend voor de publieke sector is dat de politiek bepaalt en er met publiek geld wordt betaald. Dit levert een aantal beperkingen bij de werving op de arbeidsmarkt voor publieke organisaties. De huidige en komende bezuinigingen (het kabinet Rutte I heeft nog meer bezuinigingen aangekondigd voor de ministeries) beperken de ruimte voor de overheid om jonge krachten te werven. De instroom is aan banden gelegd en geminimaliseerd. De organisaties binnen de publieke sector kunnen beperkt mensen werven en opleiden, die straks al snel nodig zullen zijn. Politiek gezien wordt gestreefd naar een kleinere overheid met minder ambtenaren. Toch zal de vraag vanuit de publieke sector naar goed personeel straks groeien. De publieke sector wordt daarnaast met publiek geld gefinancierd. Hierdoor zijn publieke organisaties, zoals ministeries, beperkt in de mogelijkheid om meer salaris te bieden. Het salarissysteem is namelijk centraal vastgelegd (BZK, *De grote uittocht*; Ruig et al., 2008).

De private sector kent een dergelijke beperking niet in deze vorm en zal daarom werknemers eerder kunnen (weg)kopen. Daarnaast wordt de private sector door de politiek niet geremd in het aannemen van werknemers. De vergrijzing met de bijbehorende vervangingsvraag zal een tekort aan personeel in organisaties opleveren. De ontgroening leidt er toe dat dit niet zomaar kan worden aangevuld door de structureel krappe arbeidsmarkt (BZK, *De grote uittocht*; Ruig et al., 2008).

### **1.1.3 Het ministerie van Buitenlandse Zaken**

De publieke sector bestaat uit meerdere organisaties. Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) staat in dit onderzoek centraal. Ook BZ heeft te maken met een hoge uitstroom en beperkte instroom. De krappe arbeidsmarkt zal gevolgen hebben voor deze organisatie. Vanaf 2013 zullen per jaar ongeveer 100 medewerkers uitstromen, terwijl de instroom is beperkt tot maximaal 50 medewerkers. Hierdoor zal een tekort aan gekwalificeerd personeel met voldoende ervaring ontstaan. Daarnaast bestaat het personeelsbestand uit drie generaties met verschillende ideeën over werken.

BZ is een bijzonder ministerie en heeft een aantal specifieke kenmerken. Medewerkers werken op het departement en op posten verspreid over de wereld om de belangen van Nederland te vertegenwoordigen. BZ wordt daarom een diplomatedienst genoemd. Deze diplomatedienst is de reden dat BZ een overplaatsingssysteem heeft, om zo te voorkomen dat medewerkers te lang in een land wonen. Alle overplaatsbare (beleid)medewerkers worden elke vier jaar overgeplaatst naar een nieuwe functie op het departement in Den Haag of op een van de 150 ambassades, permanente vertegenwoordigingen (PV) of consulaten-generaal.

De werving van de beleidsmedewerkers (diplomaten) vindt aan de voet van de organisatie plaats bij starters met enkele jaren werkervaring. Beleidsmedewerkers worden geworven voor een diplomatieke loopbaan met groeimogelijkheden binnen de organisatie. BZ verwacht dat medewerkers de rest van de loopbaan blijven. Het personeelsbeleid is ontwikkeld om medewerkers te kunnen overplaatsen en de loopbaan binnen BZ te ondersteunen.

De werving richt zich op starters. Aansluiting met generatie Y is voor BZ daarom nu al van belang. BZ komt in verschillende imago-onderzoeken naar voren als een populaire werkgever. Daarnaast solliciteert ieder jaar een groot aantal mensen naar de functie van startende beleidsmedewerker (het zogenaamde 'klasje van BZ'). De werving en selectie bij BZ kent in zoverre weinig problemen. Elk jaar stellen veel hooggekwalificeerde starters zich kandidaat voor een loopbaan. Toch moet ook BZ, met een tot nog toe goedlopende werving en selectie, bedenken hoe het ervoor kan zorgen dat in de toekomst dit het geval blijft (Groeneveld & Steijn, 2009; Intermediair, 2008-2010).

Daarnaast is het de vraag, of het huidige personeelsbeleid voldoende zal aansluiten bij de verschillende generaties. En als deze aansluiting niet voldoende is, rijst de vraag welke veranderingen BZ dan zal moeten doorvoeren om verschillende generaties werknemers aan te trekken én te behouden. Om deze vragen te kunnen beantwoorden moet worden gekeken naar de verschillende vormen van motivatie, hoe generaties hierin verschillen, hoe verschillende generaties passen (fit), en wat het effect is op de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever. Deze onderwerpen komen terug in de probleemstelling van dit onderzoek.

## **1.2 Probleemstelling**

Aanleiding van dit onderzoek vormen de aanwezigheid van verschillende generaties op de werkvloer van BZ, de gevolgen van deze generatieverschillen voor de werving en het behouden van de nieuwe generatie ten tijde van een structureel krappe arbeidsmarkt. Onderzocht wordt hoe de sollicitanten van het klasje 2010 (startende beleidsmedewerkers) en verschillende generaties (beleids)medewerkers worden aangetrokken door BZ als werkgever. Op deze manier kan worden onderzocht of generaties verschillen in de mate waarin zij BZ aantrekkelijk vinden. Vervolgens kunnen deze verschillen worden uitgediept, bijvoorbeeld door te kijken naar de motivatie van verschillende generaties om bij BZ te willen werken.

Het onderzoek wordt benaderd vanuit de person-environment fit literatuur en het ASA-model. De fitliteratuur gaat er vanuit dat werknemers moeten passen bij de organisatie en de baan. De nieuwe generatie zal verschillen met de babyboomers en generatie X. Een fit is hierdoor niet meer vanzelfsprekend. Daarbij worden volgens het ASA-model mensen aangetrokken en geselecteerd op het idee van een fit tussen de persoon, organisatie en baan. Als er geen fit is, wordt een persoon niet aangetrokken, geselecteerd en zal weggaan bij de organisatie. Verschillende generaties met verschillende waarden hebben een eigen fit met de organisatie en het werk.

Om inzicht te krijgen in de bovenstaande onderdelen, moet in dit onderzoek worden gekeken naar het huidige personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ, de verschillende generaties en de aantrekkelijkheid van BZ. Op deze manier kunnen generatieverschillen worden belicht en kan worden onderzocht wat de gevolgen zijn voor het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ.

### **1.2.1 Doelstelling**

De probleemstelling van een onderzoek wordt opgesplitst in een doelstelling en een hoofdvraag met deelvragen. Doelstelling van het onderzoek is allereerst inzicht krijgen in de verschillende generaties en de aantrekkelijkheid van BZ. Deze verschillen tussen generaties zijn bepalend voor de waarden en motivatie van werknemers uit verschillende generaties. Generatieverschillen beïnvloeden ook de mogelijke fit tussen een medewerker en een organisatie beïnvloeden. Een ander doel is ingaan op de mogelijke implicaties voor het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ. Dit is afhankelijk van de generatieverschillen en de (mate van) fit met de organisatie en het werk. De fit met (of: het passen van) de organisatie, het werk en de persoon wordt hier specifiek vermeld, omdat het werk als diplomaat in het buitenland betreft. Het zijn van diplomaat vergt extra en bijzondere competenties van de personen binnen de organisatie. Daarnaast is BZ als organisatie verantwoordelijk voor de vertegenwoordiging van Nederland in het buitenland; dit is een specifiek element van het werken bij BZ.

### **1.2.2 Hoofd- en deelvragen**

Om de doelstellingen te bereiken, is een centrale vraag geformuleerd. Deze hoofdvraag is leidend voor het onderzoek en wordt aan het eind beantwoord. De hoofdvraag luidt:

*Door welke kenmerken worden verschillende generaties aangetrokken tot het Ministerie van Buitenlandse Zaken als werkgever en welke implicaties heeft dit voor het personeelsbeleid en de werving en selectie?*

Deze hoofdvraag kan niet in een keer worden beantwoord. Een opdeling van deze vraag is nodig. De hoofdvraag is gesplitst in een aantal deelvragen die samen het antwoord vormen op de hoofdvraag. De deelvragen zien er als volgt uit:

1. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het personeelsbeleid, het werving- en selectiebeleid en de taken van BZ?
2. Welke verklaringen zijn in de literatuur te vinden voor de aantrekkingskracht van een werkgever voor verschillende generaties?
3. Wat zijn de verschillen tussen de generaties bij BZ?
4. Waarom vinden verschillende generaties werken bij BZ aantrekkelijk?
5. In hoeverre is de werving en selectie en personeelsbeleid van BZ toegesneden op de motivatie van de verschillende generaties?
6. Hoe kan BZ aansluiting vinden bij de motivatie van de verschillende generaties?

De deelvragen geven ook de opbouw van dit onderzoek weer. Zo verwijzen de eerste twee vragen naar een literatuur en case-studie. Het personeelsbeleid van BZ wordt in deelvraag 1 uitgelegd. Vervolgens wordt in deelvraag 2 een literatuurstudie weergegeven over de aantrekkingskracht van een werkgever voor generaties. In het tweede deel, vanaf deelvraag 3, wordt het empirisch verzameld materiaal onderzocht en in de opeenvolgende vragen behandeld. De resultaten van het onderzoek worden behandeld en zullen antwoord geven op vraag 3 en 4. Deze antwoorden geven meteen een aanzet naar vraag 5 en 6: de aanbevelingen voor de werving en selectie en het personeelsbeleid van BZ.

### **1.3 Relevantie**

Dit inleidende hoofdstuk geeft niet alleen inzicht in de aanleiding van het onderzoek en de gekozen probleemstelling, tevens bestaat aandacht voor het belang van het onderzoek voor de wetenschap en de maatschappij. Daarnaast wordt het onderzoek gedaan vanuit de opleiding Bestuurskunde en is de bestuurskundige relevantie dan ook van belang. De verschillende soorten relevantie worden één voor één besproken in de volgende deelparagrafen (Van Thiel, 2007).

#### **1.3.1 Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie wordt bepaald door een oordeel te vellen over de toegevoegde waarde van de (nieuwe) kennis die wordt verkregen met dit onderzoek en in hoeverre dit een aanvulling is op de bestaande kennis.

Allereerst is er momenteel veel strijdige informatie te vinden over de verschillende kenmerken van de generaties op de werkvloer. Vooral over generatie Y is nog weinig bekend, omdat deze generatie slechts sinds kort de arbeidsmarkt betreedt. Kennis van de motivatie en kenmerken van deze nieuwe generatie in vergelijking tot generatie X en de babyboomers wordt verzameld in dit onderzoek. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de invloed van generatieverschillen op de organisaties. Deze invloed wordt thans vaak in twijfel getrokken. In dit onderzoek worden de generaties met elkaar vergeleken. Dit gebeurt niet alleen op motivatie- en persoonlijkheidskenmerken, maar ook wordt de invloed van generaties op de aantrekkingskracht van een werkgever nader onderzocht. De generatieliteratuur zal met dit onderzoek worden uitgebreid en de kennis over generatie Y op de werkvloer wordt vergroot.

Generaties worden onder andere vergeleken op vormen van motivatie. Ryan & Deci (2000) stellen dat er in plaats van een tweedeling van intrinsieke en extrinsieke motivatie, een continuüm is waar meerder vormen van motivatie op bestaan. De Ruijter (2010) gebruikt in haar onderzoek dit continuüm van motivatie door items van Gagné et al. (2010) te gebruiken en te vertalen. In haar onderzoek komt dit continuüm niet terug. Om te onderzoeken of een andere vertaling invloed heeft op deze vormen van motivatie worden in dit onderzoek deze items opnieuw gebruikt. Hiermee wordt in dit onderzoek getest of het motivatiecontinuüm houdbaar is in de context van de Nederlandse publiek sector.

Daarnaast is de literatuur omtrent diplomatie en internationale opdrachten sterk verouderd en beperkt. In dit onderzoek worden nieuwe inzichten verkregen door een empirische analyse. Het bestaande kennisgat wordt opgevuld en tegelijkertijd wordt ruimte gecreëerd om verandering in de maatschappij op nemen, zoals bijvoorbeeld de overgang van een eenverdienermaatschappij naar een tweeverdienermaatschappij.

### **1.3.2 Bestuurskundige relevantie**

Bestuurskundige relevantie van het onderzoek geeft inzicht in wat de toegevoegde waarde is van dit onderzoek voor de bestuurskunde als discipline. Net als bij de wetenschappelijke relevantie wordt gekeken of er aanvulling wordt gedaan op de bestaande bestuurskundeliteratuur.

Steijn & De Ruijter (2010) laten in hun onderzoek zien dat alle drie generaties door dezelfde motieven worden aangesproken. Dit is te begrijpen, aangezien er sprake is van een selectie-effect doordat de populatie bestaat uit mensen, die al zijn geselecteerd voor een baan bij de overheid. In dit onderzoek speelt dit probleem ook, alleen wordt het selectie-effect deels vermeden door ook sollicitanten mee te nemen in de onderzoekspopulatie. De sollicitanten vormen een referentiegroep voor het onderzoek waardoor resultaten kunnen worden vergeleken.

Kennis over generaties binnen de publieke sector is belangrijk omdat deze sector zich kenmerkt door het hoge aantal babyboomers. De uitstroom in deze sector zal relatief hoog zijn in vergelijking tot de private sector. Hoe de nieuwe generatie kan worden aangetrokken en blijven behouden, is in de toekomst essentiële informatie voor publieke organisaties. Deze organisaties kunnen, om mensen te binden, geen grotere financiële compensatie bieden, maar moeten dit op andere manieren aanpakken. Door dit onderzoek wordt de kennis over de verschillende generaties op de werkvloer in de publieke sector vergroot. En kan op basis van de resultaten worden gekeken wat de generatieverschillen betekenen voor de publieke sector en wat de gevolgen zijn voor het HRM-beleid in de publieke sector.

### **1.3.3 Maatschappelijke relevantie**

Bij de bespreking van de maatschappelijke relevantie wordt getracht de bijdrage van het onderzoek bij oplossing van actuele vraagstukken in de maatschappij te benoemen. Dit onderzoek vindt plaats naar aanleiding van een actueel, toekomstig probleem: de veranderende arbeidsmarkt. Zoals eerder al werd besproken, zal de arbeidsmarkt de komende jaren niet alleen veranderen door de komst van generatie Y en de toenemende vergrijzing, hierdoor zal er sprake zijn van een structureel krappe arbeidsmarkt. Het kunnen omgaan met de nieuwe generatie en het verzamelen van kennis over deze nieuwe generaties is daarom cruciaal voor de maatschappij. In de toekomst zal tenslotte met minder mensen hetzelfde of zelfs meer werk moeten worden verzet. Weten hoe deze nieuwe generatie, in combinatie met de andere generaties, kan worden gemotiveerd om te werken en de nodige prestaties te leveren, is cruciale informatie voor de maatschappij. De publieke sector functioneert voor de burgers in Nederland. Als organisaties in deze sector goed blijven werken, zal dat positief zijn voor de samenleving.

## **1.4 Leeswijzer**

In dit onderzoek worden de onderzoeksvragen een voor een behandeld in de opeenvolgende hoofdstukken. Om te beginnen wordt in hoofdstuk twee de eerste deelvraag beantwoord. HRM-beleid wordt hier als term geïntroduceerd en tevens wordt het personeelsbeleid van BZ uiteengezet. Deelvraag twee bevat het theoretische kader. Dit staat centraal in het derde hoofdstuk. De literatuur die wordt gebruikt om de aantrekkingskracht te verklaren, zijn het ASA-model en de person-environment fit theorie. Het laatste deel van hoofdstuk drie geeft invulling aan

het ASA-model in het theoretische kader. Naar aanleiding van deze invulling zijn hypothesen gevormd, die worden uitgelegd in paragraaf 3.4.

De volgende stap in het onderzoek is de operationalisering van het ingevulde ASA-model. Hoofdstuk vier geeft inzicht in dit proces. De onderzoeksstrategie en verschillende fasen van het onderzoek komen in dit hoofdstuk eveneens aan bod.

Hoofdstuk vijf is het eerste hoofdstuk waarin de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Daarin staan de verschillende kenmerken van de generaties centraal. In hoofdstuk 6 wordt gekeken naar de mate waarin de verschillende generaties BZ aantrekkelijk vinden en hoe deze eventuele verschillen kunnen worden verklaard. In deze 'resultatenhoofdstukken' (5 & 6) worden de hypothesen uit hoofdstuk drie getoetst. Op basis van de resultaten kunnen deelvraag 3 en 4 worden beantwoord.

In het laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek uiteengezet. Daarnaast kan op basis van de verkregen resultaten worden beantwoord in hoeverre BZ met zijn personeelsbeleid is toegesneden op de generatieverschillen. Vervolgens wordt beantwoord hoe BZ aansluiting kan vinden bij de verschillende generaties. Deelvraag 5 & 6 worden daarna beantwoord. Vervolgens zal de hoofdvraag worden beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven afgesloten met een discussie over de beperkingen en uitdagingen voor de toekomst.

## **2 Personeelsbeleid en de werving en selectie bij BZ**

Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) heeft een eigen personeelsbeleid met een kenmerkend loopbaanbeleid en een overplaatsingsystematiek voor de overplaatsbare (beleids)medewerkers. Elke vier jaar worden deze medewerkers (diplomaten) overgeplaatst naar een andere functie op het departement in Den Haag of op één van de 160 posten in het buitenland. Het personeelsbeleid is erop gericht alle medewerkers te motiveren en te ondersteunen bij het verrichten van hun werkzaamheden.

Een ander onderdeel van het personeelsbeleid is de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dit wordt door BZ, in tegenstelling tot de andere ministeries, zelf georganiseerd en uitgevoerd. De werving en selectie wordt besproken, omdat dit onderdeel van het personeelsbeleid de nieuwe generatie moet werven en daarom moet inspelen op de krappe arbeidsmarkt.

Bij de bespreking van het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ in dit hoofdstuk zal de nadruk op de overplaatsbare beleidsmedewerkers die via het klasje zijn geworven. Het onderzoek richt zich namelijk op deze werving en verschillen tussen deze medewerkers. Hierover meer in de volgende hoofdstukken.

Het HRM-beleid van een organisatie komt tot uiting in het personeelsbeleid. Het doel van HRM-beleid is dat de organisatiestrategie wordt vertaald in een HR-strategie en instrumenten om prestaties te organiseren. Het HRM-beleid kan worden geplaatst in het Strategic Human Performance model (SHP-model). De belangrijkste veronderstelling van dit model is dat een organisatie voortdurend de balans zoekt tussen ontwikkelingen in de omgeving en de vormgeving van de organisatie zelf. Dit model wordt uitgelegd in de eerste paragraaf, voordat het personeelsbeleid van BZ wordt toegelicht (Steijn, Kuipers & De Witte, 2009).

### **2.1 Organisaties en HRM-beleid**

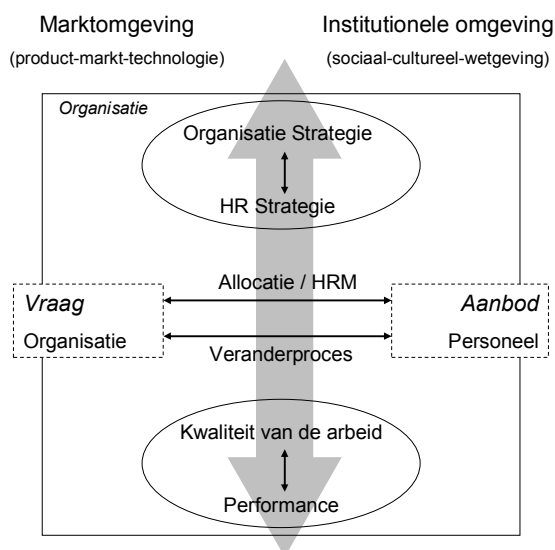
Het SHP-model geeft inzicht in de plaats van het HRM-beleid binnen een organisatie. In figuur 2-1 wordt het SHP-model weergegeven. Het model bestaat uit vier lagen: de omgeving, de organisatiestrategie, de allocatie van arbeid binnen de organisatie en de prestaties. Uit de figuur is op te maken dat de organisatiestrategie afhankelijk is van de omgeving. De organisatiestrategie ligt aan de basis voor de HR-strategie, het HRM-beleid en instrumenten, en de geleverde prestaties. De lagen uit het model worden in het vervolg uiteengezet (Steijn et al., 2009).

De eerste laag in het SHP-model is de markt en de institutionele omgeving. De marktomgeving geeft aan wat de organisatie moet leveren aan de omgeving. De institutionele omgeving betreft de (juridische) kaders waarbinnen de organisatie moet functioneren. Publieke organisaties zoals BZ hebben voornamelijk te maken met het wettelijke kader waarbinnen een organisatie is opgericht. De tweede laag vormt de organisatiestrategie. Deze strategie is de keuze van de organisatie wat zij wil doen en hoe zij dit wil bereiken. Een strategie richt zich op het maken van producten of het leveren van diensten binnen de gegeven kaders vanuit de omgeving. De organisatiestrategie hangt samen met de HR-strategie, omdat die bepaalt welke mensen waar moeten worden ingezet. Het doel van de HR-strategie is om de organisatiestrategie uit te voeren. De derde laag is de allocatie van arbeid. Dit is de afstemming van de vraag naar en aanbod van arbeid in een organisatie. Deze afstemming van vraag en aanbod heeft als doel de strategie van de organisatie te realiseren. Het



aanbod bestaat uit de mensen die intern en extern beschikbaar zijn. Het huidige personeelsbestand is intern beschikbaar. De situatie op de arbeidsmarkt bepaalt wat extern beschikbaar is aan personeel. Deze afstemming van vraag en aanbod krijgt vorm in het personeelsbeleid en de werving en selectie. De wervingsstrategie van een organisatie is bepalend voor het personeel dat wordt aangetrokken. Bij de selectie wordt gekeken of kandidaten passen binnen de organisatie. De vierde laag bestaat uit de prestaties van het personeel, zoals de producten die moeten worden geleverd aan de omgeving. Deze prestaties komen tot stand door de keuzes die op strategisch niveau zijn gemaakt en de uitwerking daarvan in de allocatie van arbeid. De strategie en afstemming van vraag en aanbod in de organisatie zijn van invloed op het gedrag van werknemers en dit is bepalend voor de geleverde output en kwaliteit. Binnen het SHP-model worden de vier lagen door elkaar beïnvloed en dit moet een congruent zijn. Dit betekent dat de lagen op elkaar moeten worden afgestemd. Beslissingen met betrekking tot de strategie werken door in de rest van het model. De veronderstelling is dan ook dat een organisatie continu zoekt naar een balans in de ontwikkeling van de strategie. De vormgeving van de strategie krijgt in een organisatie vorm in het HRM-beleid (Steijn et al., 2009).

**Figuur 2-1 SHP-model**



(Bron: Steijn et al., 2009)

Het HRM-beleid van een organisatie als BZ kan in kaart worden gebracht door te kijken naar het personeelsbeleid. Het personeelsbeleid van BZ wordt in de volgende paragraaf toegelicht. De werving en selectie als onderdeel van het personeelsbeleid wordt specifiek besproken in de laatste paragrafen van dit hoofdstuk. De aantrekkingskracht speelt bij de werving van de nieuwe generatie een belangrijke rol. Daarom is het noodzakelijk inzicht te hebben in de huidige gang van zaken binnen BZ.

## **2.2 Personeelsbeleid binnen BZ**

In deze paragraaf wordt ingegaan op het personeelsbeleid van BZ. Kern van het personeelsbeleid is het loopbaanbeleid met het overplaatsingsproces en het partnerbeleid. Het personeelsbeleid geeft inzicht in het HRM-beleid van BZ en de instrumenten, die momenteel worden ingezet om de gewenste prestaties van het personeel te realiseren.

### **2.2.1 Organisatiedoelen**

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is het SHP-model uitgelegd en dit model kan worden gebruikt om BZ als organisatie neer te zetten. De omgeving van BZ en de doelstellingen zijn bepalend voor de strategie van de organisatie. Deze strategie is van invloed op de HR-strategie en HRM-beleid. Het HRM-beleid krijgt vorm in het personeelsbeleid en dit wordt ingezet ter verwezenlijking van de gestelde doelen van de organisatie (Steijn et al., 2009).

BZ heeft te maken met een politieke en juridische omgeving. De doelstellingen van BZ zijn gericht op Nederland, Europa en de overige landen waar BZ actief is. De organisatie richt zich op de Europese eenwording, conflictoplossing, vredesoperatie, veiligheids- en ontwikkelingsbeleid, duurzame ontwikkeling en klimaat, armoedebestrijding en mensenrechten, dienstverlening aan Nederlandse burgers in het buitenland en internationale organisaties en bedrijven in Nederland. Om deze doelstellingen te bereiken, heeft BZ het volgende nodig (BZ, *uitgangspositienotitie personeelsbeleid*):

- kundige en gemotiveerde medewerkers;
- een organisatie die waarde hecht aan medewerkers, door middel van persoonlijke aandacht en zorg voor medewerkers;
- kwalitatief hoogstaande leidinggevendenden met een divers profiel. Zij geven richting en motiveren het personeel; en
- een goed ingerichte organisatie met een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.

### **2.2.2 Onderdelen personeelsbeleid**

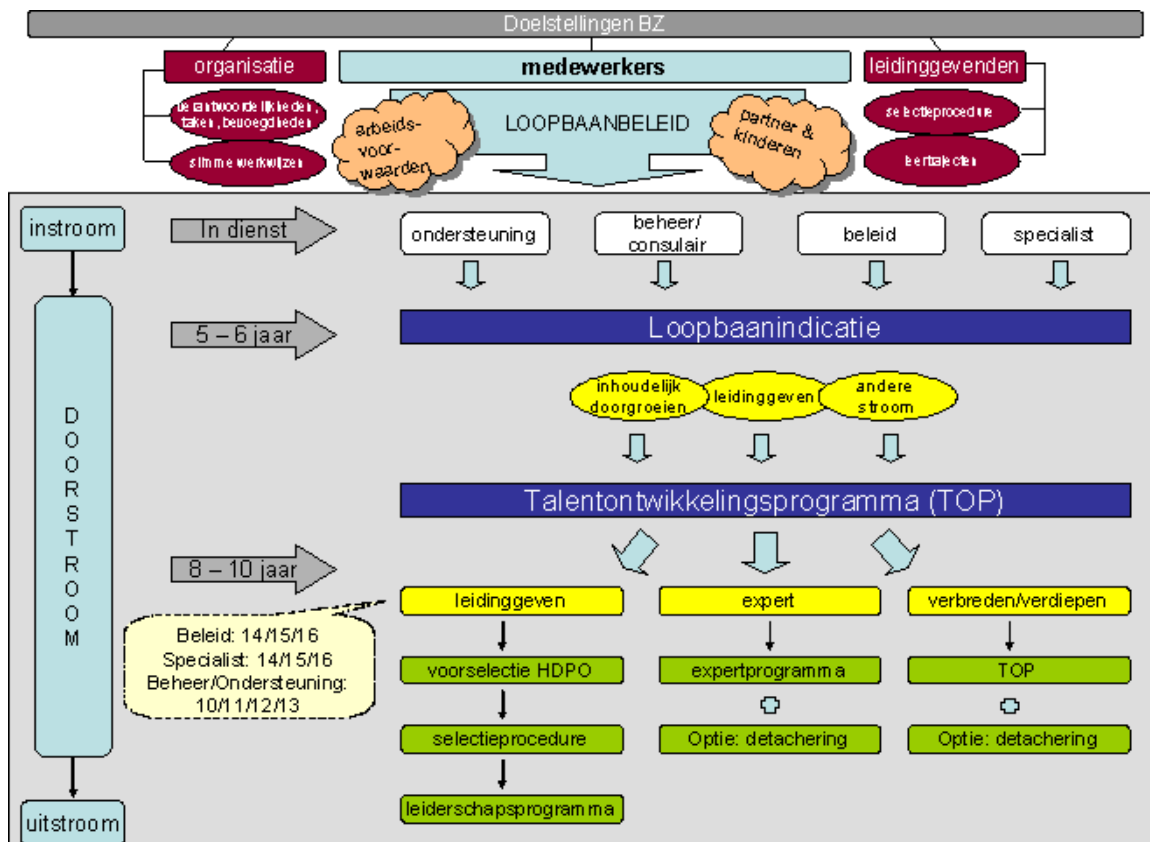
De Hoofddirectie Personeel en Organisatie (HDPO) is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid van BZ. Het personeelsbeleid kan worden opgedeeld in een aantal onderdelen, zoals te zien is in figuur 2-2 dat het personeelsbeleid op hoofdlijnen weergeeft. Het personeelsbeleid is afgeleid van de doelstelling die BZ heeft. Uit figuur 2-2 is te zien dat de doelstellingen van BZ is gestoeld op drie onderdelen: de organisatie, de medewerkers en de leidinggevende. De medewerkers staan centraal bij het personeelsbeleid en dit krijgt vorm in het loopbaanbeleid met aanvullend de arbeidsvoorwaarden en het partnerbeleid. BZ verdeelt haar personeel over vier soorten stroomfuncties: ondersteuning, beheer/consulair, beleid en specialist. In dit onderzoek ligt de focus op de overplaatsbare beleidsmedewerkers vanaf loonschaal 11, omdat dit in het algemeen de medewerkers zijn die via het klasje van BZ zijn binnengekomen. Hierover volgt in de paragraaf "Werving en selectie" meer.

### **Loopbaanbeleid**

Centraal in het loopbaanbeleid staat het overplaatsingsproces. De overplaatsbare (beleids)medewerkers dienen gemiddeld elke vier jaar verplicht te solliciteren naar een andere plek

op het departement of op één van posten. In BZ-taal gaat een medewerker "de ronde in". De medewerker kan bij het solliciteren een aantal voorkeuren aangeven in overleg met de persoonlijke Personeels- en Managementadviseur (PMA). Een medewerker kan slechts kiezen uit functies, die beschikbaar zijn of worden. De PMA ondersteunt de medewerker bij het bedenken van een realistische voorkeur. PMA'ers vallen onder HDPO. Alle PMA'ers leggen ieder jaar de complexe puzzel om de overplaatsbare medewerkers op een plek te krijgen. Het organisatiebelang is hierbij leidend, omdat vanuit de organisatie wordt gekeken waar een specifieke medewerker binnen de organisatie een optimale bijdrage kan leveren. Hierbij moet iedere functie worden vervuld met het aanbod van werknemers. Het betreft hier de interne arbeidsmarkt van BZ (BZ, *uitgangspuntennotitie personeelsbeleid*).

**Figuur 2-2 Personeelsbeleid op hoofdlijnen**



(Bron: BZ, *uitgangspuntennotitie personeelsbeleid*)

De startende beleidsmedewerker die via het klasje binnenkomt bij BZ, doorloopt de eerst zeven jaar een korter overplaatsingstraject. De eerste plaatsing duurt twee jaar en is vrijwel altijd in Den Haag. De tweede plaatsing duurt ook twee jaar, en is meestal op een post. De derde plaatsing duurt drie jaar en kan zowel op het departement als op één van de posten zijn. Na deze periode wordt een loopbaanindicatie gegeven om een realistisch beeld aan de medewerker te geven van zijn carrièremogelijkheden binnen BZ. Deze loopbaanindicatie wordt gebaseerd op minstens drie beoordelingen door minstens twee verschillende lijnchefs op minstens twee verschillende functies. De indicatie moet resulteren in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP), bestaande uit afspraken

tussen de medewerker en lijnchef over de verdere ontwikkeling (BZ, *uitgangspositienotitie personeelsbeleid*).

Er worden binnen BZ drie mogelijkheden onderscheiden. Een medewerker kan inhoudelijk doorgroeien als expert of zich verder verbreden/verdiepen. Ook bestaat de mogelijkheid dat de werknemer het leidinggevende traject ingaat, of naar een andere stroom overstapt. Een medewerker kan uiteraard ook besluiten om de organisatie te verlaten. De weg naar de verschillende mogelijkheden worden krijgt vorm in het TalentOntwikkelingsProgramma (TOP). Benadrukt wordt dat er sprake moet zijn van een tijdige loopbaanindicatie, aangezien de doorgroeimogelijkheden in een organisatie als BZ beperkt zijn. De top van de organisatie is namelijk smaller dan de onderkant van de organisatie. De bedoeling is dat bij volgende plaatsingen rekening wordt gehouden met het potentieel van de medewerker en zijn of haar ontwikkelpunten. Probleem blijft dat elke functie binnen de organisatie moet worden gevuld met de intern beschikbare medewerkers. Het gebeurt dat de medewerker niet op de plek terecht komt die hij/zij voor ogen heeft of helemaal past binnen bij de ontwikkelpunten van de medewerker (BZ, *uitgangspositienotitie personeelsbeleid*).

### **Partner en kinderen**

Een apart onderdeel binnen de personeelsdienst is het Bureau Partners en Kinderen. Dit onderdeel is opgericht ter ondersteuning van de partner en/of kinderen van de BZ-medewerker die naar het buitenland wordt overgeplaatst voor een langere periode. Dit wordt het partnerbeleid genoemd. Niet alleen de medewerker van BZ moet verhuizen, ook gaan de partner en eventuele kinderen mee. Dit bureau houdt zich bezig alle praktische zaken die bij de verhuizing komen kijken, zoals verzekeringen en onderwijsadvies voor de kinderen. Ook bij terugkomst in het Nederland wordt de partner ondersteund door bijvoorbeeld een sollicitatietraining. Tot slot dient het bureau als aanspreekpunt voor de partners. Het is immers niet altijd even simpel om naar het buitenland te verhuizen (BZ, *uitgangspositienotitie personeelsbeleid*).

### **Arbeidsvoorwaarden**

Naast het loopbaanbeleid van de medewerkers spelen ook de arbeidsvoorwaarden een rol. De arbeidsvoorwaarden bij BZ zijn gelijk aan die van de rijksoverheid. Kenmerkend aan deze arbeidsvoorwaarden zijn de pensioensvoorziening, het feit dat een fulltime werkweek 36 uur omvat, het ouderschapsverlof, het vakantiegeld en de dertiende maand, de collectieve verzekering en tot slot de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Het salaris is afhankelijk van de loonschaal van de medewerker en dit wordt onder andere bepaald door de werkervaring. Een startende beleidsmedewerker begint op schaal 11.0 (periodieken kunnen variëren van trede 0 tot en met trede 10).

Door middel van de IKAP (Individuele Keuzemogelijkheden in het Arbeidsvoorwaardenpakket) tracht BZ tegemoet te komen aan individuele voorkeuren. Daarnaast wordt het gebruik van het openbaar vervoer of de fiets aangemoedigd en wordt sporten tijdens het werk gestimuleerd.

Voor plaatsing op een van de (hardship) posten bestaat een aanvullende arbeidsvoorwaarden in de vorm van een buitenlandtoelage. De invulling hiervan is onder andere afhankelijk van de veiligheid in het land en loonschaal van de werknemer. Gedacht kan worden aan een toelage voor de partner, reiskostenvergoeding en verlofmogelijkheden (BZ, *uitgangspositienotitie personeelsbeleid*).

## **2.3 Werving en selectie**

Binnen het personeelsbeleid speelt ook de werving en selectie van medewerkers een belangrijke rol. De juiste personen moeten worden aangenomen om de beoogde prestaties te kunnen realiseren. Momenteel is rijksbreed een taakstelling tot bezuiniging opgelegd en dit betekent dat er in totaal 15.000 mensen moeten uitstromen of afvloeien. Dit geeft een belangrijke beperking aan het aantal ambtenaren dat geworven mag worden. BZ vervult in deze context ieder jaar maximaal 50 fte's. Van deze vijftig worden er ieder jaar circa vijftien geworven via het klasje. De werving en selectie van het klasje wordt in de volgende paragraaf behandeld. Naast het klasje kunnen nog 35 fte's worden geworven voor overige functies. De functies die niet kunnen worden vervuld vanwege de taakstelling, worden gevuld via externe inhuur of uitzendbureaus (BZ, *Werken bij BZ*). In de volgende paragrafen wordt eerst informatie gegeven over de algemene werving- en selectieprocedure en worden de verschillende functies uiteengezet. Daarna zal de werving en selectie van het klasje met startende beleidsmedewerkers worden toegelicht.

### **2.3.1 Wervingsactiviteiten**

Ieder jaar wordt door BZ een aantal arbeidsmarktcommunicatieactiviteiten ondernomen, zoals het bezoeken van beurzen en activiteiten met universiteiten en studentenorganisaties. In 2009 is vier keer een carrièrebeurs bezocht en zijn er 24 activiteiten voor studenten georganiseerd. Bij activiteiten kan gedacht worden aan een presentatie over werken bij BZ en/of het houden van een simulatiespel of case op universiteiten of BZ zelf (BZ, *AMC Kalender 2009*). Deze wervingsactiviteiten richten zich voornamelijk op studenten, terwijl veel functies binnen BZ enkele jaren werkervaring eisen. Het doel is om studenten bewust te maken van de mogelijkheid om later voor het klasje te solliciteren (BZ, *Werken bij BZ*).

De website van BZ biedt veel informatie. Op deze website wordt onder het kopje 'Werken bij BZ' ingegaan op de mogelijkheden om bij BZ te werken of stage te lopen. Daarnaast kunnen geïnteresseerden voor een baan bij BZ zich aanmelden voor de 'abonneeservice'. Dit is een e-maildienst die geabonneerde op de hoogte stelt middels een e-mail, zodra een nieuwe vacature op de website wordt geplaatst die intern niet kan worden vervuld (BZ, *Werken bij BZ*).

### **2.3.2 Selectie van sollicitanten**

Als voor een vacature mensen zijn geworven, moeten de kandidaten worden geselecteerd. De invulling van de selectie is afhankelijk van het type functie en de periode waarvoor iemand wordt aangenomen. Tegenwoordig wordt vaker gewerkt met een aanstelling voor bepaalde tijd (BT) dan met een vaste aanstelling in algemene dienst. Als iemand voor drie maanden wordt aangenomen, vindt de selectie alleen op basis van sollicitatiebrieven plaats. Bij een aanstelling van een jaar wordt er een brievenselectie gedaan en gesprekkenronde georganiseerd. Voor een tweejarige functie bestaat het selectietraject uit een brievenselectie, een gesprekkenronde en een assessment.

### **2.3.3 Type functies**

De werving richt zich op het aantrekken van nieuw potentieel personeel. De werving verschilt per functie en diverse media worden gebruikt. Uit figuur 2.2 bleek al dat er bij BZ vier typen functies kunnen worden onderscheiden: de startende beleidsmedewerker, de consulaire- en

beheermedewerker, de specialist en de secretariael- administratief medewerker. Hieronder wordt kort ingegaan op de inhoud van iedere functie.

Ten eerste is daar de functie van de startende beleidsmedewerker. Dit is de functie van de toekomstig diplomaten die Nederland in het buitenland moeten vertegenwoordigen. Voor deze functie worden jaarlijks mensen aan het begin van hun carrière geworven voor een internationale en diplomatieke loopbaan bij BZ. De doelgroep voor deze functie bestaat uit academici met uitgebreide talenkennis, verschillende competenties zoals culturele sensitiviteit, en enkele jaren werkervaring. Een startende beleidsmedewerker gaat aan de slag na een uitgebreide selectie en training (in het 'klasje') op een van de beleidsterreinen van BZ, zoals ontwikkelingssamenwerking of handelsbevordering. De werkzaamheden verschillen per functie, afdeling, directie en post. Het beantwoorden van Kamervragen behoort vaak tot een van de standaardtaken. Elke vier jaar wordt deze medewerker overgeplaatst binnen het departement of naar een post in het buitenland. Zodra een beleidsmedewerker in het buitenland werkzaam is, wordt hij/zij een diplomaat genoemd. Daarom wordt de loopbaan ook een diplomatieke carrière genoemd. Solliciteren voor het klasje betekent solliciteren naar een diplomatieke carrière. De selectieprocedure is hierdoor vrij uitgebreid en lang. In de volgende paragraaf (2.4) wordt meer aandacht besteed aan de werving en selectie van het klasje (BZ, *Werken bij BZ*).

Daarnaast bestaat de categorie consulaire- of beheermedewerker. Deze categorie van werknemers valt in meerdere functies uiteen, namelijk de beheermedewerker Algemene Zaken (AZ) en Ontwikkelingssamenwerking (OS) en de medewerker Consulaire Zaken (CZ) en Hoofdbedrijfsvoering. De beheermedewerker AZ is medeverantwoordelijk voor de algemene en logistieke ondersteuning op een post. De beheermedewerker is bijvoorbeeld het aanspreekpunt of verantwoordelijk voor het organiseren van een ministerieel bezoek. De beheermedewerker OS ondersteunt het implementeren van beleid door de uitvoering van financieel-administratieve werkzaamheden. Het beoordelen en controleren van de begroting is een van zijn standaardtaken. De senior beheermedewerker richt zich meer op het aansturen en coördineren van deze taken. De medewerker CZ houdt zich bezig met de vreemdelingen- en visumzaken, legalisaties en verificaties. Daarnaast houdt deze medewerker zich bezig met maatschappelijke zaken, zoals het bijstaan van een gedetineerde in het buitenland. De laatste categoriefunctie is Hoofd Bedrijfsvoering. Dit is een leidinggevende functie en daarnaast is de medewerker verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering. Hierbij kan worden gedacht aan administratie en beleidsontwikkende werkzaamheden (BZ, *Werken bij BZ*).

Daarnaast kent BZ ook functies voor specialisten. Deze specialist ondersteunt afdelingen of ambassades vanuit zijn of haar kennis. Een vakprofessional dient als kennispartner binnen het ministerie.

Tot slot is er de categorie Secretariael administratief medewerker. Deze personen ondersteunen medewerkers en dragen zorg voor de correspondentie, beheer van agenda's en het opstellen van brieven. Voor de laatste drie categorieën medewerkers verschilt het per medewerker of iemand overplaatsbaar is (BZ, *Werken bij BZ*).

## **2.4 Werving en selectie startende beleidsmedewerker (diplomaten)**

Ieder jaar wordt in september de werving voor het 'klasje' met startende beleidsmedewerkers gestart. Het doel is om ongeveer vijftien academici aan te trekken en te selecteren voor een

loopbaan bij BZ. Er zijn een aantal wervingsactiviteiten om de functie onder de aandacht te brengen bij potentiële kandidaten. Bij de start van de werving wordt in het eerste weekend van september een advertentie in de krant geplaatst. In 2009 werd de advertentie in de zaterdageditie van de Volkskrant en NRC gepubliceerd. In 2010 is de advertentie op zaterdag in de Volkskrant geplaatst. Daarnaast zijn een aantal banners geplaatst op diverse websites (onder andere Nu.nl) en is de vacature te vinden op websites zoals werkenbijhetrijk.nl.

In de wervingscommunicatie worden een aantal eisen gesteld door BZ aan de sollicitanten, zoals de flexibiliteit om elke vier jaar van functie te wisselen, naar het buitenland te verhuizen, enkele jaren relevante werkervaring en talenkennis van Nederlands, Engels en een voor BZ relevante derde taal. Op de website is een uitgebreid functieprofiel te vinden (BZ, *Werken bij BZ*; De Volkskrant, *Het ministerie van Buitenlandse Zaken zoekt aanstormende talent (m/v)*).

Op 14 september 2010 zijn twee voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd om het carrièrebeeld van BZ duidelijk neer te zetten en vragen te kunnen beantwoorden. Vanaf het moment van publicatie in de krant staat de vacature drie weken open. Zodra de reactietijd is verstreken, wordt begonnen met de selectieprocedure. De selectie bestaat uit verschillende rondes en deze worden hieronder stuk voor stuk kort toegelicht. De selectieprocedure duurt in totaal ongeveer vijf maanden. Opvallend is dat gedurende de procedure veel aandacht bestaat voor de competenties van diplomaten. In het volgende hoofdstuk wordt verder gekeken naar de betekenis van het diplomaat zijn en waar deze werving en selectie zich volgens de literatuur en BZ op richt.

### **Brievenselectie**

De selectieprocedure begint met de brievenselectie. De selectie vindt plaats met behulp van een beoordelingsformulier dat twee keer wordt gecheckt. Op het beoordelingsformulier kunnen de selecteurs punten toekennen en op basis van het punten aantal wordt besloten of iemand wordt uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. De punten worden gegeven op basis van de selectiecriteria die worden genoemd op zowel de website als in de advertentie. Punten worden toegekend op een schaal van 1 tot 3 of van 0 tot 1. De meeste punten zijn te behalen met een wetenschappelijke opleiding, (talen)kennis, werkervaring, en buitenlandervaring (BZ, *Beoordelingsformulier sollicitatiebrief*; BZ, *Evaluatie beleidscluster*).

### **Sollicitatiegesprek**

De volgende stap is het sollicitatiegesprek met de kandidaten, die door de brievenselectie heen zijn gekomen. Een team van selecteurs voert alle gesprekken. Het team bestaat uit twee PMA'ers, twee externe consultants en de selecteurs van werving en selectie. Het gesprek met de sollicitant wordt afgenomen door twee selecteurs. In het gesprek ligt de nadruk voor 30 tot 40% op de inhoud van het werk en 60 tot 70% op de competenties van de kandidaten. De opbouw van het gesprek komt overeen met de informatie die op de website staat. De inhoud is gericht op de doelstellingen van BZ, op welke beleidsterreinen BZ actief is en hoe. Competenties zijn gericht op het gedrag, de houding en de vaardigheden van de kandidaat. Een competentie is namelijk de combinatie van kennis, vaardigheden, gedrag en houding. Door middel van de STAR-methodiek wordt het gesprek gestructureerd en worden deze competenties en inhoudelijke kennis achterhaald. STAR staat voor Situatie Techniek Actie Resultaat. Via deze methode proberen de selecteurs te achterhalen wat de kandidaat heeft gepresteerd in het verleden, wat zijn of haar rol daarin is geweest en wat de

kandidaat er van heeft geleerd. Voorbeelden uit het verleden moeten inzicht geven hoe iemand op situaties reageert en hier mee omgaat. Totaal duurt het gesprek ongeveer een uur tot vijf kwartier (BZ, *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*; BZ, *Werken bij BZ*; Kraal & Van den Heuvel, 2004).

Na afloop van het gesprek evalueren de twee selecteurs die aanwezig waren bij het gesprek. Zij vullen samen het beoordelingsformulier in. Op dit formulier worden zowel de kennis als competenties van de kandidaat op een vijfpuntsschaal beoordeeld. Daarnaast wordt toelichting gegeven op de beoordeling en de indruk die de persoon heeft bij de selecteurs heeft achtergelaten. De mensen die positief worden beoordeeld, gaan door naar de taaltest (BZ, *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*; BZ, *Werken bij BZ*).

### **Taaltest en assessment**

BZ heeft een internationaal karakter, hierdoor moeten medewerkers vaak in het buitenland werken. De vereiste talenkennis is dan ook dat BZ vraagt om Nederlands, Engels en een voor BZ relevante derde taal. Tot 2010 was het vereist om Frans als derde taal te hebben. Nu is dit gewijzigd in een keuze uit zes talen die relevant zijn voor BZ.

De talentest wordt uitgevoerd bij een extern taalbureau. Met de test wordt beoordeeld hoe kandidaten hun talenkennis gebruiken en hoe zij zich presenteren in gesprekken. Daarnaast wordt ook de ontwikkelingsmogelijkheden geformuleerd, zodat BZ de mogelijke ontwikkeling op het taalgebied kan bepalen.

Als de kandidaat de taaltest heeft gehaald, gaat hij/zij door naar de assessmentronde. Ook het assessment is uitbesteed aan een extern assessmentbureau. Doel van deze ronde is het beeld van een kandidaat op het gebied van zijn/haar competenties compleet te krijgen op het gebied van de competenties. Het assessment bestaat uit een capaciteitentest, rollenspel(len), een gesprek met een psycholoog en het schrijven van een essay. De dag wordt afgerond met een gesprek met de psycholoog die een indruk geeft van wat in het assessmentrapport zal komen te staan. Het rapport wordt opgestuurd naar de kandidaat zelf en hij/zij kan zelf besluiten of BZ de resultaten te zien krijgt. Bij het niet doorgeven van de resultaten zal de kandidaat direct afvallen (BZ, *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*; BZ, *Werken bij BZ*).

BZ selecteert op basis van de informatie uit de verschillende selectierondes, de beste overgebleven kandidaten door de resultaten van de kandidaten in iedere ronde te vergelijken. De beste kandidaten gaan door naar de laatste ronde en worden voorgedragen bij de Adviescommissie Aanstellingen (BZ, *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*; BZ, *Werken bij BZ*).

### **Adviescommissie Aanstellingen**

De laatste ronde van de selectieprocedure is de Adviescommissie Aanstellingen. Deze commissie bestaat uit leden die werken bij BZ, een commissielid vanuit het ministerie van Economische Zaken (EZ) en bovendien het is mogelijk dat iemand uit het bedrijfsleven deelneemt aan de commissie. Met dit gesprek beoogt de commissie te toetsen of het profiel van de kandidaat past bij de functie van een startende beleidsmedewerker. Het gesprek kan zowel gericht zijn op inhoudelijke punten als op de competenties van een kandidaat. Na dit gesprek vernemen de overgebleven kandidaten of zij worden aangesteld bij BZ. Is dit het geval, dan gaan zij voor drie maanden in training op Campus Den Haag, onderdeel van de Universiteit Leiden. Hieraan is de naam 'klasje' vandaan (BZ, *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*; BZ, *Werken bij BZ*).



### **2.4.1 Werving en selectie van trainees**

Naast de eerder genoemde functies worden jaarlijks ook een aantal andere trainees geworven. Allereerst biedt het Rijkstraineeprogramma jaarlijks pas afgestudeerde academici een werkervaringsplaats aan. De werving en selectie wordt Rijksbreed georganiseerd. Van alle trainees gaan er circa vijf naar BZ. Kandidaten kunnen hun interesses middels een affiniteitenlijst aangeven. Op basis van deze informatie en het aantal beschikbare plekken worden kandidaten geplaatst bij een ministerie. Na afloop van het traineeprogramma, worden de trainees beoordeeld. Ronden zij het programma af met een voldoende en krijgen zij een positieve beoordeling, dan mogen zij solliciteren voor het klasje door het sturen van een motivatiebrief en CV. Zij krijgen voorrang en mogen daarom in ieder geval op gesprek komen (*Werken bij het Rijk, RTP*).

Naast deze Rijkstrainees loopt bij BZ ook de pilot Talentrainees (Arabisten, Japanologen, Slavisten en Sinologen). De pilot is gestart om in te spelen op het tekort aan medewerkers met een linguïstische achtergrond. Bovendien kwam dit soort kandidaten vaak niet door de selectieprocedure van het klasje heen. Op 1 september 2007 is de eerste pilot gestart, door middel van werving bij de Universiteit Leiden. De tweede pilot is op 1 april 2009 van start gegaan, dit keer door het openstellen van de functie via de website. De selectie van deze trainees bestaat uit een brievenselectie, een sollicitatiegesprek, een talentest op Engels en de vaktaal, en een assessment. Het doel van het traineeship is het voorbereiden van de talenexpert op de selectieprocedure van het klasje, zodat hun kansen om aangenomen te worden, worden vergroot. Net als de Rijkstraineer kan de Talentraineer solliciteren voor het klasje door het sturen van een sollicitatiebrief en CV. Hij/zij wordt dan in ieder geval op gesprek uitgenodigd.

### **2.4.2 Stagelopen bij BZ**

Naast de werving van trainees worden studenten ook aangemoedigd om stage te lopen bij BZ. Per jaar lopen ongeveer 400 studenten stage op het departement of op een post. De wervingsactiviteiten voor het klasje bij studenten richten zich vaak ook op deze mogelijkheid om meer over BZ te leren. Op de website is hierover informatie te vinden. Zowel een meeloopstage als een afstudeeropdracht is mogelijk op zowel het departement in Den Haag als op een post in het buitenland. De student stuurt zijn/haar (motivatie)brief en CV rechtstreeks aan een directie of post, ongeacht of de stageplaats gepubliceerd is of dat het een open stageverzoek betreft. Gevraagd wordt om een initiatiefrijk en positief persoon met een klant en resultaatgerichte instelling (*BZ, Stage*).

### 3 Theoretisch kader: aantrekkingskracht en generaties

Het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ zijn in het vorige hoofdstuk geschetst. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de literatuur omtrent de aantrekkingskracht van organisaties. Het aantrekken, selecteren en behouden van personeel door organisaties is in recente jaren een regelmatig besproken onderwerp in de wetenschappelijke organisatieliteratuur. Verschillende theorieën en modellen geven inzicht in dit proces van aantrekken, selecteren en binden van personeel. Een van de bestaande theorieën is de Person-Environment fit (PE fit). Deze theorie gaat uit van de match tussen de persoon en zijn omgeving. Probleem bij deze theorie is dat de omgeving als begrip erg breed is en meerdere betekenissen kan hebben. Een ander theoretisch model richt zich op het proces van mensen aantrekken, selecteren en behouden: het ASA-model. Deze twee theorieën worden in dit hoofdstuk onder de loep genomen. Het eerste deel van dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag twee en verschaft zo 'de verklaringen vanuit de literatuur die te vinden zijn voor de aantrekkingskracht van een werkgever voor verschillende generaties'. In het laatste deel, vanaf paragraaf 3.3, zal invulling worden gegeven aan het ASA-model.

#### 3.1 Person-Environment fit

De eerste theorie die wordt besproken is de Person-Environment fit. Bij deze theorie is de veronderstelling, dat er een fit is tussen een persoon en zijn omgeving. Dit betekent dat een persoon en zijn omgeving bij elkaar moeten passen. De PE fit kan worden gedefinieerd als "*the compatibility between an individual and a work environment that occurs when their characteristics are well matched* (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)". PE wordt tevens gezien als "*a comprehensive notion is that necessarily includes one's compatibility with multiple systems in the work environment* (Kristof-Brown, 2002)". Simpelweg betekent de PE fit dat een individu en de totale omgeving bij elkaar passen als de kenmerken van beiden overeenkomen of met elkaar verenigbaar zijn. Dit is een vage en algemene beschrijving van het theoretische fitconcept. In de literatuur werd dit ook geconcludeerd en is de PE fit een overkoepelend en multi-dimensionaal concept genoemd dat bestaat uit verschillende subtypes fit: de Person-Job fit (PJ fit), de Person-Organization fit (PO fit), de Person-Group fit (PG fit) en de Person-Supervisor fit (PS fit). Ieder subtype fit is uniek en zal een andere uitkomst genereren. Een persoon hoeft niet met ieder type een fit te hebben, zo hoeft een PJ fit niet te betekenen dat er ook een PO fit is (Kristof-Brown et al., 2005; Morley, 2007; Steijn, 2008).

Nu de verschillende type fits bekend zijn, is nog onduidelijk wanneer kan worden gesproken van een fit. In de literatuur worden twee soorten fit onderscheiden. De eerste manier waarop een fit kan worden bereikt is de supplementary (supplementaire) fit. In het geval van supplementaire PE fit bestaan er tussen de persoon en de omgeving overeenkomsten in kenmerken en waarden. Het gaat hier om basiswaarden en kenmerken zoals de doelen en cultuur van de omgeving. Als een persoon en subtype fit organisatie allebei bijvoorbeeld waarde hechten aan het 'maatschappelijk belang', dan is er overeenkomst op deze waarde tussen de persoon en organisatie (Carless, 2005; Kristof, 1996; Steijn, 2005; Vandenabeele, 2008a).

Daarnaast bestaat de complementary (complementaire) fit. Deze fit ontstaat wanneer de persoon en omgeving elkaar aanvullen. Bij een complementaire PE fit heeft de omgeving een bepaalde

behoefte aan kennis en deze kan een persoon bieden. Andersom kan de persoon zijn talenten willen gebruiken en maakt de omgeving dit mogelijk. Vraag en aanbod van een persoon en omgeving vullen elkaar aan bij deze fit. Deze complementaire fit kan worden opgesplitst in een 'demands-ability fit' en een 'needs-supplies fit'. Deze laatste fit ontstaat bijvoorbeeld wanneer individuele vaardigheden nodig zijn in een omgeving. De demands-ability fit komt tot stand wanneer de behoefte van de omgeving wordt vervuld door de vaardigheden van de individuen. Een PO fit voorbeeld daarvan is de werknemer die over ICT-kennis beschikt en de organisatie die een baan beschikbaar heeft, waarin deze kennis en vaardigheden nodig zijn. Zo worden de vraag en het aanbod van de persoon en organisatie wederzijds ingevuld (Carless, 2005; Kristof, 1996; Steijn, 2005; Vandenabeele, 2008a).

### **Rol PO en PJ fit bij werving en selectie**

Om verschillende redenen zijn binnen het domein van werving en selectie de subtypes PJ- en PO fit als twee belangrijke fits gedefinieerd (Carless, 2005). De eerste reden is dat een sollicitant alleen informatie heeft over de organisatie en de baan. Daarbij heeft de organisatie de intentie om iemand aan te nemen die geselecteerd wordt op basis van overeenkomsten met de baan en/of organisatie (Kristof-Brown, 2005; Groeneveld & Steijn, 2009). Daarnaast stelt de job-fit theorie dat op twee verschillende niveaus een persoon kan worden aangetrokken en gemotiveerd om bij de organisatie te blijven. Het eerste niveau is de PJ fit en het tweede niveau is de PO fit. De combinatie van deze twee fits zorgt daarom voor een totaalbeeld bij het aantrekken en selecteren van werknemers (Starks, 2007).

Tot slot moeten PO en PJ fit een plaats hebben binnen het personeelsbeleid van een organisatie, omdat daarmee de houding en prestatie van de werknemers verbeterd kunnen worden. Door het gebruiken van PO en PJ fit is er meer controle over de nieuwe mensen doordat het organisatiebeeld sneller duidelijk is. Samenvattend: beide type fits zijn nodig bij de werving en selectie, omdat beide fits op verschillende kenmerken van de sollicitant ingaan en een unieke uitkomst hebben. Op de PO en PJ fit wordt in de volgende paragrafen ingegaan (Kristof-Brown, 2000).

#### **3.1.1 Person-organization fit**

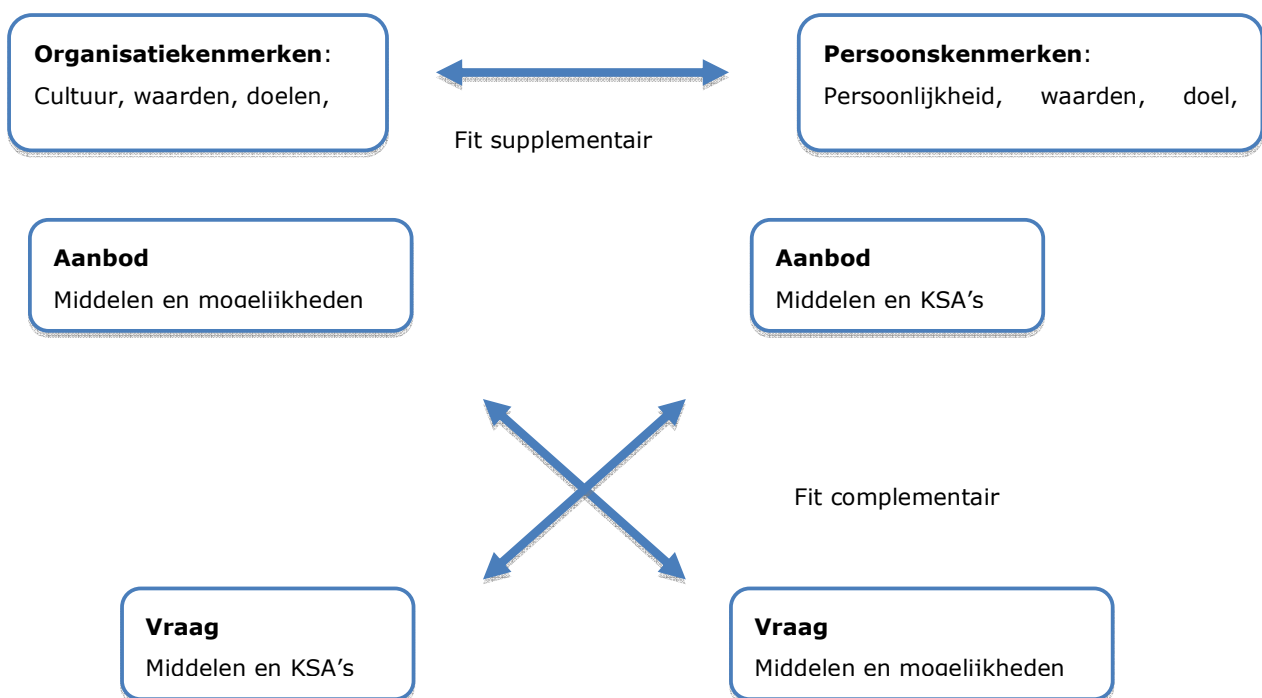
De PO fit veronderstelt dat zowel de persoon als de organisatie bepaalde kenmerken hebben, zoals waarden, motivatie en doelen. Als deze kenmerken bij elkaar passen en aanvullen dan kan worden gesproken van een PO fit. Kristof (1996) heeft de conceptualisering van de PO fit uitgebreid onderzocht en heeft een model samengesteld met daarin de twee soorten fit, zoals te zien is in figuur 3-1.

Een organisatie heeft bepaalde doelstellingen, die vorm geven aan de structuur en cultuur binnen een organisatie. De structuur van een organisatie geeft vorm aan processen en procedures. De cultuur van de organisatie heeft betrekking op (ongeschreven) regels omtrent gedrag en omgangsvormen. Wanneer deze doelen, waarden en cultuur van een organisatie overeenkomen in kenmerken met de persoonlijkheid, waarden en doelen van een persoon, dan is er sprake van een supplementaire fit. Bij de complementaire fit vullen de organisatie en de persoon elkaar aan in plaats van dat zij overeenkomen. De persoon en organisatie hebben zowel een vraag- als aanbodaspect in zich. Zo beschikt een persoon over kennis, die aangeeft wat hij een organisatie kan bieden. Daarnaast heeft een persoon zelf ook een vraag, zoals de mogelijkheid te kunnen

groeien in de organisatie. De persoon wil zijn vraag bij een fit vervuld zien, de demands-abilities fit. Andersom geldt voor de organisatie hetzelfde: een organisatie heeft een aantal kenmerken en deze leiden tot vraag en aanbod van de organisatie. Zo is om de doelen van een organisatie te bereiken, bepaalde kennis nodig. Tegelijkertijd biedt de organisatie ontwikkelingsmogelijkheden aan haar personeel, dit is de needs-supplies fit. Het idee van een complementaire fit is dat de vraag en aanbod van de persoon en organisatie elkaar aanvullen. Zowel de supplementaire als de complementaire fit zijn nodig voor het bereiken van een optimale PO fit.

Een PO fit kan worden gedefinieerd als *"the compatibility between people and organizations that occurs when: at least one entity provides what the other needs or they share similar fundamental characteristics, or both"* (Kristof, 1996).

**Figuur 3-1** Verschillende conceptualisering van de PO fit



(Bron: aangepast naar Kristof, 1996)

Cable & Judge (1996) veronderstellen dat mensen die een baan zoeken, eerder solliciteren bij een organisatie die overeenkomsten heeft met persoonlijke waarden. Sollicitanten zoeken naar een supplementaire fit. Deze fit is de waardecongruentie van een persoon en organisatie. Om als sollicitant te bepalen of er sprake van overeenkomst is, moet een persoon een beeld of perceptie ontwikkelen van de organisatie en beoordelen in hoeverre hij of zij hierbij zal passen. Deze perceptie van de PO fit van de sollicitant bepaalt of iemand wel of niet wordt aangetrokken tot een organisatie. Als er congruentie in waarden is tussen een persoon en organisatie, zal een sollicitant zich aangetrokken voelen tot de organisatie en daar solliciteren. De PO fitperceptie is daarom bepalend voor welke type mensen wordt aangetrokken. De supplementaire fit is afhankelijk van de cultuur, waarden en doelen van de organisatie. Daarom is noodzakelijk dat de identiteit en het bijbehorende beeld van een organisatie wordt gecommuniceerd op basis van de waarden die de

cultuur van de organisatie typeren. Deze identiteit en het beeld zijn bepalend of personen een fitperceptie hebben. Daarnaast is het voor de selectie van kandidaten de perceptie van de selecteurs op de sollicitant belangrijk. De selecteurs moeten daarom weten waar de organisatie voor staat en zoekt, omdat zij beslissen of er een fit is met de persoon in kwestie (Morley, 2007).

### **3.1.2 Person-job fit**

De PJ fit stelt dat congruentie aanwezig moet zijn tussen enerzijds de kennis, vaardigheden en mogelijkheden (KSA<sup>1</sup>) van een persoon en anderzijds de eisen van de baan en taken die moeten worden vervuld. Een persoon moet in staat zijn het werk uit te voeren en prestaties te leveren. Aan de andere kant moet de inhoud (d.w.z. de taken en plichten) van de baan de behoefte van een individu vervullen (Carless, 2005). De baan zelf moet de persoon uitdagen om zijn kennis en kunde te gebruiken. In een optimale situatie vindt ook hier wederzijdse behoefte vervulling plaats en is er overeenkomst tussen de baan en de werknemer.

Tijdens de werving en selectie heeft de PJ fitperceptie, naast de PO fit, een belangrijke functie. Iedere fit heeft immers een unieke impact en daarom is het belangrijk dat beide fits los van elkaar worden gezien (Kristof-Brown, 2005).

Allereerst is de PJ fit van belang, omdat de sollicitant wordt aangetrokken door het takenpakket en de uitdagingen die de baan biedt. Daarnaast worden personen geselecteerd op basis van de taken die moeten worden vervuld en of een kandidaat hiertoe in staat is (Cable & Judge, 1996; Morley, 2007).

Het proces van werven en selecteren is afhankelijk van fitpercepties, zo ook bij BZ. Bij BZ gebeurt het selecteren van kandidaten in verschillende fasen (zie hoofdstuk 2) waarbij perceptie een belangrijke rol speelt. Allereerst moeten potentiële sollicitanten aangetrokken worden door een fit met de organisatie en baan op basis van deze perceptie. Als een kandidaat wordt geselecteerd voor een sollicitatiegesprek, spelen de percepties van de selecteurs een rol, omdat zij beoordelen of de persoon bij de organisatie en de baan past. Vervolgens kan worden gemeten of iemand aan de eisen van het werk voldoet door middel van de taalttest en het assessment. Tot slot wordt opnieuw uitgegaan van percepties, omdat dan de Adviescommissie Aanstelling de kandidaat in een gesprek beoordeelt (BZ, *Werken bij BZ*).

Wanneer een persoon al bij een organisatie werkt, moet de fit blijven bestaan. Tijdens de sollicitatieprocedure is de fit voor een groot deel gebaseerd op percepties. De werkelijkheid kan anders zijn en daardoor kan de fit verdwijnen en bij een misfit, ongeacht het type fit, zal een persoon de organisatie verlaten. Het is noodzakelijk dat de fit blijft bestaan om de persoon te behouden. Organisaties kunnen de fit beïnvloeden door middel van het personeelsbeleid. Het principe dat personen worden aangetrokken tot een organisatie, geselecteerd worden en tot slot de mogelijkheid hebben om een organisatie te verlaten, sluit aan bij het ASA-model dat in de volgende paragraaf wordt besproken.

### **3.2 ASA-model**

Het ASA-model is geïntroduceerd door Schneider (1987) in het artikel *'The people make the place'*. Het model bestaat uit een cirkel dat het proces beschrijft waarin mensen eerst worden

---

<sup>1</sup> KSA staat voor knowledge, skills and abilities. In de tekst wordt de Nederlandse vertaling aangehouden.

aangetrokken (*Attraction*) door een organisatie, daarna worden geselecteerd (*Selection*) en tot slot kiezen mensen om bij de organisatie te blijven of te verlaten (*Attrition*). Ieder onderdeel van dit model wordt beïnvloed door de doelstellingen van de organisatie. Dit is te vergelijken met het SHP-model waar het HRM-beleid is afgeleid van de organisatiestrategie en de omgeving. Het model geeft inzicht in de manier waarop mensen worden aangetrokken tot een organisatie, geselecteerd worden en laat zien wie er blijven en weggaan. Deze cirkel bepaalt hoe een organisatie er uitziet en verschilt van andere organisaties, omdat mensen de organisatie een gezicht geven.

De doelen van de organisatie staan centraal binnen dit model. Om als organisatie de gestelde doelen te bereiken is structuur en cultuur nodig. De structuur bepaalt hoe de taken worden verdeeld over de verschillende werknemers binnen een organisatie om de doelen te bereiken. De cultuur van een organisatie bestaat uit de gezamenlijke normen en waarden van de medewerkers die worden gedeeld en gesteund binnen een organisatie. Deze cultuur zorgt voor omgangsvormen binnen de organisatie. Mensen kunnen worden aangetrokken tot de doelen van de organisatie. Om deze doelen te bereiken, zijn er processen, structuur en cultuur aanwezig in een organisatie. Schneider (1987) maakt hierbij een belangrijke veronderstelling, namelijk het gedrag van mensen in de organisatie geeft vorm aan de structuur en processen in een organisatie. Dit komt omdat de organisatiedoelstellingen en bijbehorende structuur en cultuur ooit door de oprichters van de organisatie zijn opgezet. De aanwezigheid van personen en hun gedragspatronen in een organisatie zorgen voor verschillen met andere organisaties. Het attrition-onderdeel van het model draagt hier aan bij, omdat personen alleen bij een organisatie blijven als er overeenkomsten zijn, vanwege de noodzakelijke fit. Als personen niet passen doordat de supplementaire fit ontbreekt, zullen zij de organisatie verlaten (Schneider, 1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995).

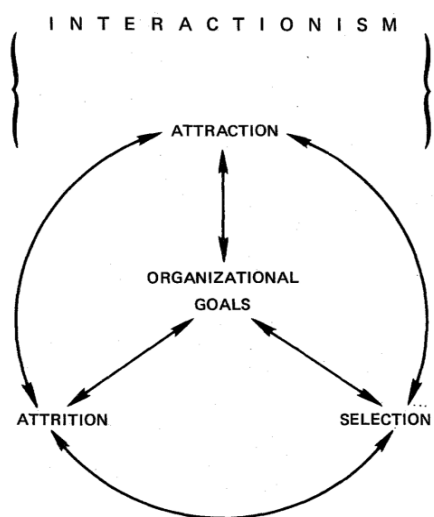
Het ASA-model heeft drie onderdelen (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995; Slaughter, Stanton, Mohr, Schoel, 2005): *Attraction* (of: aantrekkingskracht) houdt in dat personen op verschillende manieren kunnen worden aangetrokken tot organisaties en carrières (banen). Dit is afhankelijk van de interesses van een persoon, van zijn of haar persoonlijkheid, maar ook van zijn of haar kennis iemand heeft. Er zijn verschillende strategieën om mensen aan te trekken tot een organisatie. Deze worden besproken in paragraaf 3.2.2.

*Selection* vindt plaats in formele en informele processen. Selecteren is het proces dat een organisatie gebruikt om personen uit te kiezen met waarden die passen bij de organisatie. Dit komt overeen met de supplementaire fit. Tegelijkertijd moeten deze personen competenties hebben die nodig zijn voor het bereiken van de doelen. Typisch bij selectie is dat organisaties zoeken naar gelijke personen op gebied van persoonlijkheidskenmerken en waarden, maar verschillend op het punt van competenties. Er moet immers wel verschillende soorten taken worden uitgevoerd binnen een organisatie, waar andere kennis en kunde voor nodig is. De organisatie vraagt om aanvulling van KSA's van personen. Dit wijst op de complementaire fit die wordt gezocht.

*Attrition* is het laatste onderdeel van de cirkel. Als personen eenmaal werken bij een organisatie en merken dat ze niet bij de organisatie passen, zullen zij de organisatie verlaten. Andersom geldt uiteraard ook dat wanneer een organisatie merkt dat iemand niet past, deze de organisatie (al dan niet gedwongen) moet verlaten. Vanuit de supplementaire fit invalshoek, is het gevolg van attrition dat de mensen die overblijven gelijk zijn aan elkaar en een homogene groep vormen met weinig individuele verschillen. De homogeniteit zal toenemen, omdat uit de groep, die in eerste instantie

was aangetrokken, alleen gelijken overblijven. Dit zal een versterkend effect hebben op de attraction en selection. Dit proces wordt de homogeniteitshypothese genoemd. Dit is direct een kanttekening die kan worden geplaatst bij het ASA-model. Deze homogeniteitshypothese met het gebrek aan diversiteit als gevolgen andere kritieke punten op het ASA-model worden in de volgende paragraaf toegelicht.

**Figuur 3-2 Schneider's ASA-model**



(Bron: Schneider, 1987)

### 3.2.1 Kanttekening ASA-model en fit literatuur

Opvallend is dat zowel bij het ASA-model als in de fitliteratuur de persoon, organisatie en baan als een gegeven worden gezien. De weg naar het bereiken van een fit wordt niet gezocht of uitgelegd. Vragen die opkomen zijn: hoe komt een organisatie tot een fit met haar personeel? Welke elementen spelen hierbij een cruciale rol? Moet het personeel zich maar aanpassen aan de organisatie voor een fit? Of zou de organisatie een fit zelf tot stand kunnen brengen? Wat zijn de gevolgen van de supplementaire fit op de diversiteit?

Bij de behandeling van het ASA-model werd duidelijk dat het personeel met het verstrijken van de tijd meer op elkaar gaat lijken, de zogenaamde homogeniteitshypothese. Op basis van de supplementaire fit kan worden geconcludeerd dat sprake is van een fit indien overeenkomsten in kenmerken en waarden van de organisatie en de persoon bestaan. Een persoon zal worden aangetrokken, worden geselecteerd en zal blijven bij een organisatie. In de literatuur rondom het ASA-model wordt homogeniteit vaak als een positief effect gepresenteerd. Uit andere wetenschappelijke artikelen en de praktijk blijkt daarentegen juist dat diversiteit in het personeelsbestand belangrijk is. Diversiteit zou onder andere tot meer en betere oplossingen leiden binnen organisaties. Een extra argument vanuit de overheid is dat de organisatie een afspiegeling moet zijn van de samenleving, zodat iedere generatie, mannen en vrouwen en verschillende (etnische) achtergronden worden vertegenwoordigd. Volgens de homogeniteitshypothese is diversiteit onwaarschijnlijk en zal een organisatie alleen personen met gelijke waarden (willen) aantrekken. In dit onderzoek wordt beweerd dat verschillende generaties dusdanig verschillen van

elkaar dat zij niet op eenzelfde werkgever manier worden aangetrokken. Het functioneren van diverse generaties op de werkvloer zal worden tegengegaan door de werking van het ASA-model. De in- en doorstroom in de organisatie van personen van verschillende generaties zal niet snel het geval zijn. Deze homogeniteitshypothese wordt voornamelijk beredeneerd vanuit de supplementaire fit, omdat deze fit vraagt om overeenkomsten in kenmerken van de persoon en organisatie. Niet alleen de supplementaire fit speelt een rol, maar ook de complementaire fit is belangrijk. Beide fits zijn nodig om een van een optimale fit te kunnen spreken. Deze complementaire fit en diversiteit kunnen wel samengaan, omdat bij deze fit wordt gezocht naar aanvulling op de organisatie en de persoon om zo in elkaars behoefte te kunnen voorzien.

De organisatiedoelen zijn leidend voor de invulling van de werving en selectie. Aanpassing van werving en selectie om op die manier mee te gaan met de veranderingen op de arbeidsmarkt is volgens het ASA-model en de fittheorie niet gebruikelijk. De huidige arbeidsmarkt en de werknemers van BZ omvatten meerdere generaties, namelijk babyboomers, generatie X en generatie Y. BZ maakt op dit moment geen specifiek onderscheid tussen de verschillende generaties die zich op een arbeidsmarkt bevinden of op de werkvloer. Nadeel van het ASA-model is dat wordt uitgegaan van een vaststaande arbeidsmarkt, terwijl de literatuur over de verschillende generaties ervan uitgaat dat er verschillen bestaan tussen de generaties op gebied van waarden en kenmerken. Aantrekkingskracht van een organisatie en het personeelsbeleid zouden dan ook dynamisch moeten worden ingevuld, om zo sneller te kunnen reageren op veranderingen in het personeelsbestand en op de arbeidsmarkt. Als de organisatie geen fit meer heeft met het personeel of kandidaten, dan kunnen de rollen worden omgedraaid: het personeelsbeleid kan worden aangepast om zo een nieuwe fit tot stand te brengen met het personeel en de sollicitanten.

### **3.2.2 Wervingsstrategieën**

Zoals het ASA-model en de PO- en PJ fit benadering aantonen, zal BZ haar aantrekkingskracht op (potentiële) werknemers moeten managen. Rynes & Barber (1990) onderscheiden drie strategieën, die organisaties kunnen inzetten ter verbetering van de attraction. Deze drie strategieën worden achtereenvolgens toegelicht.

De eerste strategie is het verbeteren van de wervingsactiviteiten. Dit houdt in dat het aanbod van activiteiten die worden ingezet om potentiële kandidaten te werven, wordt verbeterd. De wervingsboodschap die wordt verspreid moet worden aangepast door specifieke en belangrijke kenmerken van de organisatie te benadrukken of te verhullen. Het element dat werken bij een organisatie bijzonder maakt, kan worden gebruikt om mogelijke sollicitanten aan te trekken. Zo benadrukt BZ de diplomatieke en internationale carrière en het werken in het buitenland als belangrijke kenmerken.

De tweede strategie betreft het wijzigen van de arbeidsvoorwaarden. Een organisatie en baan kunnen aantrekkelijker worden gemaakt door bijvoorbeeld het bieden van een hoger salaris. Daarnaast kan met de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals thuiswerken, worden gespeeld. Deze voorwaarden moeten in de werving worden benadrukt. In de inleiding is vastgesteld dat het verhogen van het salaris binnen de overheid een lastig onderwerp is, aangezien de ambtenaren worden betaald met publiek geld. Wel kunnen de verschillende overheden met mogelijkheden tot verlof en parttime werken, nadruk leggen op de goede secundaire arbeidsvoorwaarden.



De laatste strategie die kan worden ingezet, is het aanboren van nieuwe sollicitantpopulaties. Met deze strategie worden nieuwe groepen van mogelijke sollicitanten aangesproken. De veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals de nieuwe generatie en de toenemende diversiteit, betekenen dat organisaties zich meer zullen moeten gaan richten op diverse sollicitantpopulaties. De vijver met potentiële kandidaten kan hierdoor worden uitgebreid (Groeneveld & Steijn, 2009; Rynes & Barber, 1990).

Bij de werving en selectie moet allereerst worden bepaald wat de organisatie i) te bieden heeft aan, en ii) zoekt in een nieuwe werknemer. De organisatie schetst een functieprofiel met de eisen aan potentiële werknemers. Deze eisen bestaan uit de benodigde competenties, persoonlijkheidskenmerken en waarden om het werk te kunnen uitvoeren. Deze specifieke eisen zijn niet altijd allemaal in het proces geëxpliciteerd. De vraag is wat competenties, persoonlijkheidskenmerken en waarden precies zijn. Christis & Fruytier (2006:6) definiëren competentie als volgt: *"a competency describes a combination of skills attitudes, and behaviors that an individual or an organization is competent at, that is the ability to deliver; perform (a set of) tasks with relative ease and with a high level of predictability in terms of quality and timeliness."* Competenties zijn de vaardigheden, gedrag en houding van een persoon en stellen een persoon in staat resultaten te leveren. Persoonlijkheidskenmerken zijn de eigenschappen van iemand die bepalend zijn voor het gedrag van mensen en de reacties op de omgeving. Bij de overplaatsing van een medewerker naar het buitenland worden zijn of haar reacties en houdingen veroorzaakt door zijn of haar persoonlijkheidskenmerken. Voor BZ is dit een cruciaal selectieaspect. Tot slot blijven de waarden over. Deze zijn onderdeel van de cultuur van een organisatie. Zoals al eerder gesteld, bestaat de cultuur van de organisatie uit de waarden en normen van de werknemers binnen de organisatie wat leidt tot bepaalde omgangsvormen en gedragspatronen van het personeel. De waarden worden onderling gedeeld en gesteund door de werknemers binnen een organisatie.

In theorie zullen bij de werving en selectie door de supplementaire fit mensen worden aangetrokken met dezelfde soort waarden als het huidige personeel en de organisatie zelf. Personen voelen zich wel of niet aangetrokken tot de waarden van een organisatie. Daarnaast zal bij de selectie door de selecteurs worden beoordeeld of een persoon de waarden bezit die passen bij de organisatie.

### **3.3 Invulling ASA-model**

Het ASA-model is een cirkel van veronderstellingen, zonder een standaardinvulling. Daarom zal in deze paragraaf het model gevuld worden, zodat het kan worden toegepast op BZ. Onderwerpen zoals werken bij de overheid en BZ, en de verschillende generaties zullen daarom worden opgenomen bij de invulling van het model.

In volgende paragraaf zal eerst worden ingegaan op de verschillende generaties. Aan de orde komen de lineaire trends van de verschillende generaties, de waarden en motivatie om te werken. De persoon in de PE fit wordt gekenmerkt door zijn of haar generatie. Voor het bereiken van een fit dienen de waarden van een persoon (uit welke generatie dan ook) overeen te komen met de organisatie en de baan. Daarom moet voor deze casus ook worden gekeken naar het type organisatie (overheid) en het type baan (diplomaat) waar mensen voor worden geworven. Dit zal

in opeenvolgende paragrafen worden besproken. Deze kenmerken geven al aan dat de nadruk ligt op de aantrekking en selectie, en veel minder op attrition uit het ASA-model

### **3.3.1 Generaties**

Zoals reeds in hoofdstuk 1 is aangegeven, is een generatie een geïdentificeerde groep van mensen in dezelfde periode zijn geboren en significante gebeurtenissen tijdens een kritische (jeugd)fase van de ontwikkeling delen. Een generatie wordt geboren binnen een periode en wordt tijdens de jeugd geconfronteerd met normen en waarden van dat moment, historische gebeurtenissen en de politieke en economische situatie. Deze ervaringen binden een generatie. Generatievormende gebeurtenissen zijn omvangrijk of zorgen voor een omwenteling in de samenleving. Een generatie wordt ook gevormd door de dynamiek met andere bestaande generaties. Wat een generatie nu ziet, is gecreëerd door de vorige generatie. De reactie van een generatie op de vorige is onderdeel van de vorming. Generaties zijn meestal een groep mensen die in periode van 15 tot 20 jaar zijn geboren. In Nederland wordt de volgende generatie-indeling aangehouden: babyboomers, generatie X, generatie Y en generatie Einstein. De indeling van generaties, namen en de precieze jaartallen verschillen per auteur. Er is hier gekozen voor de indeling van Jolink et al. (2009), omdat dit een redelijk recent boek over generaties is en regelmatig overeenkomt met andere literatuur over generaties.

Voordat de generaties verder worden toegelicht, wordt eerst een algemene kanttekening over de generatieliteratuur gemaakt. In de literatuur kan lang niet altijd worden aangetoond dat generatieverschillen de verklarende factoren zijn in plaats van de leeftijd of levensfase. Belangrijk is dat bij een onderzoek naar verschillende generaties rekening wordt gehouden met de invloed van leeftijd en levensfase waarin mensen zich bevinden. Daarnaast is het de vraag of een generalisatie van waarden van generaties mogelijk is als andere factoren als geslacht, ethiek en geografische diversiteit niet worden meegenomen. Met deze kanttekening zal bij de opzet en het uitvoeren van het onderzoek rekening worden gehouden (Cennamo & Gardiner, 2008; Cole, Smith & Lucas, 2002; Wong et al., 2008).

#### **Babyboomers**

De oudste generatie die zich momenteel op de werkvloer bevindt, is de generatie babyboomers. Deze generatie is geboren in de periode van 1945 tot 1960. Deze generatie heeft haar naam te danken aan de geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog in Nederland en in andere (westerse) landen. Tijdens de jeugd van de babyboomers was de wederopbouw in volle gang en de economische groei was groot. De babyboomers groeiden op in een positieve en optimistische tijd. De studententijd van de babyboomers was een roerige tijd en de ontzuiling van de Nederlandse samenleving was één van de actuele veranderingen. Kenmerkend voor deze generatie zijn de technische vooruitgang en een stijgende welvaart. Algemene waarden van deze generatie zijn: creativiteit, tolerantie, vrijheid, persoonlijke identiteit en zelfontplooiing (Cole et al., 2002; Jolink et al., 2009).

Uit de verschenen literatuur komt naar voren dat deze groep werknemers waarde hecht aan baanveiligheid en een stabiele werkomgeving. Vaak worden babyboomers getypeerd als loyaal, betrokken bij een organisatie, idealistisch, optimistisch en gedreven. Daarnaast heeft deze generatie graag macht binnen de organisatie, maar zijn zij wel bereid om consensus te vormen. Op

de werkvloer waarderen babyboomers de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te kunnen ontwikkelen en zij waarderen de ruimte voor persoonlijke verbetering en creativiteit. De computervaardigheden blijven zwak bij deze generatie (Cennamo & Gardner, 2008; Cole et al., 2002; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

De focus op hard werken en het bereiken van bepaalde doelen kan betekenen, dat status en extrinsieke beloningen worden gezien als erkenning voor loyaliteit en binding aan een organisatie. Dit geeft tegelijkertijd aan dat er moeite is om privé en werk te combineren. Succes voor babyboomers wordt gezien als 'self-actualization'. Dit betekent in het Nederlands dat succes kan worden bereikt door zelfontplooiing binnen een organisatie (Cennamo & Gardner, 2008; Cole et al., 2002; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

### **Generatie X**

De babyboomers worden opgevolgd door generatie X. De afname van het aantal geboorten betekende het eind van de generatie babyboomers. De verloren generatie, zoals generatie X ook wordt genoemd, is geboren tussen 1960 en 1975. Deze generatie kent weinig ideologieën of kwesties waar persoonlijk voor is gestreden. De jeugdperiode werd getekend door de nasleep van de Koude Oorlog, de wapenwedloop en de val van de muur (Jolink et al., 2009).

Uit recente generatieliteratuur komt een aantal kenmerken naar voren over deze generatie op de werkvloer. Generatie X wordt getypeerd als cynisch, pessimistisch en individualistisch. Deze groep gaat gemakkelijker om met diversiteit en veranderingen om zich heen. Ze is onafhankelijker en zelfbewuster en daardoor ook minder snel loyaal aan een specifieke organisatie. Dit betekent dat generatie X, eerder dan de babyboomers, een organisatie voor een andere baan zal verlaten. Daarnaast is werken voor deze generatie van relatief belang. In tegenstelling tot vorige generaties is het werk zelf minder belangrijk en wordt er meer nadruk gelegd op de werkprivé balans en andere relaties buiten het werk (Cennamo & Gardner, 2008; Cole et al., 2002; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

Op het werk zelf is deze generatie niet onder de indruk van autoriteit en verwacht zij continu feedback. Persoonlijke waarden en doelen zijn belangrijker dan werkgerelateerde doelen. Vanuit de positieve benadering van generatie X, wordt gezegd dat deze generatie geen baanzekerheid verwacht, maar door het behouden van employability er altijd werk zal zijn. Onafhankelijkheid is een typerend kenmerk. Generatie X gaat beslissingen niet uit de weg. Belangrijke waarden van generatie X is het accepteren van veranderingen, diversiteit op de werkvloer en het gebruik van technologie voor het verwerken van informatie (Cennamo & Gardner, 2008; Cole et al., 2002; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

### **Generatie Y**

Deze laatste generatie die nu de werkvloer betreedt, is generatie Y. Deze generatie is geboren tussen 1975 en 1990. Dit is de eerste generatie die in een digitale omgeving is opgegroeid en internet zich volledig eigen heeft gemaakt, waar de oudere generaties zich hier slechts op hebben aangepast. Communicatie is hierdoor volledig veranderd; een omslag is gemaakt naar interactieve media. Deze generatie staat bloot aan overvloed en consumptie. Zij is opgegroeid in een tijd van economisch en politieke stabiliteit met onder andere het poldermodel. Maar aan het eind van de

jeugdperiode van generatie Y groeit de verharding van de maatschappij met de aanslagen op 11 september 2001 9/11 en de moord op Pim Fortuyn en Theo van Gogh (Jolink et al., 2009).

Uit literatuuronderzoek blijkt dat de ontwikkeling van de generatie Y op de arbeidsmarkt nog zeer recent is en de waarden op het werk hierdoor nog maar beperkt zijn onderzocht. Een aantal elementen keert terug bij verschillende auteurs. Allereerst is technologie volledig onderdeel van het dagelijks leven en maakt deze generatie nieuwe ontwikkeling zichzelf snel eigen. Omgaan met veranderingen is voor generatie Y normaal. Daarnaast is deze generatie meer divers: iedere persoon heeft een andere achtergrond. Baanzekerheid is minder belangrijk en er wordt meer belang gehecht aan de eigen ontwikkeling, net als bij generatie X. Deelnemen aan en invloed hebben op besluitvorming is belangrijk. Generatie Y wil gelijkwaardig zijn aan haar collega's. Het laatste kenmerk is dat generatie Y informatie snel kan verwerken en opzoeken, terwijl babyboomers veel meer feitelijke kennis hebben (Cennamo & Gardner, 2008; Kopperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008).

Tapscott (2009) heeft een aantal normen van generatie Y op het werk op een rij gezet. Allereerst de norm *vrijheid*, de vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer je werkt, om te genieten van het werk en privéleven, en de vrijheid om nieuwe banen te proberen. Mensen zijn loyaal aan een eigen carrière en blijven bij een organisatie als deze structuur en interne mobiliteit biedt. Generatie Y is erg zelfbewust en durft hier ook naar te handelen. Ook is er sprake van zelfoverschatting. Soms ontbreekt de focus op de dingen die beter zouden kunnen.

De tweede norm is *maatwerk*. Dit betekent dat op individueel niveau beleid moet worden afgestemd. Werknemers moeten op individuele basis worden gemanaged. De nieuwe generatie is gewend informatie, kennis en betekenissen persoonlijk te ordenen en te gebruiken. "*GenY customize their minds by customizing their information environment on the internet*" (Tulgan, 2009:9).

De derde norm is *toezicht*. Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie transparant moet zijn. Zo is generatie Y tegen bureaucratie en hiërarchie, en houdt zij geen rekening met het politieke spel dat binnen organisaties gespeeld wordt. Generatie Y vindt dat kennis bepalend zijn moet voor status, en niet iemands functie of zijn (aantal jaren) ervaring.

De vierde norm is *integriteit*. Generatie Y verwacht dat organisaties waarden bezitten als eerlijkheid, behoedzaamheid en transparantie bezitten. Een van de kernwaarden voor generatie Y is authenticiteit: jezelf blijven. De vijfde norm is *samenwerken*: geen hiërarchie, maar werken in teams. Mensen uit generatie Y zijn netwerkers, die makkelijk sociaal en zakelijk combineren en mixen. Teamwerken is voor deze generatie vanzelfsprekend. De zesde norm is *entertainment*, hier wordt mee bedoeld dat het werk vooral ook leuk moet zijn. Werknemers willen een leuke werkomgeving (Cole et al., 2002).

De zevende norm is *snelheid* en dit betekent dat werkzaamheden direct moet worden uitgevoerd. Generatie Y wil overal bij zijn, maar doorontwikkelen of afmaken van een zaak is er dan niet altijd bij. De laatste en achtste norm is *innovatie*, ofwel het werk moet vernieuwend zijn.

Gesteld kan worden dat generatie Y een werksituatie wil, die past bij het leven dat zij op een bepaald moment leiden. Hierbij hebben zij hoge verwachtingen van zichzelf en van de werkgever. De werkgever moet tegelijkertijd vrijheid en bescherming bieden. Vrijheid om generatie Y zichzelf

te kunnen ontwikkelen en hierbij wordt verwacht dat de werkgever bescherming biedt door ruimte te geven voor het maken van fouten. Generatie Y zal hard werken zolang dit wordt gezien en hier waardering voor wordt getoond door een leidinggevende of de werkgever. De uren, de werkplek en de arbeidsvoorwaarden moeten flexibel kunnen worden ingezet. Deze generatie volgt een "self-building path" en is gericht op zelfontwikkeling en leren. Een gelijkwaardige relatie tussen werknemer en werkgever is daarom belangrijk voor generatie Y. Interactief leren is in de ogen van generatie Y de beste oplossing. Tot slot moeten de communicatiemiddelen passen bij de digitale mogelijkheden die er zijn (Jolink et al., 2009; Tapscott, 2009; Tulgan, 2009).

Het motiveren van generatie Y is het best mogelijk door het bieden van carrièreontwikkelingsprogramma's en door het werken met flexibele uren. Volgens generatie Y is de belangrijkste reden om een organisatie te verlaten namelijk het gebrek aan ontwikkelingsprogramma (51%), geld & salaris (39%) en werkprivé balans (12%) (Jolink et al., 2009).

Voor generatie Y kunnen niet alleen verschillende normen worden genoemd, maar ook maakt deze generatie onderscheid tussen verschillende type banen (Tulgan, 2009). Volgens deze auteur moet de werving hierop worden aangepast. Allereerst noemt hij het type 'safe harbor job'. Dit is de baan die tijdelijk van aard is en gericht op het verdienen van geld. Een 'weigh station job' is de baan waar iemand bedenkt wat hij/zij wil en hoe hij/zij dit vervolgens kan bereiken. De 'peer group job' is de baan waar met een aantal vrienden wordt gewerkt. 'Passion job' is de baan die past bij de interesses en prioriteiten van een werknemer. 'Big gamble job' geeft een werknemer uit generatie Y de mogelijkheid om in een bepaalde periode hard te werken met de kans op een grote beloning aan het eind van de rit. Een 'needle in a haystack job', is de baan die de behoeftes en verlangens vervult van een werknemer. Hij/zij zal hier blijven zolang deze vervulling blijft bestaan. Tot slot is er de 'self-building job': dit is de baan waar iemand de kans krijgt om zichzelf te ontwikkelen en waarde toe te voegen aan de organisatie. Een werknemer zal hier altijd blijven, mits het self-building element blijft bestaan.

Het belangrijkste punt dat Tulgan (2009) maakt, is dat generatie Y verschillende soorten banen onderscheidt en dat het type baan mede bepalend is of een werknemer zal blijven. Uit de verschillende soorten banen kan worden afgeleid dat generatie Y zich pas voor langere tijd bindt als de baan de mogelijkheid biedt om zichzelf verder te ontwikkelen en als zij een toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Passie en behoeftevervulling blijken een belangrijk element. Als een organisatie generatie Y voor een lange tijd aan zich wil binden, moeten zelfontwikkeling en de mogelijkheid om waarde toe te voegen, centraal staan in het werk. Een organisatie, als BZ, moet in theorie een 'self-building job' bieden. Daarnaast wordt duidelijk dat de motivatie ergens te werken, per baan kan verschillen bij deze nieuwe generatie. Een organisatie moet bedenken wat zij te bieden heeft en zo de nieuwe generatie werven (Tulgan, 2009).

Als naar bovenstaande tekst over generatie Y wordt gekeken, kan een aantal waarden en vorm van (arbeidsmotivatie) op werkvloer van de generatie Y worden benoemd. Allereerst is **persoonlijke ontwikkeling en continu leren** erg belangrijk. De generatie Y werknemer wil mogelijkheden krijgen om zichzelf te ontplooiën en verder te leren. De werkgever moet deze ruimte bieden. Een ander belangrijk kenmerk is de **werkprivé balans**. Werknemers willen graag zelf de vrijheid

krijgen om eigen uren in te delen en te bepalen waar zij werken. Digitale technologie en communicatievormen maken dit ook mogelijk en generatie Y is gewend om dit te gebruiken. Daarnaast werkt generatie Y om te leven, maar leven niet om te werken. Een **gelijkwaardige relatie** tussen werkgever en werknemers moet vanzelfsprekend zijn. De status mag niet worden bepaald door een functie of ervaring, maar door kennis en kunde. **Transparantie** van informatie en besluitvorming binnen een organisatie is ook belangrijk. Toegang tot informatie moet vrij zijn en er moet ruimte zijn voor participatie bij besluitvorming. Ook de **arbeidsvoorwaarden** moeten geregeld zijn, dit heeft niet alleen te maken met de werkprivé balans, maar ook met het salaris. Tot slot is de **inhoud van het werk** belangrijk. Het moet betekenisvol zijn, uitdagend, snel en actiegericht.

### **Generatie Einstein**

De jongste generatie is geboren van 1990 tot 2005. De kritische jeugdperiode begon voor deze generatie in het jaar 2005. Vanaf 2005 zal generatie Einstein de leeftijd bereiken dat gebeurtenissen invloed hebben op de vorming en dit zal leiden tot onderscheidende waarden. Zo zullen Obama, de kredietcrisis en Geert Wilders een blijvende impact hebben op de vorming van deze nieuwe generatie.

Daarnaast groeit deze generatie in een digitale wereld op en is zij 24/7 online. Welke waarden deze generatie op de werkvloer zal hebben, is nog onduidelijk. Het kan worden aangenomen dat alle vormen van communicatie digitaal zullen zijn. Deze trend wordt vanuit generatie Y voortgezet.

### **Overeenkomsten en verschillen tussen de generaties**

De vier onderscheiden generaties zijn hierboven uiteengezet. De verschillen tussen generaties zijn van belang voor organisaties, omdat het personeel uit drie generaties bestaat en dit gevolgen kan hebben voor de samenwerking en output van de organisatie. Een voorbeeld is dat een organisatie nu een bepaalde cultuur kan hebben, maar een nieuwe generatie zich hieraan niet hoeft te conformeren. Als een generatie zich hierdoor niet thuis voelt, kan dit verregaande gevolgen hebben voor een organisatie, zeker gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt. Overdracht van kennis van de babyboomers naar generatie Y is belangrijk voor de continuïteit van organisaties.

Uit de vorige paragraaf bleek dat generaties niet over dezelfde waarden beschikken en/of motivatie hebben. Toch zijn er geen plotselinge verschuivingen in waarden of motivatie te zien, maar eerder lineaire trends die zijn begonnen bij generatie X of bij eerdere generaties. Er is bijna nooit sprake van abrupte veranderingen in waarden van generaties (Cole et al., 2002; Jolink et al., 2009).

Een belangrijk verschil tussen babyboomers, generatie X en generatie Y is dat globalisering en technologie een kwalitatieve verandering hebben doorgemaakt. Generatie Y is opgegroeid met internet, in tegenstelling tot eerdere generaties, en gebruikt dit medium hierdoor anders dan generatie X en de babyboomers. De focus op zelfontwikkeling en leren is bij generatie X begonnen en wordt in de komende generaties doorgezet. Generatie X is pessimistischer over de toekomst en zoekt buiten het werk naar zelfontplooiing, terwijl babyboomers dit meer op het werk zelf zoeken. Intussen is generatie Y optimistisch over wat zij kunnen bereiken op het werk en in het leven. Zij hebben de verwachting succes te zullen ervaren. Een ander onderscheid is het belang van vrienden. Voor babyboomers en generatie X zijn vrienden al belangrijk, maar generatie Y kent

extreem sterke vriendschappelijke banden. Dit kan op de werkvloer betekenen dat peergroepen een effectieve manier zijn om taken en initiatieven te organiseren. Het behoren tot een groep is voor generatie Y erg belangrijk (Cole et al., 2002; Jolink et al., 2009).

In de tabel 3-1 is een samenvatting te vinden van verschillen tussen generaties op het gebied van werkwaarden op basis van empirisch bewijs. Opvallend is dat op de altruïstische en intrinsieke waarden geen verschil tussen generaties is waargenomen. Inhoud van het werk is voor alle drie de generaties een belangrijke vorm van arbeidsmotivatie. Andere verschillen worden bevestigd: generatie Y is meer individualistisch ingesteld. Het werk zelf staat meer centraal bij de babyboomers dan bij generatie X en Y. En generatie Y hecht meer waarde aan vrije tijd dan de babyboomers (Twenge, 2010).

**Tabel 3-1 Samenvatting van empirisch bewijs voor generatieverschillen in werkwaarden**

Werk waarde of kenmerk	Bevindingen
Werk centraal	Babyboomer > GenX > GenY
Werk ethiek	Babyboomer > GenX > GenY
Vrije tijd waarden	GenY > GenX > Babyboomer
Altruïstische waarden	Geen verschil
Intrinsieke waarden	Geen verschil
Extrinsieke waarden	GenX > GenY > Babyboomer
Affiliation of sociale waarden	Time-lag: Babyboomers > GenX > GenY Cross-sectional: GenY > GenX > Babyboomers
Baantevredenheid en intentie om weg te gaan	GenY > GenX in baantevredenheid Strijdige resultaten op intentie om weg te gaan
Individuele kenmerken en houdingen	GenY > GenX > Babyboomer

(Bron: Twenge, 2010:207)

In tabel 3-2 laten Jolink et al. (2009) zien hoe een scheiding kan worden gemaakt tussen de babyboomers en generatie X aan de ene kant en generatie Y en generatie Einstein aan de andere kant. Het eerste verschil is te zien op het hebben van een positie op basis van ervaring of op basis van capaciteiten. De oudere generatie meent, mede omdat zij deze weg zelf zo moesten afleggen, dat ervaring bepalend is om een functie te krijgen. De nieuwe generatie(s) die als nieuwelingen de organisatie betreden, willen meteen succes en wensen niet de geijkte weg af te leggen, alleen omdat de vorige generaties dat ook moesten. Het belangrijkste kritiek punt op generaties is dat verschillen worden veroorzaakt door de leeftijd en levensfase van een generatie. Deze kanttekening moet ook hier worden geplaatst omdat nog niet kan worden vastgesteld of dit verschil het gevolg is van de leeftijd of van een generatieverschil. Zoals de babyboomers nu doen, kan Generatie Y in de toekomst ook eisen dat ook de nieuwe generaties de geijkte weg moeten afleggen voordat succes kan worden behaald, omdat zijzelf ook niet meteen succes hadden.

Het tweede verschil betreft op de hiërarchische of authentieke verhoudingen, ook dit heeft opnieuw met een stuk gewinning te maken. Zeker de babyboomers en (in mindere mate) generatie X in hebben te maken gehad met hiërarchische verhoudingen. Generatie Y als nieuwe generatie gaat daarentegen uit van gelijkwaardigheid en authenticiteit in verhoudingen op de werkvloer: dit is een verschillende insteek vergeleken met oudere generaties.

Het derde verschil is te vinden op het gebied van status of betekenisvol werk. De jonge generaties zien het als een vaststaand feit dat zij worden beloond, maar willen daarnaast ook meer

vertrouwen en invloed op beslissingen krijgen. Ondertussen zijn de oudere generaties altijd beloofd met geld of promoties.

Het vierde verschil is de manier van contact. Dit heeft te maken met de internalisatie van internet door de jonge generaties, waardoor digitaal communiceren een feit is. Organisaties zijn hier niet altijd klaar voor en daarnaast kan niet alles digitaal worden afgestemd.

Het laatste verschil tussen generaties is het punt van reflectie op het hebben van sterke en zwakke punten. Door de oudere generatie is geconstateerd dat de jonge generatie weinig hindernissen hoeft te nemen en zichzelf daardoor overschatten. Jolink et al. (2009) spreken over 'clashes' omdat de verschillen in waarden tot botsingen op de werkvloer kunnen leiden (Cole et al., 2002; Jolink et al., 2009).

**Tabel 3-2 De clash tussen generaties**

Babyboomers en Generatie X	Versus	Generatie Y en generatie Einstein
Positie op basis van ervaring	versus	Positie op basis van wat je kunt
Hiërarchische verhouding	versus	Authentieke verhouding
Status. Geld en positie	versus	Betekenisvol werk
Face-to-face contact	versus	Digitaal contact
Reflectie op wat je niet kunt	versus	Reflectie op wat je wel kunt

(Bron: Jolink et al., 2009:65)

Tabel 3-3 bevat een overzicht van de verschillende generaties, waarin hun waarden zijn samengevat en naast elkaar zijn opgesteld.

**Tabel 3-3 Samenvatting generaties**

Kenmerken	Babyboomers	Generatie X	Generatie Y	Generatie Einstein
<b>Geboorte jaar</b>	1945-1960	1960-1975	1975-1990	1990-2005
<b>Technologie</b>	1 <sup>e</sup> TV's	TV	Internet	Internet
<b>Invloeden</b>	Wederopbouw, einde verzuiling	Einde koude oorlog, wapenwedloop	MTV, 9/11, Fortuyn, Theo Gogh	Pim van Obama, kredietcrisis
<b>Waarden</b>	Baanzekerheid, loyaliteit, succes door 'self-actualisation'	Werkprivé balans, employability	Employability, werkprivé balans, transparantie, respect en inhoud werk	Nog onbekend

### 3.3.2 Werken bij de overheid

In de vorige paragraaf is aandacht geweest voor de verschillende generaties, de waarden op de werkvloer van deze generaties en de verschillen tussen hen. Om te bepalen of een persoon fit, moet ook worden gekeken naar de organisatie en het werk. Motivatie om te werken bij een organisatie staat daarom centraal. Motivatie omvat de drijfveren of redenen om te willen werken. Eerst wordt aandacht besteed aan op algemene vormen van (arbeids)motivatie om te werken. Daarna wordt ingegaan op de motivatie om te werken in de publieke sector (PSM). Tot slot wordt gekeken naar de specifieke baan die BZ biedt. In de werving en selectie staan bepaalde competenties centraal om te kunnen bepalen of iemand een diplomaat is.



## Motivatie

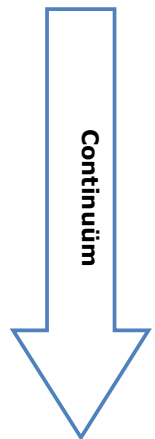
Lange tijd is bij de bespreking van motivatie gekozen voor de tweedeling in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Onder andere Groeneveld et al. (2009) deelt motivatie in op enerzijds intrinsieke en anderzijds extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie richt zich op de inhoud van een baan en autonomie binnen deze baan. Van intrinsieke motivatie wordt gesproken als iemand iets doet voor zichzelf omdat het bijvoorbeeld interessant of leuk is. Wanneer iemand iets doet vanwege instrumentele redenen, dan valt het onder extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie "is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome" (Ryan & Deci, 2000:60). Bij extrinsieke motivatie kan worden gedacht aan een instrumentele reden zoals het salaris.

Deze klassieke indeling met aan de ene kant intrinsieke motivatie en aan de andere kant extrinsieke motivatie wordt door Ryan & Deci (2000) neergezet als een continuüm van extrinsieke naar intrinsieke motivatie, zie tabel 3-4. Aan de basis van dit continuüm staat de Self-Determination Theory (SDT). Dit betekent dat de plek op het continuüm afhankelijk is van de mate waarin de motivatie van binnenuit komt. Daarbij kunnen beloningen voor prestaties, deadlines en dergelijke de intrinsieke motivatie ondermijnen. Daarnaast zorgen keuzes en mogelijkheden voor zelfsturing voor meer intrinsieke motivatie door het versterken van de autonomie. SDT veronderstelt dat de vorm van motivatie varieert door de mate van autonomie en vrijheid en dit de plek op het continuüm bepaalt.

**Tabel 3-4 Taxonomie van menselijke motivatie**

Motivatie vorm	Splitsing	Proces	Oorsprong	
Amotivatie	-	Geen intentie, niet relevant	onpersoonlijk	
Extrinsieke	Gecontroleerde motivatie	Externe regulatie	Aanwezigheid van externe beloningen of straffen	Extern
		Introjectie	Ego betrokken, focus op goedkeuring anderen	Iets extern
	Autonome motivatie	Identificatie	Bewust waarderen van activiteit	Iets intern
Intrinsieke	-	Integratie	Hiërarchische synthese van doelen	Intern
		Interesse, leuk, tevredenheid	Intern	Intern

(Bron: Gagné et al, 2010; Ryan & Deci, 2000)



Op het continuüm wordt extrinsieke motivatie verdeeld over vier soorten en deze verschillen voornamelijk op het gebied van autonomie. De eerste vorm is externe regulatie. Dit is gedrag dat voortkomt uit het willen ontlopen van een straf of het krijgen van een beloning. Deze vorm van extrinsieke motivatie komt overeen met de vorm die Groeneveld et al. gebruikte (2009). Het tweede type is introjectie regulatie. Dit is een vorm van interne regulatie die gecontroleerd is, omdat mensen angst of schuld willen vermijden of zich juist trots willen voelen. De derde vorm is regulatie door middel van identificatie. Dit is een meer autonome vorm van motivatie, omdat iemand bepaald heeft wat persoonlijk van belang is en daarom zich vervolgens de bijbehorende regulering eigen maakt. Het laatste type extrinsieke motivatie en tevens de meeste autonome vorm is geïntegreerde regulatie. Deze vorm ontstaat wanneer geïdentificeerde regulaties volledig

overeenkomen met de persoon. Het verschil tussen intrinsieke motivatie, identificatie en regulatie is dat de laatste twee vormen een taak bevatten die niet wordt uitgevoerd voor het eigen plezier, maar vanwege de instrumentele waarde die wordt bediend. Naast intrinsieke en extrinsieke motivatie bestaat ook nog "amotivation", in dit geval heeft iemand geen intentie om iets te ondernemen. Hieronder is tabel 3-4 een kort schematisch overzicht van de verschillende soorten motivaties opgenomen (Gagné et al., 2010; Ryan & Deci, 2000; Steijn & De Ruijter, 2010).

Op basis van wat Ryan & Deci (2000) veronderstellen hebben Gagné et al. (2010) items samengesteld om verschillend werk gerelateerd gedrag en gedrag regulaties te meten. Deze vertegenwoordigen het continuüm van motivatie met het doel een bepaalde taak uit te voeren. De focus van de items ligt op actieve vormen van motivatie, daarom wordt "amotivation" achterwege gelaten. Ryan & Deci (2000) onderscheiden op het continuüm vijf vormen van motivatie, maar Gagné et al. (2010) kiezen er bewust voor er slechts vier te meten. De reden hiervoor is dat identificatie en integratie bij het meten moeilijk te onderscheiden zijn, omdat de twee dicht tegen elkaar aan liggen op het continuüm. De items meten vier vormen van motivatie: externe regulatie, introjectie, identificatie en intrinsieke motivatie (Gagné et al., 2010).

### **PSM**

Als het over motivatie voor werken bij de overheid gaat, wordt al snel Public Sector Motivation genoemd als vorm van motivatie. Dit zijn alle mogelijke factoren die mensen kunnen aantrekken om in de publieke sector te gaan en te blijven werken. Zowel intrinsieke als extrinsieke motieven vallen binnen dit begrip. Binnen Public Sector Motivation kan Publieke Service Motivatie (PSM) worden onderscheiden als de intrinsieke motivatievorm gericht op het werken in de publieke sector vanwege het publieke belang hiervan. PSM als intrinsieke motivatievorm is hier van belang (Perry & Van Hondeghem, 2005; Steijn & De Ruijter, 2010).

Perry & Wise definiëren PSM als volgt *"an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations"* (1990:368). Kern van PSM is dat deze vorm van arbeidsmotivatie uniek is voor publieke organisatie. In de literatuur ligt de nadruk op medewerkers in de publieke sector die over PSM zouden beschikken. Dezelfde auteurs ontwikkelden een schaal waarop PSM kan worden gemeten. Deze schaal bestaat uit vier dimensies die inzicht geven in de motieven die uniek zijn voor publieke organisaties:

- aantrekkingskracht hebben tot het maken van beleid;
- verbondenheid hebben met publiek belang;
- compassie (empathie); en
- zelfopoffering voor publiek belang.

Deze dimensies en de bijbehorende variabelen zijn ontwikkeld in en gericht op de Amerikaanse context. Toepassing in andere landen kan daarom tot problemen leiden, omdat overal ter wereld verschillende termen en definities voor PSM worden gebruikt en de overheid anders is ingericht. Daarnaast is het type democratie van invloed op deze motivatie. Vandenaabeele (2007) vindt het daarom noodzakelijk om van PSM een constructie te maken waarin regionale verschillen passen. Hij komt tot het volgende algemene PSM-construct *"The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate"* (2007: 549). Op basis van dit

construct stelt hij de dimensies en variabelen opnieuw samen. Op basis van dit PSM-construct is een nieuwe lijst van vijf dimensies samengesteld: beleid en politiek, publiek belang, compassie, zelfopoffering en democratisch bestuur. Criteria bij de samenstelling van deze dimensies is dat overbodige of dubbele elementen, die niet binnen de definitie vallen, er uit worden gefilterd. Zo kan de lijst met items worden gereduceerd. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de originele dimensies van het PSM-construct worden ondersteund. De theoretische inhoud van de factoren blijven gelijk, hoewel de empirische aard van de factoren verschilt. PSM als universeel begrip wordt hiermee onderbouwd. En democratisch bestuur als toegevoegd element bewijst toegevoegde waarde te hebben om zo de invloed op de motivatie in de gaten te houden (Vandenabeele, 2008a; Vandenabeele, 2008b).

Belangrijkste punt van PSM is dat mensen speciaal gemotiveerd zijn om in de publieke sector te werken. Bright (2007) ziet dat PSM verbonden is met voorkeuren voor werk van een werknemer, en dat dit invloed heeft op de mate van baantevredenheid. Een relatie wordt verondersteld tussen PSM, PO fit en prestaties. Een persoon wil werken in de publieke sector vanwege de PSM factor, hierdoor past een persoon bij een organisatie (PO fit) en dit zal een positieve invloed hebben op de prestaties van werknemers. Daarnaast beïnvloedt PSM volgens hem de ook kijk van werknemers in de publieke sector op bureaucratische regelgeving, klokkenluiden en de ambtsperiode in een publieke organisatie.

Kanttekening bij het onderzoek naar PSM is dat vaak alleen wordt gekeken naar de PSM-factor bij medewerkers van de overheid. Het is echter niet zo dat alleen mensen binnen de publieke sector zullen beschikken over PSM (Vandenabeele, 2008b). Daarnaast blijkt uit andere onderzoeken dat PSM niet de bepalende factor hoeft te zijn om voor een baan bij de overheid te kiezen (Groeneveld, Steijn & Van der Parre, 2009)

### **Verschillende vormen van motivatie op het continuüm**

PSM valt onder de intrinsieke motivatie, maar (potentiële) werknemers kunnen ook op andere factoren worden aangetrokken. Groeneveld et al (2009) toonden aan dat PSM geen bepalende factor is om voor een baan binnen de overheid te kiezen. Toch is de aanname dat mensen met een hoge PSM-factor werk zullen zoeken in de publieke sector realistisch, omdat zij een fit verwachten op de persoonlijke waarden en de waarden van een overheidsorganisatie. Groeneveld et al. (2009) onderscheiden vijf motieven: intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie, werkprivé balans, PSM, en oriëntatie op de overheid. De werkprivé balans en oriëntatie op de overheid zijn motivatiefactoren, naast de vormen die Vandenabeele (2008b) en Ryan & Deci (2000) al hebben genoemd, die invloed hebben op de keuze om ergens te gaan en te blijven werken. Deze twee factoren kunnen ook worden geplaatst op het continuüm.

Op het continuüm kunnen verschillende vormen van motivatie worden onderscheiden. Het continuüm loopt van externe naar interne motivatie. De onderscheiden vormen door Ryan & Deci (2000) zijn: **externe regulatie, introjectie, identificatie en intrinsieke motivatie**. De overige vormen van motivatie kunnen eveneens worden geplaatst op het continuüm van motivatie. Zo valt **PSM** onder intrinsieke motivatie en wordt deze gemeten door de dimensies van Vandenabeele (2008b). De **werkprivé balans** is een autonome vorm van motivatie, maar heeft ook een externe impuls doordat het onderdeel is van de arbeidsvoorwaarden. De inhoud van werk is niet bepalend,

maar wel de manier waarop het werk kan worden georganiseerd en op welke tijden kan worden gewerkt. Deze balans geeft vrijheid en autonomie aan de werknemer. De werkprivé balans zal op het continuüm tussen identificatie en integratie vallen. De **oriëntatie op de overheid als sector** is eveneens een autonome vorm van motivatie. De waarden van de sector zijn bepalend voor de oriëntatie. Een werknemer zal de activiteiten van de overheid waarderen. Deze vorm van motivatie komt enigszins overeen met identificatie (Groeneveld et al., 2009; Steijn & Ruijter, 2010).

### **3.3.3 Werken bij BZ**

Naast het specifiek willen werken bij de sector overheid, moet nu nog worden gespecificeerd waarom mensen specifiek bij BZ willen werken. In verschillende imago-onderzoeken naar werkgevers wordt BZ vaak vergeleken met werkgevers als Shell, Unilever en KLM, omdat dit allemaal organisaties zijn die internationaal opereren (Nobiles motivatiemonitor, 2010). In de ranglijst van favoriete werkgevers staat BZ op nummer 26, als eerste ministerie op de lijst. De gemeente Amsterdam en de Politie gaan BZ wel voor op de ranglijst van publieke organisaties (Intermediair Imago onderzoek 2010). BZ is een internationale organisatie binnen de Rijksoverheid met specifieke kenmerken die de motivatie en aantrekkingskracht kan beïnvloeden. Hieronder worden deze kenmerken besproken.

Allereerst heeft werk bij BZ een internationaal karakter. Zowel de organisatiedoelen als het werk zelf zijn internationaal van aard. Medewerkers worden met regelmatig (gemiddeld elke vier jaar) over de hele wereld geplaatst. Daarom zullen werknemers bereid moeten zijn om overal ter wereld te werken. Zodra een beleidsmedewerker in het buitenland wordt geplaatst, wordt iemand een diplomaat genoemd. De beleidsmedewerkers die via het klasje binnenkomen zijn overplaatsbare ambtenaren. Deze medewerkers worden in het algemeen aangenomen voor een diplomatieke carrière binnen BZ. In de volgende paragraaf worden op de competenties en persoonlijkheidskenmerken van een diplomaat ingegaan. Het diplomaat zijn is een speciaal aspect van werken bij BZ.

Het tweede specifieke element aan BZ is de werving aan de voet voor een loopbaan binnen het ministerie. De startende beleidsmedewerkers met enkele jaren werkervaring worden geworven om vervolgens een (diplomatieke) carrière binnen BZ te starten. Deze werknemers beginnen op schaal 11, maar kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Een ander kenmerk van de loopbaan is de overplaatsingsystematiek. Iedere overplaatsbare medewerker wordt elke vier jaar overgeplaatst naar een andere functie op het departement of op een van de posten. De invloed op de plaatsing wordt gezien als gering. Een bepaalde loyaliteit naar de werkgever, mobiliteit en flexibiliteit is bij werknemers vereist (Rosenbrand, 2009).

Het laatste element dat een rol speelt, hangt samen met het internationale karakter en de overplaatsingsproces. Het gaat om de partner en kinderen van een medewerker. De verwachting is dat zodra een medewerker wordt overgeplaatst, de partner en kinderen meegaan naar het buitenland. In de huidige tweeverdienersmaatschappij moet een partner in veel gevallen zijn of haar baan opzeggen en eventuele kinderen moeten van school wisselen. Een verhuizing naar een ander (niet-westers) land heeft veel voeten in de aarde en vraagt veel flexibiliteit van een medewerker en zijn of haar gezin. De effecten op het gezin van de medewerker is het laatste specifieke kenmerk van BZ.

### **3.3.4 Diplomaat zijn**

Een speciaal punt van beleidsmedewerker worden bij BZ, is dat men diplomaat wordt bij een overplaatsing naar het buitenland. De laatste stap bij de invulling van het ASA-model is dan ook het diplomatenbestaan. BZ zoekt en heeft werknemers die Nederland overal ter wereld kunnen vertegenwoordigen. Het klasje van beleidsmedewerkers wordt hierop geselecteerd en deze mensen worden klaargestoomd voor een loopbaan bij BZ en in de wereld van de diplomatie.

In deze paragraaf wordt gekeken naar de benodigde competenties en kenmerken van een diplomaat. Deze informatie is nodig om later inzicht te krijgen in de PJ fit.

#### **Wetenschappelijke literatuur**

De wetenschappelijke literatuur over de competenties en kenmerken van een diplomaat is beperkt en verouderd. Bij het zoeken naar literatuur over diplomaten biedt de zoekterm 'diplomats' op Google scholar weinig resultaat (11.700 hits) en alleen voor 2005. Bijna geen enkel zoekresultaat is een wetenschappelijk onderbouwd artikel over de competenties en kenmerken van een diplomaat. Na een lange zoektocht komen voornamelijk artikelen uit de jaren '70 naar voren, maar deze zullen niet meer van toepassing zijn door de huidige tweeverdienermaatschappij en de vrouwelijke diplomaten. Daarnaast wordt in de wetenschappelijke literatuur voornamelijk ingegaan op de selectie van expatriates en het selecteren voor internationale opdrachten (Arthur & Bennet, 1995; Feldman & Thomas., 1992; Graf & Harland, 2005; Hays, 1974; Howard, 1974; Jordan & Cartwright, 1998; Mendenhall & Oddou, 1985; Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987; Tung, 1982).

Deze bestaande literatuur over diplomaten sluit beperkt aan bij de diplomaten van BZ. De startende beleidsmedewerker bij BZ wordt aan het begin de loopbaan specifiek geworven en geselecteerd voor een diplomatieke carrière. De overplaatsing naar het buitenland is een vaststaand feit bij de sollicitatie en komt vaak meerdere keren voor bij een loopbaan binnen BZ.

Toch bestaat ook een overeenkomst met de literatuur over internationale opdrachten, expatriates en de diplomaten van BZ die hier van belang is. In beide gevallen gaat het om een overplaatsing naar het buitenland voor een bepaalde periode. De literatuur richt zich voornamelijk op dit element. Verschillende auteurs gaan anders om met de bespreking en indeling van verschillende competenties en persoonlijke eigenschappen van kandidaten.

Jordan & Cartwright (1998) proberen in een artikel aan verschillende, in de literatuur genoemde competenties en kenmerken samen te vatten. Zij laten hierbij de indeling op bepaalde onderdelen los en gaan uit van een tweedeling op competenties en persoonlijkheidskenmerken. Onder persoonlijkheidskenmerken scharen zij 'weinig neuroticisme', 'gemiddelde extraversie' en 'sterk openstaan voor ervaringen'. Competenties zijn het 'relationele vermogen', 'culturele gevoeligheid', 'taalvermogen' en het kunnen 'omgaan met stress'. Hieronder worden deze elementen verder uitgelegd aan de hand van de tweedeling op persoonlijkheidskenmerken en competenties.

#### **Persoonlijkheidskenmerken**

Het eerste kenmerk dat genoemd werd, is neuroticisme. Dit kenmerk hangt samen met de competentie 'omgang met stress' en wordt ook wel emotionele stabiliteit genoemd. Overplaatsing naar het buitenland brengt veel stress met zich mee, zowel door het proces zelf als de culturele shock. Een werknemer wordt in een nieuwe omgeving geplaatst, waar andere gebruiken gelden en

onverwachte situaties zich voordoen. Het is essentieel voor werknemers die worden overgeplaatst dat zij kunnen omgaan met de bijbehorende stress (Howard, 1974; Jordan & Cartwright, 1998; Mendenhall et al., 1987).

Het tweede kenmerk is gemiddelde extraversie. Volgens Tung (1981) is dit kenmerk afhankelijk van de mate van interactie met de lokale bevolking en de mate van overeenkomsten tussen de eigen cultuur en de cultuur van een gastland. Dit kenmerk is gericht op de interactie en sociale omgangsvormen. Een introvert persoon is meer één met de omgeving en daardoor gevoeliger voor veranderingen in de omgeving, waardoor hij geschikter is voor posities met een hoog risico (Smith, 1989). Aan de andere kant worden competenties genoemd, die eerder passen bij een extravert persoon. Het gaat dan om "willingness to communicate" en andere relationele vermogensaspecten. Daarom moet naar een gemiddelde vorm van extraversie worden gezocht, zodat een persoon wel de omgeving aanvoelt en tegelijkertijd kan communiceren en omgaan met de omgeving (Jordan & Cartwright, 1998).

Het derde en laatste kenmerk is het sterk openstaan voor ervaringen. In menig artikel worden kenmerken als openstaan voor anderen, flexibiliteit, interesses en op zoek naar ervaring genoemd. Al deze kenmerken vallen onder het openstaan voor ervaringen, ze gaan allemaal over het toegankelijk zijn voor anderen, willen leren van anderen en kunnen omgaan met nieuwe ervaringen (Jordan & Cartwright, 1998).

### **Competenties**

De wereld is groot en divers. Daarom kunnen bijna voor iedere plaats of baan in een land specifieke competenties worden genoemd. Voor een algemene selectie, zoals bij een loopbaan met meerdere plaatsingen ergens in de wereld, kan slechts worden uitgegaan van een aantal kerncompetenties bij de selectie. De eerste competentie is het relationele vermogen van een persoon. Iemand moet in staat zijn om op een positieve manier te communiceren met andere culturen en collega's. Dit vermogen draagt bij aan de aanpassing en tevredenheid in een land. Iemand moet met anderen willen en kunnen communiceren. Deze competentie is afhankelijk van het persoonlijkheidskenmerk extraversie (Jordan & Cartwright, 1998; Mendenhall et al., 1987).

Een tweede competentie is culturele gevoeligheid of sensitiviteit. Iemand die werkzaam is in het buitenland moet hierover beschikken. Een persoon moet andere culturen kunnen begrijpen, begrip hebben voor een cultuur en er mee kunnen omgaan. In de literatuur zijn verschillende termen voor deze competentie gebruikt, maar de inhoud blijft hetzelfde. Vaak worden in dit verband kenmerken als aanpassingsvermogen en flexibiliteit genoemd om in een ander land, cultuur en condities te kunnen leven (Howard, 1974; Jordan & Cartwright, 1998).

De derde competentie is het taalvermogen. Deze competentie stelt een persoon in staat te communiceren in een multiculturele omgeving. Daarnaast is aangetoond dat de cultuur, taal en interculturele communicatie nauw met elkaar zijn verbonden. Opvallend is dat deze competentie vaak niet wordt genoemd in andere literatuur. Wel wordt veel waarde gehecht aan het kunnen communiceren met anderen. Communicatie wordt echter sterk beïnvloed door de beheersing van de taal (Jordan & Cartwright, 1998).

De laatste competentie is het vermogen om te kunnen omgaan met stress. Uiteraard hangt deze competentie sterk samen met het eerder genoemde persoonlijkheidskenmerk van neuroticisme of emotionele stabiliteit. De overplaatsingsperiode gaat gepaard met veel stress. Hier moet iemand

mee om kunnen gaan. De term neuroticisme en het kunnen omgaan met stress worden niet altijd als kenmerken of competenties genoemd en zeker niet in verband met het gezin (Jordan & Cartwright, 1998).

### **Competenties en kenmerken BZ**

BZ heeft zelf ook een lijst met competenties en kenmerken die wordt gebruikt bij de werving en selectie van diplomaten. Het profiel van een startende beleidsmedewerker is opgebouwd uit de onderdelen als opleiding, diverse vormen van ervaring en allerlei competenties. Een afgeronde academische opleiding is vereist, net als relevante werkervaring en taalvaardigheden in het Nederlands, Engels en een derde voor BZ relevante taal. Daarnaast moet een persoon geïnteresseerd zijn in en kennis hebben van de wereldpolitiek en andere ontwikkelingen op de terreinen van BZ. Tot slot is buitenlandervaring een pre.

Naast deze eisen worden persoonlijke kwaliteiten of competenties genoemd. Deze zullen hieronder kort worden besproken. Allereerst wordt *analytisch denkvermogen* gevraagd. Kern hiervan is dat medewerkers verbanden kunnen leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar kunnen onderscheiden en oorzaak en gevolg (causaliteit) kunnen herkennen. Tweede competentie is het *aanpassingsvermogen*. Dit betekent dat een medewerker onder veranderende omstandigheden effectief blijft handelen. Als derde competenties wordt *empathie* genoemd. Hier gaat het om de omgang met anderen: het begrijpen en opmerken van de gevoelens, de houding en motivatie van anderen en hiervoor openstaan. Een werknemer moet in staat zijn, zijn eigen invloed op de omgeving te begrijpen en hiermee rekening te houden. De vierde competentie die wordt genoemd, is *initiatief*. Iemand moet kansen kunnen opmerken en deze benutten. Een actieve houding in verschillende situaties is nodig. De vijfde competenties is *integriteit*. Een werknemer van BZ moet normen en waarden in het werk handhaven en integriteit tonen in gedrag en woord. Als zesde competentie wordt *interculturele sensitiviteit* genoemd. Deze competentie omvat het bewust zijn van en kunnen omgaan met verschillende culturen en achtergronden van mensen en organisaties. De zevende competentie in het profiel van een startende beleidsmedewerker is de *lerende oriëntatie*. Een werknemer moet nieuwe inzichten en vaardigheden willen krijgen en inzetten. Achtste competentie is *resultaatgerichtheid*. Iemand moet gericht bezig zijn om resultaten en doelstelling te bereiken. Bij de negende competentie wordt om *samenwerken* gevraagd. Een actieve houding bij de samenwerking om gemeenschappelijke doelen te bereiken, ook als dit geen persoonlijk belang dient. Tot slot wordt bij de laatste twee vaardigheden om *mondelijke en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid* gevraagd (BZ, *werken bij BZ*).

### **Overeenkomsten en verschillen tussen eisen BZ en literatuur over diplomaten**

Bovenstaande lijst met kenmerken en competenties worden gevraagd bij de werving van beleidsmedewerkers. De selectie richt zich vervolgens op deze kenmerken en competenties. In vergelijking met de kenmerken en competenties uit de literatuur komt dit redelijk overeen.

In de literatuur wordt benadrukt dat neuroticisme of emotionele stabiliteit en de omgang met stress erg belangrijk is. Bij BZ wordt dit niet op zo'n manier benadrukt, maar er wordt wel om aanpassingsvermogen gevraagd in veranderlijke situaties. Dit stipt echter niet de specifieke omgang met stress aan. Daarnaast benadrukken veel auteurs het gezin of partner van een kandidaat. In het functieprofiel wordt hiernaar niet direct verwezen of op geselecteerd, maar in de

overige informatie in de werving wordt benadrukt dat een overplaatsing een grote impact kan hebben op iemands gezin en dat (toekomstige) medewerkers zich hier bewust van moeten zijn.

### **3.4 Hypothesen**

In deze scriptie wordt onderzocht in welke mate generaties verschillen op bepaalde factoren, die van invloed zijn op de aantrekkingskracht van BZ. Het opstellen van hypothesen geeft richting aan het onderzoek doordat een toetsbare voorspelling wordt gedaan. Per hypothese wordt gezocht naar een antwoord op de vraag, of er daadwerkelijk verschillen zijn in diverse generaties diplomaten en of zij vervolgens dan ook verschillen in de mate waarin zij BZ aantrekkelijk vinden (Van Thiel, 2007).

#### **Diplomaat zijn**

De eerste hypothese richt zich op de mate waarin een diplomaat is. Zowel in de (wetenschappelijke) literatuur als uit gegevens van BZ zijn een aantal competenties en kenmerken onderscheiden, die een diplomaat moet bezitten. De kennis van deze competenties en kenmerken is gering op het gebied van werving en selectie. Interessant is om te achterhalen in hoeverre de verschillende generaties een zelfde beeld hebben van diplomaten. Daarom wordt door middel van een waardering van competenties en kenmerken gekeken naar wat medewerkers van BZ belangrijk vinden voor een diplomaat om te bezitten. De verwachting is dat de waardering van kenmerken van de sollicitanten en generatie Y het meest overeenkomen met de kenmerken die de organisatie waardeert. Deze veronderstelling is gebaseerd op het feit dat sollicitanten net in aanmerking zijn gekomen met de kenmerken waarop wordt geselecteerd en generatie Y hier net op geselecteerd is. Het ASA-model zou daarom meer van invloed moeten zijn op de waardering van de jongste generatie dan bij de oudere generatie. De oudere generaties zijn langer geleden geworven en mogelijk op andere kenmerken geselecteerd. Dit leidt tot de eerste hypothese:

*Hypothese 1: Verschillende generaties waarderen verschillende kenmerken van diplomaten verschillend.*

#### **Motivatie en generatieverschillen**

Dit onderzoek gaat in op de verschillen tussen generaties binnen BZ. De veronderstelling is dat generaties op diverse manieren gemotiveerd kunnen worden. De hypothese die hier bij hoort is dat verschillende generaties verschillen in motivatie. Hierbij zijn ook de specifieke kenmerken van BZ als vormen van motivatie meegenomen. Uit de generatieliteratuur bleek dat generatie Y meer extrinsiek gemotiveerd is dan de babyboomers (Twenge, 2010). Met motivatie wordt zowel de intrinsieke als extrinsieke vorm op het continuüm bedoeld.

*Hypothese 2: Generaties verschillen in hun arbeidsmotivatie, waarbij generatie Y meer extrinsiek gemotiveerd is dan de babyboomers.*

#### **Fit en generatieverschillen**

Het ASA-model gaat er van uit dat mensen de organisatie verlaten als zij zich hier niet (meer) thuis voelen. De oudere generaties werken langer bij BZ, daarom zal bij hen het selectie-effect al gewerkt hebben. Bij de jonge generatie zal dit effect nog spelen. De fit theorie is onderdeel van het ASA-model, als er geen fit is, zal een persoon de organisatie verlaten. In hypothese 3 wordt



getoetst, of generaties een verschillende fit hebben. Zo kan worden gemeten of de babyboomers een sterkere fit hebben in vergelijking tot generatie X en Y.

*Hypothese 3: De PO fit zal bij de Babyboomers sterker zijn dan bij generatie X en Y.*

### **Aantrekkelijkheid en generatieverschillen**

Generaties kunnen niet alleen verschillen in mate van fit en op motivatie, maar ook ten aanzien van de mate waarin zij BZ als een aantrekkelijke werkgever beoordelen. Aantrekkelijkheid van een werkgever is afhankelijk van het type organisatie en de kenmerken van het werk. Deze vierde hypothese onderzoekt de beoordeling van verschillende generaties van de aantrekkingskracht van BZ. De verwachting is niet alleen dat er verschillen zijn tussen de generaties binnen BZ, maar ook tussen de sollicitanten en de medewerkers. De sollicitanten hebben de ambitie om bij BZ te werken en dit zal doorwerken in de motivatie en de beoordeling van aantrekkelijkheid van de werkgever. Daarnaast zullen de verschillende generaties anders reageren op de aantrekkelijkheid van BZ. De kenmerken van BZ worden immers verschillend beoordeeld door de generaties. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*Hypothese 4: Verschillende generaties vinden BZ in verschillende mate aantrekkelijk.*

De laatste hypothese vat de verschillende hypothesen samen en probeert de factoren van de aantrekkelijkheid van BZ te meten. Tegelijkertijd wordt gekeken naar de factoren waar de generaties op verschillen. De veronderstelling is dat generaties verschillende motivatiefactoren kennen en daarom andere factoren bepalen of zij een werkgever als aantrekkelijk beschouwen. Daarnaast zullen generatieverschillen in de fit waarschijnlijk invloed hebben op de mate, waarin generaties BZ aantrekkelijk vinden. In theorie is er een sterke samenhang tussen de fit en de aantrekkelijkheid van een organisatie. Daarom zullen de fit variabelen als controlevariabelen worden meegenomen. Deze laatste hypothese richt zich op de beantwoording van de centrale vraag, waarin de kenmerken van de generaties in verband worden gebracht met de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever en zo de gevolgen voor het personeelsbeleid en de werving en selectie in kaart brengen. De laatste hypothese is als volgt:

*Hypothese 5: Generaties verschillen in de mate waarin bepaalde motivatiefactoren van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van BZ.*

Deze hypothesen geven antwoord op deelvraag 3 en 4. In deze deelvragen wordt gevraagd naar generaties, de verschillen in motivaties en naar de redenen voor de generatieverschillen in de aantrekkelijkheid van BZ. Daarnaast wordt ook kennis vergaard om antwoord te kunnen geven op de laatste twee deelvragen. In hoofdstuk 4 wordt eerst de operationalisering van het onderzoek opgenomen en ook de strategie die gebruikt is, om het onderzoek uit te zetten en te analyseren. In de daarop volgende hoofdstukken (5 & 6) worden de resultaten gepresenteerd.

## 4 Methodologie

In voorgaande hoofdstukken is de casus bij BZ toegelicht. Daarna is de theoretische invalshoek uiteengezet met daarin de fitliteratuur en het ASA-model. Het ASA-model is ingevuld met de verschillende generaties, factoren om te werken in het algemeen, en specifiek bij de overheid en bij BZ. Afgesloten is met de kenmerken van het diplomatenbestaan.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de gekozen onderzoeksstrategie. Er is gekozen voor het uitzetten van een enquête en daaropvolgend enkele diepte-interviews. Het doel is inzicht te krijgen in de generatieverschillen en de relatie tot de aantrekkingskracht van BZ, zodat met deze gegevens advies kan worden gegeven over het personeelsbeleid en de werving en selectie van BZ (Van Thiel, 2007).

### 4.1 Onderzoeksstrategie

De eerste stap die moet worden gezet om het doel van dit onderzoek te bereiken, is het kiezen van een strategie om de benodigde data te verzamelen en te analyseren. Binnen de methodologie is strategie een overkoepelende term en kan deze uit meerdere methoden bestaan. De strategie, methode en techniek zijn afhankelijk van het onderwerp en in hoeverre onderzoekseenheden bekend zijn. In dit onderzoek moet antwoord worden gegeven op basis van de verschillen tussen generaties en hun invloed op de aantrekkingskracht van BZ als werkgever, om zo de mogelijke implicaties voor het personeelsbeleid en de werving & selectie te kunnen vaststellen. (Van Thiel, 2007).

De strategie die is gekozen, is tweeledig: eerst een enquête en daarna semigestructureerde interviews. Door eerst een enquête uit te zetten kan bij een groot aantal onderzoekseenheden (d.w.z. de verschillende generaties) informatie worden verzameld over de verschillende onderdelen waarmee het ASA-model is ingevuld, zoals de organisatie, sector, type baan, motivatie en generaties. Vervolgens kan bij de interviews dieper op de verschillende onderwerpen worden ingegaan op basis van de resultaten uit de enquête. De items in de enquête komen overeen met de invulling van het ASA-model in paragraaf 3.3.1.

De enquête als onderzoeksstrategie vraagt om een methode om de gegevens daadwerkelijk te verkrijgen. De methode die wordt gebruikt is een schriftelijke (online) vragenlijst. Deze opgestelde vragenlijst wordt aan alle onderzoekseenheden (populatie) voorgelegd. Daarna zal een aantal diepte-interviews worden afgenomen. Deze interviews zullen zich richten op de resultaten van de enquête. Zo kan worden doorgevraagd op punten die met de enquête niet zijn achterhaald, maar wel relevant zijn in het kader van dit onderzoek. Het interview zal semigestructureerd zijn. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de onderzoekseenheden (populatie), de onderzoeksfase en de operationalisering van de variabelen.

### Fasen van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een aantal fasen. Allereerst is begonnen met een vooronderzoek. Dit is gedaan door gesprekken met verschillende medewerkers van BZ. Op deze manier kon de onderzoeker inzicht krijgen in de gang van zaken binnen de organisatie op gebied van het personeelsbeleid en de werving en selectie.

De tweede fase van het onderzoek bouwt voort op de verzamelde informatie uit de gesprekken met medewerkers en de literatuurstudie. Deze informatie tezamen vormt de bron voor de samenstelling van de vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit twee versies: één voor de medewerkers van BZ en één voor de sollicitanten voor het klasje. Er is gekozen voor twee versies, omdat de vraagstelling en samenstelling van de vragen voor de twee steekproefkaders niet gelijk zijn. Deze twee versies vragenlijsten zijn getest in een kleine voorstudie, zodat fouten konden worden opgespoord en verbeterd.

De enquête voorziet in het kwantitatieve onderdeel van het onderzoek. De keuze om een enquête te gebruiken, brengt een aantal voor- en nadelen met zich mee, zoals standaardisatie van resultaten en verminderd inzicht in de reden achter een mening. Standaardisatie is nodig om de grote gegevensverzameling mogelijk te maken en de resultaten te kunnen generaliseren. Nadeel van standaardisatie is dat de verzamelde informatie oppervlakkig is. De enquête bestaat immers uit meerkeuzevragen met een vast antwoord. Bij deze vorm van onderzoek kunnen respondenten niet in eigen bewoording aangeven waarom ze een bepaalde mening hebben. Onduidelijk blijft waarom respondenten iets vinden (Van Thiel, 2007).

Om de nadelen van de enquête te ondervangen, zal in de derde fase van het onderzoek een kwalitatief onderdeel aan het onderzoek worden toegevoegd in de vorm van een aantal diepte-interviews. Deze interviews moeten naar aanleiding van de vragenlijst extra informatie geven over de resultaten van de enquête. De interviewvragen zullen zich voornamelijk richten op de argumentatie voor de mening van de respondenten.

Het houden van interviews kan op twee manieren worden gedaan: ongestructureerd open interview of semigestructureerde interview. In dit geval is gekozen voor semigestructureerde interviews. Een voordeel van het gebruiken van een enquête en diepte-interviews is dat op verschillende manieren informatie wordt verzameld en verschillende methoden worden gebruikt. Bij dit onderzoek wordt triangulatie toegepast en door deze verschillende manieren waarop informatie wordt verkregen, is het onderzoek valide (Van Thiel, 2007).

#### **4.2 Design: populatie en steekproef enquête**

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de verspreiding van de enquête onder de gekozen onderzoekseenheden. De vragenlijst is opgesteld en vervolgens online verspreid onder verschillende populaties. In dit geval bestaat de populatie uit de medewerkers van BZ en de sollicitanten van het klasje 2010. Bij BZ werken in totaal ongeveer 3000 ambtenaren die in verschillende loonschalen werken, namelijk vanaf loonschaal 5 tot en met 18 en hoger. In dit onderzoek ligt de nadruk op alle mensen die via het 'klasje' worden geworven. Deze medewerkers beginnen als startende beleidsmedewerker op schaal 11. Voor het onderzoek is daarom gekozen om de medewerkers binnen BZ vanaf schaal 11 te benaderen. In tabel 4-1 is de man/vrouw verhouding op de verschillende loonschalen vanaf schaal 11 te zien. Bij deze indeling gaat het om totaal 1816 medewerkers. Zoals al in hoofdstuk 2 aan de orde kwam, kent BZ vier stroomfuncties: specialisten, beleid, consulaire en beheer, en secretariael administratief. In het algemeen is het zo dat de medewerkers die via het klasje binnenkomen, solliciteren voor een beleidsfunctie en binnen deze functiestroom blijven werken. Voor het onderzoek zijn alleen de medewerkers in de functiestroom "beleid" vanaf loonschaal 11 van belang. Dit brengt het totaal op 1228

beleidsmedewerkers. Deze populatie is gelijk aan het steekproefkader. Om voldoende respons te krijgen, is er voor gekozen om alle relevante (1228) beleidsmedewerkers te benaderen.

Met de toespitsing naar functiestroom en loonschaal is de populatieverdeling nog niet compleet. In de hoofdvraag wordt verwezen naar verschillende generaties, daarom zal het steekproefkader verder worden ingedeeld in drie groepen: generatie Y, generatie X en babyboomers. Naast de medewerkers wordt er ook een enquête uitgezet bij de sollicitanten van het klasje. Bij de sollicitanten wordt ervan uitgegaan dat voornamelijk mensen uit generatie Y zullen solliciteren naar de functie startende beleidsmedewerker. Het is een startersfunctie met een starterssalaris waarvoor enkele jaren werkervaring nodig zijn en deze mensen zullen waarschijnlijk tot de jongste generatie op de arbeidsmarkt behoren. Deze groep sollicitanten (d.w.z. voor het klasje) is de vierde groep in dit onderzoek. Deze populatie kan inzicht bieden in de aantrekkingskracht van BZ onder degene die zich aanmelden voor een loopbaan bij BZ. Daarnaast wordt gekeken naar de drie verschillende generaties die binnen BZ werken: babyboomers, generatie X en generatie Y. Deze generaties binnen BZ zijn al geselecteerd en het ASA-model heeft bij de medewerkers al gewerkt. De huidige medewerkers zijn al aangetrokken door BZ, vervolgens geselecteerd en gebleven. De medewerkers hebben al een socialisatieproces binnen BZ doorlopen en de waarden van de organisatie overgenomen. Dit zal gevolgen hebben voor PO- en PJ fit.

Voor het onderzoek moeten alleen de relevante medewerkers worden benaderd per generatie. Deze werknemers worden op basis van geboortjaar ingedeeld in een (generatie) populatie. Er zullen binnen BZ in totaal drie populaties worden onderscheiden. De vierde populatie wordt gevormd door de sollicitanten. In tabel 4-1 is een verdeling van de beleidmedewerkers per schaal opgenomen. De enquête wordt uitgezet bij de twee steekproefkaders: binnen BZ en de sollicitanten. Deze steekproefkaders kunnen worden verdeeld over vier populaties: de sollicitanten, generatie Y beleidsmedewerkers, generatie X beleidsmedewerkers en babyboomers beleidsmedewerkers (Van Thiel, 2007).

**Tabel 4-1 Verdeling werknemers op schaal en naar generatie**

Schaal	mannen	vrouwen	Totaal	Generatie Y	Generatie X	Babyboomers	Totaal
11	217	188	405	123	47	34	204
12	256	204	460	35	207	76	318
13	253	157	410	1	160	126	287
14	148	55	203	0	87	70	157
15	106	24	129	1	36	57	94
16	71	16	87	0	13	56	69
17	63	10	73	0	5	51	56
18>	42	7	49	0	3	40	43
Totaal	1156	661	1816	160	558	510	1228 <sup>2</sup>

(Bron: BZ, Sociaaljaarverslag 2009)

### Respondenten enquête

De twee enquêtes zijn tegelijkertijd gepubliceerd op 24 november 2010. Ter verhoging van de respons is na anderhalve week een herinnering verstuurd voor beide vragenlijsten. In totaal zijn beide vragenlijst ongeveer drie weken online geweest. Beide enquêtes zijn op woensdag 15

<sup>2</sup> Het verschil in aantallen komt door de toespitsing naar de stroomfunctie beleid.

december gesloten. De respons op de twee enquêtes zal na elkaar worden besproken. Voordat wordt begonnen met de bespreking van de medewerkers, zal eerst ruimte zijn voor een paar algemene opmerking over wat is gedaan om de respons te vergroten. Hier is aandacht voor, omdat binnen de organisatie enquêtemoeheid zou bestaan. De enquêtemoeheid is veroorzaakt door de hoeveelheid vragenlijsten die op de medewerkers zijn afgestuurd. Sommige vragenlijsten werkten door technische problemen niet goed. En bij andere vragenlijsten is er weinig tot geen terugkoppeling naar de medewerkers geweest. Redenen genoeg om deze enquête beter aan te pakken.

Na het opstellen van de vragenlijst is de vragenlijst getest om fouten en onduidelijkheden te signaleren en op te lossen. Daarbij is ook gevraagd om te meten of de tijdsindicatie van de enquête correct was. Zo is geprobeerd te voorkomen om slordige (type) fouten uit de vragenlijst te filteren. En kon er voor worden gezorgd dat de vragen duidelijk waren en aansloten bij de populatie. De feedback op de test is gebruikt om de vragenlijst te verbeteren.

Vervolgens is de uitnodiging van de enquête naar de medewerkers gestuurd op naam van het afdelingshoofd WL (Werving en Loopbaan). Hiermee is het belang van het onderzoek nogmaals onderstreept. De sollicitanten zijn op naam van het Plaatsvervangend Hoofd Werving en Selectie uitgenodigd. In de uitnodigingen is vermeld hoe lang het beantwoorden van de vragenlijst duurt en om hoeveel vragen het precies gaat. Zo kan worden voorkomen dat respondenten halverwege afhaken en weten ze bij voorbaat waar ze aan beginnen.

Er is voor gekozen om de enquête zo kort mogelijk te houden. Dit was lastig omdat veel items moesten worden meegenomen om inzicht te krijgen in de verschillende onderdelen die nodig zijn om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Voor de medewerkers ging het om 74 meerkeuzevragen en een open vraag waar eventuele op- en of aanmerking konden worden geplaatst. De sollicitanten kregen een vragenlijst van 68 vragen met eveneens een open vraag aan het eind voor het plaatsen van algemene opmerkingen.

Tot slot is gelet op het waarborgen van de anonimiteit volgens de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Zo stond de vragenlijst op een beveiligde omgeving en was het invullen van de vragenlijst anoniem. Het aanmelden voor een vervolginterview kon alleen door het sturen van een email naar de onderzoeker en het e-mailadres werd pas aan het eind van het onderzoek weergegeven. Hierdoor konden de respondenten die zich aanmeldden niet worden gekoppeld aan gegevens uit de enquête.

### **Respons van de medewerkers**

De vragenlijst is naar 1228 medewerkers, geselecteerd op basis van de loonschalen en de functiestroom beleid, verstuurd. Het aantal respondenten was 511 bij de sluiting van de enquête. 720 medewerkers hebben niet gereageerd. Hierbij horen ook nog de 57 onvolledige reacties op de enquête. Deze kunnen eveneens tot de non-respons worden gerekend. Het responspercentage komt hiermee op totaal 41,6% en dit is vrij hoog voor een organisatie die 'enquêtemoe' zou zijn. Het totale responspercentage, inclusief gegevens per generatie en loonschaal, zijn opgenomen in tabel 4-2.

De verdeling van de respondenten van de vragenlijst ziet er als volgt uit. 36,1% is vrouw en 63,9% is man. Dit komt overeen met het percentage van mannen en vrouwen vanaf loonschaal 11. Van alle respondenten werkt 46,7% op een post en 53,3% op het departement in Den Haag. Het

gemiddelde geboortear is 1963 met een standaardafwijking van 10,03. De gemiddelde leeftijd is dus op basis van deze informatie ongeveer 47 jaar. Dit is vergelijkbaar met het sociaal jaarverslag 2009 van BZ, waar dit ook ongeveer de gemiddelde leeftijd was. De geboortearen zijn verdeeld van 1948 tot 1985. Van de 511 respondent hebben er 222 van de generatie babyboomers de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een responspercentage van 43,5%. 215 respondenten komen uit generatie X. Dit geeft een responspercentage van 38,5%. 74 van de respondenten komt uit generatie Y en dit is een responspercentage van 46,2%. Hoewel generatie Y in aantallen het kleinst is binnen BZ, heeft deze generatie (naar verhouding) het hoogst responspercentage. Generatie X heeft van de drie generaties het laagste responspercentage. In het algemeen is de respons van iedere generatie vrij hoog. De resultaten zijn representatief voor het steekproefkader. De respons zal dan ook verder op basis van de drie generaties worden besproken.

In tabel 4-2 is de respons te zien op basis van loonschaal per generaties. BZ is een redelijk conservatieve organisatie waar bevordering vaak plaatsvindt op basis van leeftijd en het aantal dienstjaren. De babyboomers zijn dan ook vaker terug te vinden op de hogere loonschalen dan generatie Y die voornamelijk op schaal 11 en 12 zitten. Het percentage is het responspercentage per generatie per loonschaal. Hieruit blijkt dat de respons representatief is omdat voor iedere generatie per loonschaal een redelijk percentage is gescoord. De babyboomers laten een wisselvallige respons zien. Generatie X heeft twee uitschieters. Op basis van deze informatie kan worden geconcludeerd dat de respons representatief is voor de organisatie.

**Tabel 4-2 Verdeling respons op basis van loonschaal<sup>3</sup>**

Loonschaal	Totaal respons		Generatie Y		Generatie X		Babyboomers	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
11	89	43,6	58	47,2	18	38,3	13	38,2
12	128	40,3	13	37,1	79	38,2	35	46,1
13	112	39	3	100	59	36,9	50	39,7
14	68	43,3	0	0	31	35,6	37	52,9
15	43	45,7	0	0	20	55,6	23	40,4
16	31	44,9	0	0	4	30,8	27	48,2
17	26	50,9	0	0	4	80	22	43,1
18 en hoger	15	34,9	0	0	0	0	15	37,5
Totaal respons	511	41,6	74	62,5	215	38,5	222	43,5

In tabel 4-3 is te zien hoe de verschillende generaties bij BZ zijn binnengekomen. Het klasje staat bovenaan met totaal 289 respondenten. Dit is geen opvallende score omdat het klasje altijd het kenmerk van BZ is geweest om mensen te werven voor een loopbaan. Toch zijn onder de babyboomers veel zij-instromers en mensen die op andere manier bij BZ zijn gaan werken. Generatie Y en X kwamen voornamelijk binnen via het klasje.

<sup>3</sup> De verdeling medewerkers per loonschaal is gebaseerd op het sociaaljaarverslag uit 2009. De enquête is in 2010 uitgezet. Een verschuiving in de verdeling kan hierdoor hebben plaatsgevonden en verklaart mogelijk ook de 100% score van generatie Y op loonschaal 13.

**Tabel 4-3 Verdeling respons op basis van instroom organisatie**

Instroom	Totaal respons		Generatie Y		Generatie X		Babyboomers	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Klasje	289	56,4	55	74,3	141	65,6	92	41,4
Zij-instroom	148	28,9	9	12,2	56	26,6	83	37,4
Anders	75	14,6	10	13,5	18	8,5	47	21,2

Als naar de wijze van instroom in de organisatie wordt gekeken, is het tevens relevant om te kijken of de respondenten een vast contract hebben of dat zij slechts tijdelijk bij BZ werkzaam zijn. In principe krijgen beleidsmedewerkers van het klasje na twee jaar een vaste aanstelling. Daarnaast is BZ een overheidsorganisatie en is een vaste aanstelling gebruikelijk. De laatste jaren is een aanstelling voor bepaalde tijd meer in zwang door de verplichte bezuinigingen op het personeel bij de ministeries. Vaste aanstelling komen hierdoor minder vaak voor. Toch krijgen de mensen uit het klasje na twee jaar een vast aanstelling. Dit verklaart ook de 12 respondenten met een tijdelijk contract met uitzicht op vaste dienst. In tabel 4-4 is de verdeling van de respondenten te vinden op basis van dienstverbanden.

**Tabel 4-4 Verdeling respons op basis van dienstverband**

Dienstverband	Totaal respons		Generatie Y		Generatie X		Babyboomers	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Vast	477	93,3	50	67,6	209	97,2	217	97,7
Tijdelijk, met uitzicht op vast	12	2,3	12	16,2	0	0	0	0
Aanstelling bepaalde tijd	23	4,5	12	16,2	6	2,8	5	2,3

### Respons van de sollicitanten

De online vragenlijst is naar de 663 sollicitanten gestuurd die in het najaar van 2010 gereageerd hebben op de functie startende beleidsmedewerker bij BZ, ook wel het klasje genoemd. Dit is het tweede steekproefkader. 169 sollicitanten hebben gereageerd. Dit is een responspercentage van 25,4%. Het responspercentage is in vergelijking met de medewerkers minder hoog. Een eerste reden hiervoor is dat de enquête pas laat in de selectieprocedure kon worden uitgezet. De actualiteit van de sollicitatie was afgenomen en tegelijkertijd nam het aantal afgewezen sollicitanten alleen maar toe. De bereidheid om de vragenlijst in te vullen zal hiervan sterk afhankelijk zijn geweest en een negatieve invloed hebben gehad. Gevolg voor de respons van de sollicitanten is dat er een waarschijnlijk een positieve vertekening is doordat een selectie heeft plaatsgevonden bij de respondenten. Sollicitanten die zich door de afwijzing niet meer voelen aangesproken door BZ zullen minder snel de vragenlijst hebben ingevuld.

Van de respons is 51,5% vrouw. De geboortejaren zijn verspreid van 1954 tot 1988. De verwachting was dat alleen generatie Y zou reageren op de functie; het is immers een startersfunctie. Dit bleek echter niet het geval. Alle generaties hebben gereageerd, maar generatie Y was hierbij het grootst en dominant in aantal. Het gemiddelde geboortjaar is 1978 met een standaardafwijking van 6,2. De gemiddelde leeftijd van de sollicitanten komt hiermee op 32. Dit is duidelijk lager in vergelijking tot de gemiddelde leeftijd van de medewerkers. Voor een startersfunctie is dit een vrij hoog gemiddelde, maar dit valt te verklaren door de selectie eis van enkele jaren relevante werkervaring. Van de sollicitanten is 84% momenteel werkzaam. 88,8% heeft een universitaire opleiding. Werkervaring en een universitaire opleiding zijn harde selectie eisen.

### **4.3 Design: selectie van respondenten interviews**

Voordat de enquête kon worden verstuurd, is aan de respondenten gevraagd om een email te sturen naar de onderzoeker als zij geïnteresseerd waren in een vervolginterview voor onderzoeksfase drie. 31 medewerkers hebben interesse getoond in een eventueel vervolginterview. Van de sollicitanten hebben 16 personen interesse getoond. Op basis van deze aanmeldingen en met het oog op de beschikbare tijd, is er voor gekozen om vier sollicitanten te interviewen. Bij deze selectie is gelet op het geslacht van de sollicitanten en gecontroleerd voor welke ronde van de selectieprocedure ze zijn afgewezen. Van de sollicitanten is een persoon achteraf benaderd die aangenomen is voor het klasje. Zo is geprobeerd een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de beleving van de sollicitanten. Van de 31 medewerkers zijn 12 personen geïnterviewd. Per generatie zijn vier personen gevraagd. Bij de keuze van de medewerkers is tevens gelet op geslacht en loonschaal. Bij de selectie is met deze variabelen rekening gehouden omdat de betrouwbaarheid en validiteit toeneemt als respondenten verschillende herkomst en posities bekleden (Van Thiel, 2007).

### **4.4 Voor- en nadelen methoden**

Aan ieder onderzoek zitten voor- en nadelen. De enquête als strategie maakt de gegevensverzameling efficiënt en generaliseerbaar. De metingen moeten bij deze strategie worden gestandaardiseerd om een analyse te kunnen uitvoeren. Deze standaardisatie kan de gegevens en de resultaten een oppervlakkig karakter geven. De reden voor een mening wordt niet gevraagd aan de respondenten bij een enquête, omdat hier bijna geen ruimte voor is. Dit wordt opgelost door het houden van enkele interviews, waarbij aandacht is voor de redenen voor bepaalde meningen van respondenten.

Daarnaast kan worden vastgesteld dat de populatieverdeling een aantal kanttekeningen met zich meebrengt. Zo hebben de werknemers al voor BZ gekozen en zijn zij geselecteerd voor een loopbaan bij het ministerie. Het ASA-model heeft haar werk al gedaan, hierdoor zal de zogenoemde fit aanwezig moeten zijn. De sollicitanten voor het klasje daarentegen hebben in het algemeen geen ervaringen met de organisatie; het ASA-model heeft nog geen (selectie)functie gehad. Vanuit de organisatie gezien hoeft er geen fit te zijn en is deze fit alleen gebaseerd op percepties van sollicitanten op de organisatie en de baan. De resultaten zullen daarom antwoord geven op de vraag hoe BZ overkomt op de sollicitanten en slaan voornamelijk terug op de wervings- en arbeidsmarktcommunicatie van BZ. Voordeel van deze twee steekproefkaders is dat de sollicitanten als een soort referentiegroep kunnen worden gebruikt bij de bespreking van de resultaten.

Daarnaast zullen de vragenlijsten van de twee steekproefkaders (medewerkers en sollicitanten) enigszins van elkaar verschillen. De sollicitanten zijn immers nog niet werkzaam bij BZ en kunnen hierdoor niet altijd dezelfde vragen beantwoorden.

Tot slot is de vraag bij generatieonderzoek of de verschillen niet worden veroorzaakt door de leeftijd zelf. Daarom zou het beter zijn om longitudinaal onderzoek uit te voeren. Vanwege de beperkte tijd van dit onderzoek is dit echter niet mogelijk. Wel is het aan te raden om het onderzoek over een paar jaar te herhalen. Toch geeft dit onderzoek een beeld van de verschillen tussen generaties op de aantrekkelijkheid van BZ, maar moet het mogelijke leeftijdseffect in de gaten worden gehouden bij de interpretaties van de resultaten.



#### **4.5 Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek**

Bij een uitgezette vragenlijst kan een drietal storingsbronnen optreden. Allereerst moet er bij de operationalisering van de variabelen op worden gelet, of de operationalisatie klopt en correct wordt geformuleerd. Bij dit onderzoek is een pilot gebruikt om de items te controleren. Zo kan de interne validiteit worden gewaarborgd. Als tweede is de non-respons een storingsbron. Lang niet iedereen die wordt uitgenodigd voor een enquête, neemt hieraan deel. Dit kan gevolgen hebben voor de representativiteit van het onderzoek en mogelijk de externe validiteit schaden. Bij de vragenlijst zijn er meerdere maatregelen genomen om de respons te verhogen. De uitnodiging is uit naam van het afdelingshoofd van Werving en Loopbaan gestuurd naar de medewerkers en voor de sollicitanten uit naam van het plaatsvervangend hoofd Werving en selectie. Daarnaast is na anderhalve week een herinnering gestuurd naar de mensen die de enquête nog niet ingevuld hadden. Tot slot moet de onderzoeker rekening houden met antwoordtendenties. De respondenten passen dan het antwoord aan op de situatie. In dit onderzoek is deze storingsbron aangepakt door duidelijke instructies te geven, het gebruiken van overzichtelijke items en dit te testen door middel van een pilot (Van Thiel, 2007).

Bij het afnemen van de interviews kan er ook sprake zijn van storingsbronnen. Het gevaar is dat de onderzoeker de respondent beïnvloedt door de vragen of de manier waarop deze vragen worden gesteld. Het is daarom van belang dat de onderzoeker zich objectief opstelt bij het opstellen van de vragen en bij het afnemen van het interview zelf. Hier is gekozen voor een semigestructureerd interview waarbij de invulling van het interview medeafhankelijk is van wat de respondent verteld. Hierdoor kan de onderzoeker de vragen aanpassen en laten aansluiten op de belevingswereld van de respondent. Het interview is wel gestructureerd omdat de interviewvragen zijn afgeleid van het theoretisch kader om zo de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. (Van Thiel, 2007).

#### **4.6 Operationalisering enquête**

In hoofdstuk drie is al een eerste aanzet gegeven voor de operationalisering van het ASA-model, door middel van de theoretische uiteenzetting en de gegeven invulling aan dit model. Deze informatie is leidend bij de operationalisering in deze paragraaf. De invulling van het ASA-model bepaalt namelijk de opbouw van de vragenlijst. De verschillende elementen binnen het model zullen hier per onderwerp worden geoperationaliseerd naar vragen voor de enquête. De verschillende items zijn geselecteerd uit bestaande schalen en zijn gebruikt om invulling te geven aan het ASA-model.<sup>4</sup>

##### **4.6.1 Controlevariabelen**

Het stellen van een aantal controlevariabelen is altijd nodig om de achtergrondkenmerken van de respondenten op een rijtje te krijgen. Deze kenmerken kunnen invloed hebben op de reactie van de respondent en kunnen daardoor de meting verstoren. Bij het analyseren van de resultaten kan rekening worden gehouden met deze variabelen door deze mee te nemen. Dit betekent dat gecontroleerd wordt of het resultaat wordt beïnvloed door een achtergrondkenmerk, zoals thuissituatie of opleiding. Daarnaast kan worden gecontroleerd of de respondenten in het geval van de medewerkers van BZ representatief zijn voor de organisatie, zoals de man/vrouw verhouding,

---

<sup>4</sup> Vragenlijsten zijn in de bijlage toegevoegd.

wel of niet werkzaam op een post en de loonschalen. Het onderzoek richt zich op de werving van het klasje en daarom moet aan de medewerkers worden gevraagd hoe zij bij BZ zijn terechtgekomen. Daarnaast wordt bij de controlevariabelen gevraagd naar het soort dienstverband. De medewerkers die zijn aangenomen via het klasje zullen een vaste aanstelling hebben of tijdelijk met uitzicht op een vaste aanstelling. De zij-instromers zullen vaker een aanstelling voor bepaalde tijd hebben. Tot slot wordt het geboortjaar gevraagd om de generatiepopulaties te kunnen samenstellen (Van Thiel, 2007).

Voor de sollicitanten gelden niet dezelfde controlevariabelen, sommigen kunnen immers niet van toepassing zijn. Achtergrondkenmerken zoals thuissituatie, opleiding en geboortjaar worden gevraagd. Daarnaast wordt gevraagd of iemand momenteel werkzaam is.

#### 4.6.2 Aantrekkelijkheid en motivatie

In de literatuur worden verschillende motieven genoemd, die bepalend zijn voor een werknemers voorkeur voor een bepaalde organisatie en baan. Hieraan is in hoofdstuk drie aandacht aan besteed. Om te beginnen kan het aantrekkelijk worden gevonden om in de publieke sector, en/of voor het Rijk en/of BZ te werken. Dit is de aantrekkingskracht (attraction) tot een organisatie. In de vragenlijst komt dit naar voren door de medewerker en sollicitant te vragen naar een aantrekkelijkheidscijfer op een schaal van 1 tot 10 voor de sector Het Rijk en specifiek BZ als werkgever (Highhouse et al., 2003).

Vervolgens is motivatie uitgelegd in verschillende vormen: intrinsieke en extrinsieke motivatie op een continuüm (Ryan & Deci, 2000). Deze vormen van motivatie zijn door Gagné et al., (2010) geoperationaliseerd in de Motivation at Work Scale. De items, te zien in tabel 4-2, proberen verschillende vormen van motivatie te meten op een zevenpuntsschaal van 'helemaal niet' tot 'helemaal wel'. De Ruijter (2010) heeft in haar masterscriptie gebruik gemaakt van deze schaal, maar concludeert dat de schalen niet naar voren komen bij de resultaten. Een verklaring hiervoor is mogelijkwerwijs een foutieve vertaling. In dit onderzoek wordt de Motivation at Work Scale ook gebruikt; het verschil is echter dat voor sommige vragen een alternatieve vertaling is gehanteerd. Bij een vragenlijst kan een verschil in vertaling al leiden tot een andere interpretatie en antwoord. De nieuwe vertaling is daarom tevens gecontroleerd en terugvertaald door iemand met Engels als moedertaal.<sup>5</sup>

**Tabel 4-5 Motivation at Work Scale (Gagné et al., 2010)**

<b>Vragen medewerkers (sollicitanten)</b>
Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard biedt
Voor de plezierige momenten die deze baan mij (kunnen) brengen
Ik heb (/wil) deze baan omdat het mij in staat stelt mijn levensdoelen te bereiken
Omdat ik heel erg (zal) geniet(en) van dit werk
Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen
Omdat mijn reputatie hiervan afhankelijk is
Omdat ik in mijn baan de beste wil zijn. Ik moet een winnaar zijn
Omdat ik het leuk (zal) heb(ben) tijdens mijn werk
Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen
Ik doe het werk voor het salaris
Omdat deze baan past bij mijn persoonlijke waarden
Omdat het mogelijkheden biedt om werk en privé te combineren

<sup>5</sup> In de bijlage zijn de originele items en de gekozen vertalingen opgenomen

Aan de vragenlijst is een aantal motieven toegevoegd met betrekking tot het werken bij BZ en de publieke sector. In hoofdstuk drie zijn namelijk specifieke motieven onderscheiden als reden om voor BZ te werken. Deze motieven waren: internationaal gericht werk, werken in het buitenland en de overplaatsing naar het buitenland. Daarnaast blijkt uit het personeelsbeleid dat een loopbaan wordt aangeboden en de nadruk ligt op de ontwikkeling van werknemers. Het is relevant om deze motieven mee te nemen in de vragenlijst onder het kopje motivatie. Deze motieven zijn vertaald naar vragen en worden gemeten op dezelfde antwoordschaal als de andere motivatievormen. PSM als specifieke vorm van motivatie komt in de vragenlijst apart aan bod; zo kan de mate en belang van PSM verder worden onderzocht. Hetzelfde geldt voor het 'diplomaat zijn' als motief. Toch zijn beide onderwerpen toegevoegd aan de Motivation at Work Scale omdat deze onderdeel zijn van de motivatie van medewerkers om bij BZ te willen werken. Deze items zijn opgenomen in tabel 4-6.

**Tabel 4-6 Toegevoegde items motivatie**

<b>Vragen medewerkers (sollicitanten)</b>
Vanwege de groeimogelijkheden binnen de organisatie
Omdat het een loopbaan is
Vanwege het werken in het buitenland
Vanwege de mogelijkheid om werk en leren te kunnen combineren
Omdat het werk internationaal is
Omdat ik een diplomaat wil zijn
Omdat ik met mijn baan een bijdrage lever aan de publieke zaak

#### **4.6.3 PSM**

In hoofdstuk drie is ingegaan op PSM als specifieke motivatie factor voor mensen die werken in de publieke sector. Perry & Wise (1996) hebben PSM opgedeeld in vier dimensies (aantrekkingskracht tot het maken van beleid, verbondenheid met publiek belang, compassie en zelfopoffering voor publiek belang). Nadeel van deze specifieke dimensies en de bijbehorende items is dat het gericht is op de Amerikaanse bestuurlijke context. Vandenabeele (2008b) heeft de desbetreffende dimensies en items vertaald naar de Nederlandse context en komt tot vijf dimensies: beleid en politiek, publiek belang, zelfopoffering, compassie en democratisch bestuur. De dimensie 'beleid en politiek' komt overeen met de dimensie 'aantrekkingskracht tot het maken van beleid'. Beide dimensies gaan in op de interesse en aantrekkelijkheid van beleid en politiek. Verbondenheid met publiek belang wordt door Vandenabeele neergezet onder publiek belang. Compassie en zelfopoffering voor publiek belang komen beiden terug in de dimensie zelfopoffering en compassie. Het verschil in dimensies zit voornamelijk in de toevoeging van de dimensie democratisch bestuur. Dit komt grotendeels overeen met "principles of public service", zoals gelijkheid, aansprakelijkheid en duurzaamheid. Deze factor representeert waarden die kenmerkend zijn voor de overheid van een specifiek land. Zo kan de bestuurlijke context worden meegenomen in het onderzoek naar PSM (Perry & Wise, 1996; Vandenabeele, 2008b).

Per dimensie is een aantal stellingen opgesteld en deze zijn rechtstreeks vanuit de literatuur opgenomen in de vragenlijst. Medewerkers van BZ en sollicitanten voor het klasje kunnen aangeven op een zevenpuntsschaal of zij het er 'geheel mee oneens' of 'geheel mee eens' zijn met de stellingen. De vragen komen overeen met de vragen uit tabel 4A uit Vandenabeele (2008b) en het gaat om totaal 18 vragen, zoals te zien in tabel 4-7.

**Tabel 4-7 PSM (De Ruiter, 2010; Vandenabeele, 2008b)**

Vragen medewerkers en sollicitanten
Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici
'Politiek' is een vies woord in mijn ogen
Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap
Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten)
Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving
Het algemeen belang dienen, vind ik belangrijker dan individuele personen helpen
Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving
Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen
Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken
Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen
Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken
Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen
Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden
Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk
Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld
Zelfs in geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien
Het is van belang dat personeel in overheidsdienst elke uitgave kan verantwoorden

#### 4.6.4 Fit

Het volgende onderdeel van de vragenlijst is gebaseerd op de fit literatuur en het ASA-model. In de verschillende wetenschappelijke artikelen zijn items ontworpen om de PO- en PJ fit te meten. Vragen gericht op de PO fit zijn overgenomen uit Bright (2007) en Cable & Judge (1996). Het doel van de vragen is te achterhalen of de persoon en organisatie bij elkaar passen en op elkaar aansluiten.<sup>6</sup>

De PJ fit vragen zijn ontleend aan Carless (2005). De PJ fit richt zich op het achterhalen of de KSA's van de persoon overeenkomt met de eisen van een baan. Hiervoor zijn drie vragen opgenomen bij de medewerkers van BZ en bij de sollicitanten slechts één, omdat zij weinig anders zullen (en kunnen) antwoorden dan dat zij over de juiste competenties beschikken.

Beide fits worden eveneens op zevenpuntsschaal gemeten van 'geheel mee oneens' tot 'geheel mee eens'.

**Tabel 4-8 PO- & PJ fit (Bright, 2007; Cable & Judge, 1996)**

Vragen medewerkers en sollicitanten
Mijn persoonlijke waarden en doelen komen overeen met de waarden en doelen van BZ (alleen sollicitanten)
Mijn waarden komen overeen met die van het personeel van BZ (alleen sollicitanten)
Mijn waarden komen overeen met die van mijn collega's (alleen medewerkers)
Ik heb het gevoel dat ik niet pas binnen de cultuur van BZ
BZ staat voor dingen die erg belangrijk voor mij zijn
Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
Deze organisatie betekent veel voor mij
Ik voel me thuis in deze organisatie
Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie
Mijn kennis, vaardigheden en mogelijkheden komen overeen met de vereisten die bij BZ aan zijn medewerkers stelt
Mijn prestaties in mijn huidige functie bij BZ worden belemmerd door een gebrek aan expertise die voor deze functie nodig is (alleen medewerkers)
Ik beschik niet over de mogelijkheden om mijn huidige baan uit te kunnen voeren (alleen medewerkers)

In de generatieliteratuur is een generatieverschil geconstateerd in betrokkenheid tot een organisatie. Ellemers, De Gilder en Van den Heuvel (1998) onderscheiden in hun onderzoek

<sup>6</sup> In de bijlage zijn de specifieke vragen en de vertaling opgenomen.

verschillende vormen van commitment: carrière, team en organisatie. Organisatiebetrokkenheid past bij de PO fit omdat wordt gemeten of iemand past en denkt te horen bij de organisatie. De volgende vragen zijn daarom toegevoegd: 1) Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen, 2) Ik voel me emotioneel gehecht, 3) Deze organisatie betekent veel voor mij, 4) Ik voel me thuis in deze organisatie, en 5) Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie. Deze vragen passen onder de fit, omdat het ook ingaat op het delen van waarden en de cultuur.

Het laatste onderdeel van het ASA-model is *attrition*. Dit geeft aan of iemand bij een organisatie zal blijven. Bij de huidige medewerkers is het relevant op te nemen of iemand naar een andere baan heeft gekeken in het afgelopen jaar, onderverdeeld naar sector (binnen Rijk, binnen Publieke Sector of buiten Publieke sector). Hiermee kan de vertrekintentie in beeld worden gebracht.

Bij de bespreking van de operationalisering komt duidelijk naar voren dat de focus van dit onderzoek ligt op de eerste twee onderdelen van het ASA-model. Attrition wordt met een item inzichtelijk gemaakt.

#### **4.6.5 Diplomaat kenmerken en competenties**

Competenties worden binnen BZ gezien als een combinatie van gedrag, houding en vaardigheden van de kandidaat. Deze wordt getoetst bij de sollicitatiegesprekken volgens de STAR<sup>7</sup> techniek (zie paragraaf 2.4). Het functieprofiel van de startende beleidsmedewerker van BZ en de competenties van Jordan & Wright (1998) vormen de basis van de lijst met competenties in de vragenlijst. Aan de respondenten wordt gevraagd, welke van de genoemde competenties/ kenmerken zij voor diplomaten het belangrijkste vinden. Uit de lijst mogen er minimaal drie en maximaal vijf worden aangevinkt. Het doel van de vraag is empirisch bewijs te verzamelen van de belangrijkste competenties van een diplomaat. In de literatuur ontbreekt het aan voldoende informatie met betrekking tot de competenties van diplomaten. De informatie die in deze vraag wordt verzameld, zou aanzet kunnen vormen voor verder onderzoek naar de competenties van diplomaten.

#### **4.7 Operationalisering en analyse interviews**

Ook de vragenlijst voor de semigestructureerde interviews is op basis van de gebruikte literatuur opgebouwd. De verschillende onderwerpen komen dan ook aan bod. Daarnaast is sprake van een specifieke terugkoppeling naar de generaties. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 6 voor de medewerkers en in bijlage 7 voor de sollicitanten.

In het eerste onderdeel van het interview ligt de nadruk op de aantrekkelijkheid van de werkgever en de motivatie om bij BZ te willen werken. Gevraagd wordt waarom mensen de publieke sector, het Rijk en/of BZ een aantrekkelijke werkgever vinden, en de achterliggende redenen hiervoor worden op dit punt geconstrueerd. Vervolgens wordt gevraagd naar iemands drijfveren om voor BZ te werken. Tevens ligt de focus op de vraag of de respondent zich thuis (zal) voelt(/en) bij de organisatie. Deze vraag past niet alleen binnen de fitliteratuur, maar ook bij het ASA-model. Als iemand zich niet thuis zal voelen, zal het selectie-effect optreden en de persoon de organisatie verlaten. Tot slot wordt gevraagd naar kenmerken en competenties van een diplomaat om meer empirisch materiaal te verzamelen over dit onderwerp. Al meerdere malen (zie hoofdstuk drie) is

---

<sup>7</sup> STAR staat voor Situatie Techniek Actie Resultaat

geconstateerd dat weinig wetenschappelijke informatie te vinden is over dit onderwerp. Daarnaast is het 'diplomaat zijn' een groot deel van het werk van BZ. Deze redenen maken het extra interessant om naar het fenomeen diplomaat te vragen.

De interviews duren ongeveer een uur en worden in kort verslag uitgewerkt en teruggestuurd naar de respondent. Zo krijgt de respondent de mogelijkheid te om op en/of aanmerkingen te geven. Daarna worden de resultaten van de verschillende generaties op de verschillende theoretische concepten geanalyseerd. In de interviews wordt gevraagd naar een aantal concepten als aantrekkelijkheid, redenen om bij BZ te werken, het thuis voelen en passen bij BZ en tot slot het diplomaat zijn. Per concept worden de antwoorden van verschillende generaties samengevoegd en op basis van deze informatie worden de verschillen geanalyseerd. De presentatie van de resultaten zal samenvallen met de resultaten van de kwantitatieve analyse, omdat de interviews verdieping kunnen geven aan de gevonden kwantitatieve resultaten.

De tweede A van het ASA-model komt niet aan de orde in de interviews doordat alleen werknemers en sollicitanten bij BZ zijn geïnterviewd. Hierdoor wordt het weggaan bij de BZ wederom beperkt onderzocht, omdat deze respondenten nog (willen) werken bij BZ.

## 5 Verschillen tussen generaties bij BZ

De vorige hoofdstukken waren met name gericht op het vooronderzoek (waaronder de literatuur) en de operationalisering van de concepten. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek geanalyseerd. Eerst zullen de *verschillen tussen de generaties* worden geanalyseerd en worden hypothesen 1, 2 en 3 getoetst. Dit zal voor de drie generaties medewerkers en voor de sollicitanten plaatsvinden. De medewerkers en sollicitanten zullen tijdens de kwantitatieve analyse gescheiden blijven, omdat het gaat om een gescheiden steekproef. Het samenvoegen van de respons zou de betrouwbaarheid van de resultaten sterk verlagen, doordat niet alle items overeenkomen. Daarnaast zal bij de verschillende hypothesen worden gekeken naar de informatie uit de interviews en zal deze als aanvulling op de resultaten worden gebruikt. In hoofdstuk zes wordt vervolgens ingegaan op de mate waarin generaties BZ *aantrekkelijk* vinden en welke kenmerken dit kunnen verklaren.

### 5.1 Diplomaat zijn

De eerste hypothese gaat in op het verschil in waardering van kenmerken van diplomaten door de verschillende generaties. In hoofdstuk drie werd duidelijk dat (wetenschappelijke) informatie over het werken als diplomaat en de bijbehorende competenties ontbreekt of verouderd is. Dit onderzoek biedt kansen door empirische gegevens te verzamelen over de competenties en eigenschappen van een diplomaat. In paragraaf 3.4 is een hypothese geformuleerd gericht op het verschil in waardering tussen generaties. Zowel in de enquête als in de interviews is aandacht geweest voor de kenmerken en competenties van diplomaten. In de enquête is een lijst met competenties en kenmerken opgenomen waaruit de respondenten minimaal drie en maximaal vijf kenmerken konden kiezen. Om tot een overzicht te komen, is onderzocht hoe vaak de verschillende generaties hebben gekozen voor een bepaald kenmerk. De meest gewaardeerde kenmerken voor een diplomaat om te bezitten, zijn terug te vinden de top-6 die in tabel 5-1 is opgenomen.

Als de top-6 van medewerkers en de sollicitanten wordt vergeleken, blijkt dat de meningen over de belangrijkste eigenschap(en) van een diplomaat enigszins uiteenlopen. De medewerkers zetten netwerken op nummer 1, terwijl de sollicitanten dit op nummer 4 zetten. Culturele sensitiviteit is volgens de sollicitanten het belangrijkste kenmerk, terwijl dit bij de medewerkers op nummer 2 staat.

Om verschillen tussen generaties te achterhalen, moet van de medewerkers de top-6 per generatie worden toegevoegd. Voor generatie X en de babyboomers is netwerken het belangrijkste, terwijl bij generatie Y, net als de sollicitanten, culturele sensitiviteit op de eerste plaats staat. Toch komen de medewerkers per generatie en de sollicitanten op een gedeelde top-6 uit. Het verschil zit alleen in de volgorde. Deze zes kenmerken worden door de respondenten het meest gewaardeerd voor een diplomaat om te bezitten. De sollicitanten komen tot een soort gelijke waardering als de medewerkers, op enkele kleine verschillen na. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de communicatie in de werving van het (diplomaten)klasje: hierin wordt gewezen op het belang van specifieke competenties voor diplomaten. Vervolgens is het aan BZ om deze kenmerken te testen bij de sollicitanten, om zo te kijken of zij een diplomaat in de dop voor zich hebben.

**Tabel 5-1 Top-6 waardering kenmerken van diplomaten**

Kenmerken	Medewerkers		GenY		Gen X		Babyboomers		Sollicitanten	
	Score	%	Score	%	Score	%	Score	%	Score	%
Netwerken	305(1)	59,6	43(2)	58,1	130(1)	60,5	131(1)	59	62(4)	36,7
Culturele sensitiviteit	298(2)	58,2	50(1)	67,6	116(4)	54	131(1)	59	130(1)	76,9
Analytisch denkvermogen	277(3)	54,1	43(2)	58,1	121(3)	56,3	113(3)	50,9	83(3)	49,1
Communicatievaardigheden	268(4)	52,3	38(3)	51,4	122(2)	56,7	108(4)	48,6	92(2)	54,4
Integriteit	174(5)	34	26(5)	35,1	60(6)	27,9	88(5)	39,6	83(3)	49,1
Aanpassingsvermogen	154(6)	30,1	28(4)	37,8	68(5)	31,6	57(6)	25,7	59(5)	34,9

Als naar de resultaten in tabel 5-1 wordt gekeken, valt een aantal zaken op in vergelijking tot de wetenschappelijke literatuur. Allereerst worden analytisch denkvermogen en integriteit niet specifiek genoemd in de literatuur, maar wordt dit door BZ'ers en sollicitanten wel belangrijk gevonden. Daarnaast kwam uit de literatuur naar voren dat flexibiliteit, empathie en taalvaardigheden belangrijke competenties voor diplomaten zijn. Uit dit onderzoek blijkt empathie volgens 16% van de medewerkers en 19,5% van de sollicitanten belangrijk te zijn. Flexibiliteit vindt 21,7% van de medewerkers belangrijk en 18,3% van de sollicitanten. Tot slot scoort taalvaardigheid bij de medewerkers 17,7% en bij de sollicitanten 16,6%. Deze scores zijn in vergelijking met de top-6 beduidend lager en worden dus door de verschillende generaties in mindere mate als belangrijke kenmerken gewaardeerd voor een diplomaat om te bezitten.

### Eisen BZ en waardering kenmerken van diplomaten

De resultaten in tabel 5-1 moeten niet alleen worden vergeleken met de wetenschappelijke literatuur, maar ook met de eisen die BZ zelf stelt. Deze competenties en kenmerken staan centraal bij de werving en selectie van het klasje. Het vergelijken van de resultaten met de eisen van BZ kan laten zien of de competenties en kenmerken vastgesteld overeenkomen met wat de medewerkers en sollicitanten waarderen.

Vijf van de zes kenmerken uit tabel 5-1 worden bij de werving en selectie gebruikt. Netwerken komt als enige kenmerk niet naar voren bij de eisen van BZ. Uit de resultaten blijkt dat dit volgens generatie X en de babyboomers het belangrijkste is. Bij generatie Y komt dit op de tweede plek en bij de sollicitanten op nummer vier. Netwerken is volgens de respondenten een belangrijk kenmerk van een diplomaat.

De top-6 laat alleen een deel van de resultaten zien. De resultaten van de overige eisen van BZ worden onderzocht. Het blijkt dat de lerende oriëntatie het slechts scoort met voor de medewerkers 3,3% en des sollicitanten 8,3%. Dit is erg weinig in vergelijking tot de percentages uit de top-6. Bij de overige eisen wisselen de percentages van de medewerkers tussen de 15% en 30%. De sollicitanten scoren percentages tussen de 10% en 20% op deze eisen. De verschillen tussen de sollicitanten en de medewerkers zijn vooral te vinden op de kenmerken initiatief en resultaatgerichtheid. De sollicitanten scoren hier op beiden ongeveer 10 procentpunten lager dan de medewerkers.

De verwachting bij deze hypothese was dat de sollicitanten en generatie Y in de resultaten het meest op de eisen van de organisatie zouden lijken, omdat zij hierop net zijn geselecteerd dan wel



afgewezen. Als generatie Y met de sollicitanten wordt vergeleken, blijkt in de top-6 al verschil in volgorde te zitten op culturele sensitiviteit na. Voor de rest van de kenmerken die vanuit BZ gelden verschillen generatie Y en de sollicitanten redelijk. Op empathie scoort generatie Y bijvoorbeeld 28,4% en de sollicitanten 19,4%. De sollicitantengroep komt op dit kenmerken meer overeen met de andere generaties binnen BZ dan met hun eigen generatie. De verwachting is daarom deels bevestigd. De medewerkers lijken onderling het meest op elkaar. Het selectie-effect plus ervaringen van medewerkers als diplomaten binnen BZ kunnen het verschil met de sollicitanten verklaren.

In de interviews is het diplomaat zijn als concept ook aan bod gekomen. In de interviews kwamen verscheidene competenties naar voren. Generatieverschillen met betrekking tot de competentiebespreking van de diplomaten waren beperkt. Generatie X en Y benadrukken flexibiliteit en onderhandelen als belangrijke competenties. De babyboomers noemen deze niet specifiek. Flexibiliteit kwam ook niet in de top-6 naar voren. De sollicitanten blijven bij de beschrijving van een diplomaat dicht bij de competenties die beschreven zijn voor de selectieprocedure van het klasje. Dit is ook logisch aangezien zij nog weinig ervaring hebben binnen BZ en met de diplomatie.

De competenties die veelal naar voren kwamen zijn netwerken, culturele en politieke sensitiviteit. Netwerken in de zin van makkelijk contact leggen, relaties onderhouden, informatie kunnen halen en brengen, wordt door iedereen genoemd. Sensitiviteit voor de omgeving, cultuur en politiek is een vaak genoemd begrip. Politieke sensitiviteit wordt genoemd in verband met het doel van een diplomaat, namelijk het vertegenwoordigen van Nederland in het buitenland. Dit is een aanvulling op de eisen van BZ en is door de sollicitanten niet genoemd. Een andere competentie is de belangstelling of interesse van een diplomaat in naasten en de omgeving. Ook deze competentie was geen onderdeel van de eerdere keuzemogelijkheden bij de kenmerkenlijst. De kenmerkenlijst zou dus nog verder kunnen worden uitgebreid. De waarderingen van de respondenten komen redelijk overeen met de kenmerken en competenties die een diplomaat zou moeten bezitten.

Het algemene beeld van een diplomaat is dat iemand moet kunnen netwerken door op de juiste manier om te gaan met informatie, relaties en kunnen onderhandelen. Daarnaast moet een diplomaat culturele en politieke sensitiviteit bezitten. Alleen zo kan een diplomaat omgaan met andere omgevingen en tegelijkertijd Nederland vertegenwoordigen.

Gesteld kan worden dat generatie Y medewerkers en sollicitanten een iets andere nadruk leggen in de top-6 samenstelling van de kenmerken. Wel is er een gedeelde top-6 van competenties en kenmerken. Uit de interviews kwam nog een aantal kleine verschillen naar voren, zoals de competentie flexibiliteit en onderhandelen. Maar in het algemeen denken de generaties redelijk hetzelfde over welke competenties een diplomaat zou moeten bezitten.

Hypothese 1 stelde *'verschillende generaties waarderen verschillende kenmerken van diplomaten verschillend'*. Deze eerste hypothese kan grotendeels worden verworpen, omdat de waardering per generatie slecht een klein beetje verschilt.

## **5.2 Motivatie van generaties**

De tweede hypothese die is geformuleerd, stelt dat generaties in hun arbeidsmotivatie zullen verschillen. Daarbij is de verwachting dat generatie Y meer extrinsiek gemotiveerd zal zijn dan de

babyboomers. In deze eerste paragraaf met resultaten zal deze hypothese worden getoetst. In hoofdstuk drie zijn verschillende vormen van motivatie onderscheiden, van intrinsiek naar extrinsiek op een continuüm. In tabel 5-1 zijn door middel van factoranalyse de items die behoren tot verschillende vormen van motivatie samengevoegd. Bij deze samenstelling van de schalen komen de vormen op het continuüm van Ryan & Deci (2000) en Gagné et al (2010) niet naar voren. Hierdoor kan worden vastgesteld dat het continuüm blijkbaar wederom niet werkt in de context van de Nederlandse publieke sector. Vervolgens worden samengestelde schalen getest op de betrouwbaarheid, door te kijken naar Cronbach's  $\alpha$  te kijken. Er is voor gekozen om de schalen met een  $\alpha > 0,65$  op te nemen. Deze score is net hoog genoeg om aan de betrouwbaarheidseis te kunnen voldoen. Kanttekening is dat een  $\alpha < 0,7$  aan de lage kant is en een minder sterke schaal vormt. De resultaten zijn daarom iets minder overtuigend (Field, 2009).

In tabel 5-2 is een overzicht van de vormen van motivatie met de gemiddelde score voor alle medewerkers van BZ. te zien In tabel 5-4 zijn de motivatieschalen van de sollicitanten opgenomen en deze scores worden los van elkaar besproken. Bij de samenstelling van de schalen van de sollicitanten, kwamen de motivatievormen op het continuüm van Ryan & Deci (2000) en Gagné et al (2010) niet terug.

Allereerst is voor de medewerkers de schaal intrinsieke motivatie gevonden.<sup>8</sup> Deze vorm van motivatie is er als een persoon het werk voor zichzelf doet, omdat hij/zij dit interessant of leuk vindt. Een van de items was bijvoorbeeld 'omdat het werk leuk is'. Extrinsieke motivatie is de instrumentele reden waarom iemand het werk doet, zoals bijvoorbeeld voor het salaris. De volgende schaal is buitenlandmotivatie. Uit de analyse bleken de items internationaal werk, diplomaat zijn en werken in het buitenland een aparte schaal te vormen bij de medewerkers. Deze items hangen sterk samen met de inhoud van het werk (intrinsieke motivatie). De schaal BZ-motivatie richt zich op aspecten als de loopbaan en groeiomogelijkheden binnen de organisatie. De laatste schaal is waardenmotivatie en biedt inzicht in de waarden die een persoon belangrijk vindt.

**Tabel 5-2 Motivatie schalen medewerkers BZ**

Medewerkers	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Intrinsieke motivatie	3	511	5,66	0,75
Extrinsieke motivatie	3	508	3,44	0,69
Buitenlandmotivatie	3	506	5,36	0,77
BZ-motivatie	2	499	4,09	0,73
Waardenmotivatie	2	507	5,38	0,66

Uit de gemiddelde scores kan worden opgemaakt dat de verschillende vormen van motivatie in verschillende mate belangrijk zijn voor de medewerkers. Intrinsieke motivatie is het belangrijkste (5.66) en extrinsieke motivatie is het minst belangrijk voor de medewerkers (3.44). Met de algemene resultaten in tabel 5-2 is nog niet te zien of er verschillen zijn tussen de generaties binnen BZ. Om deze verschillen tussen generaties binnen BZ te kunnen achterhalen, zijn de scores uitgesplitst naar de drie generaties medewerkers in tabel 5-3. Er is eerst statistisch getoetst (anova) of er significante verschillen zijn tussen de generaties op de verschillende

<sup>8</sup> De samenstelling van de schalen met items zijn opgenomen in de bijlage

motivatieschalen. Significante verschillen wijzen er op dat de verschillen niet op toeval berusten, maar een andere oorzaak hebben. Als er een motivatieschaal een significant verschil heeft laten zien, is door middel van de Bonferroni (post hoc) test uitgezocht welke generaties de verschillen veroorzaken. (Field, 2009).

De resultaten per generatie en de statistische toets zijn opgenomen in tabel 5-3. Niet alle motivatieschalen geven een significant resultaat, als wordt gekeken naar de verschillen tussen generaties. Zo blijkt dat intrinsieke motivatie voor alle generaties belangrijk is en er hier geen onderlinge verschillen te vinden zijn. BZ-motivatie en waardenmotivatie tonen ook geen significant verschil tussen generaties. Dat deze drie schalen geen significante verschillen opleveren tussen de generaties, geven de lage F-waarden al aan.

Extrinsieke motivatie en buitenland motivatie laten wel significante verschillen tussen generaties zien. De schaal extrinsieke motivatie laat zien dat de generatie babyboomers gemiddeld 0.48 punten hoger scoren dan generatie Y. Generatie Y wordt het minst door extrinsieke impulsen gestimuleerd om te werken. De babyboomers scoren daarentegen hoger maar nog steeds vrij laag met een gemiddelde van 3.58 op een zevenpuntsschaal. Deze gegevens zijn tegengesteld aan de generatieliteratuur in hoofdstuk drie. Op basis van deze informatie was de verwachting in hypothese 2 geformuleerd dat generatie Y meer extrinsiek gemotiveerd was dan de babyboomers. Dit deel van de hypothese moet worden verworpen (Twenge, 2010). Ook in de interviews komt de beloning als reden om te werken bij de babyboomers vaker terug dan bij generatie Y. BZ zien zij niet als de enige manier om geld te verdienen. Iedere baan levert geld en salaris op en is daarom voor generatie X en Y niet de reden om bij BZ te werken.

Extrinsieke motivatie kan worden gecontroleerd voor demografische factoren. Deze controle vindt plaats om zeker te weten of de invloed alleen door generatieverschillen kan worden verklaard en niet door verschillen in geslacht of levensfase, zoals thuiswonende kinderen. Deze controlevariabelen blijken geen invloed te hebben op de verschillen tussen generaties. De verschillen in scores op de extrinsieke motivatie schaal worden beïnvloed door de generaties en niet door geslacht, een partner en kinderen met eventueel een partner.

Op de schaal buitenlandmotivatie blijkt dat de score van de babyboomers significant verschilt met generatie X en Y. De babyboomers scoren lager op deze schaal in vergelijking tot de jongere generaties. Voor generatie X en Y zijn de mogelijkheden om naar het buitenland te gaan en de internationale aard van het werk belangrijker. Ook deze resultaten moeten worden gecontroleerd op de invloed van controlevariabelen. Niet alleen generaties verschillen in hun buitenlandmotivatie, ook het geslacht en de levensfase (kinderen en/of partner) hebben significante effecten op deze vorm van motivatie. Voor alle vrouwen is de buitenlandmotivatie lager dan van de mannen, ongeacht de generatie. Als vervolgens wordt gekeken naar de thuissituatie, blijkt het hebben van (alleen) een partner voor alle generaties de motivatie te verminderen meer dan bij het hebben van kinderen en/of een partner. Alleenstaande babyboomers en generatie X hebben ongeacht het geslacht een hoger buitenland motivatie dan wanneer er sprake is van een gezinssituatie (partner en/of kinderen). De partner speelt dus een belangrijke rol bij de motivatie van medewerkers om naar het buitenland te gaan. Medewerkers met kinderen en een mogelijke partner hebben hogere buitenlandmotivatie dan medewerkers met alleen een partner. Een opvallende constatering, omdat

het hebben van een gezin met kinderen dus een minder groot probleem vormt dan een partner alleen. Deze resultaten wijzen er op dat de partnerproblematiek dus voornamelijk gaat om de problemen rondom de partner. Het hebben van kinderen vormt dus een minder grote belemmering.

Van alle generaties scoort generatie Y het hoogst op de buitenlandmotivatie. Alleenstaande mannen scoren extreem hoog (6.4) en net als bij de andere generaties neemt de motivatie af als er kinderen en/of een partner zijn (6.00), en vervolgens nog meer als er alleen een partner is (5.58). De vrouwen van generatie Y vormen een uitzondering binnen de resultaten van de buitenlandmotivatie. Allereerst hebben alleenstaande vrouwen (5.25) een lagere buitenlandmotivatie dan vrouwen met een partner (5.65), of kinderen en/of partner (5.67). Vrouwen met kinderen en een mogelijke partner hebben hogere buitenlandmotivatie. Dit is in vergelijking met de andere generaties een opvallend resultaat, omdat in andere generaties de motivatie bij vrouwen en vaak bij mannen daalt zodra er een partner of kinderen in het spel zijn. Als wordt gezocht naar een verklaring kan het zijn dat de vrouwen uit generatie Y de keuze om bij BZ te gaan werken met alle mogelijke gevolgen voor het gezin als een bewuste keuze zagen en deze afweging al hebben gemaakt bij het solliciteren naar het klasje. De gevolgen voor het gezin worden bij de werving van het klasje benadrukt en het is daarom mogelijk dat de vrouwen uit generatie Y deze overweging al hebben gemaakt tijdens de sollicitatie. Toch blijft het een opvallend verschil tussen vrouwen uit generatie Y en alle andere generaties.

Ook de buitenlandmotivatie kan worden gecontroleerd op controlevariabelen als geslacht en leefsituatie. Het leeftijdseffect kan niet worden gemeten. Wel is het aannemelijk dat leeftijd bij deze vorm van motivatie wel een belangrijke rol speelt en dus effect heeft op de hoge motivatie van de jongste generatie. Babyboomers hebben al meer gezien van de wereld, terwijl generatie Y net aan een carrière begint en nog veel wil ontdekken. Er is een grote kans dat zij over 20-30 jaar er hetzelfde over denken als de babyboomers en dan ook de buitenlandmotivatie in waardering daalt.

**Tabel 5-3 Motivatie schalen generaties**

Medewerkers	Generatie Y		Generatie X		Babyboomers		F
	N	Score	N	Score	N	Score	
Intrinsieke motivatie	74	5,71	214	5,71	222	5,61	0,96
Extrinsieke motivatie	74	3,09	214	3,42	219	3,58	4,57*
Buitenlandmotivatie	73	5,75	213	5,44	219	5,14	7,27*
BZ-motivatie	69	3,95	212	4,05	217	4,2	1,43
Waardenmotivatie	72	5,53	213	5,38	221	5,34	1,34

\*p<0,05

In het algemeen scoort de buitenlandmotivatie erg hoog als reden om bij BZ te werken. Eigenlijk is dit opmerkelijk omdat tegelijkertijd de reden om weg te gaan bij BZ te maken heeft met de partnerproblematiek bij de overplaatsing naar het buitenland. Dit is ook te merken aan de invloed die de partner heeft op de buitenlandmotivatie. Deze neemt af als de medewerker een partner heeft. Het kunnen werken in en met het buitenland maakt het werken bij BZ aantrekkelijk, maar de overplaatsing naar het buitenland en het systeem dat hiermee samenhangt, zorgen ook voor problemen en frustratie onder medewerkers. De jongere medewerkers hebben het idee dat er maar beperkt rekening wordt gehouden met persoonlijke situatie. Daarnaast denken zij weinig sturing te

hebben op hun eigen carrière en de plek in het buitenland. Dit is een tegengesteld gegeven omdat het buitenland een belangrijke motivatiefactor is en ondertussen ook redenen geeft om de organisatie te verlaten.

In tabel 5-4 zijn de scores van de sollicitanten opgenomen. Bij de factor- en betrouwbaarheidsanalyse kwamen niet dezelfde motivatieschalen naar voren. Bij de medewerkers was er onderscheid tussen de intrinsieke motivatie en de buitenlandmotivatie. Bij de sollicitanten kwam de buitenlandmotivatie niet apart naar voren, maar als onderdeel van intrinsieke motivatie. De schaal van intrinsieke motivatie is bij de sollicitanten uitgebreid met twee items van de buitenlandmotivatie schaal. Daarnaast is de waardenmotivatie schaal niet teruggevonden.

Extrinsieke motivatie is op dezelfde manier samengesteld als bij de medewerkers. Opnieuw richten deze items zich op de externe redenen om het werk te doen. De sollicitanten scoren gemiddeld lager dan de medewerkers. In vergelijking met generatie Y van de medewerkers scoren de sollicitanten net iets hoger.

De schaal BZ-motivatie is voor de medewerkers en sollicitanten niet helemaal gelijk, omdat bij de sollicitanten een extra item is meegenomen, namelijk het item van de combinatie werken en leren. Dit item komt bij de medewerkers niet terug. Sollicitanten scoren hoger op de BZ-motivatie dan de medewerkers, al zijn de beide schalen niet helemaal te vergelijken. Het lijkt er op dat BZ-motivatie meer van belang is voor de sollicitanten (5.56) dan voor de medewerkers (4.09). De medewerkers scoren op deze schaal bijna neutraal op de zevenpuntsschaal, terwijl de sollicitanten dit als positief beoordelen. Dit wijst op een mogelijke discrepantie in de verwachtingen en perceptie van de sollicitanten en de werkelijke ervaringen van de medewerkers op het gebied van ontwikkeling en de loopbaan bij BZ.

**Tabel 5-4 Motivatie schalen sollicitanten**

Sollicitanten	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Intrinsieke motivatie	5	169	6,12	0,8
Extrinsieke motivatie	3	167	3,23	0,78
BZ-motivatie	3	168	5,56	0,71

### **Public Service Motivation**

Nu de algemene vorm van motivatie is onderzocht, kan worden gekeken naar PSM als specifieke vorm van intrinsieke motivatie om voor de overheid te willen werken. Ook hier zijn door middel van een factor- en betrouwbaarheidsanalyse de items samengevoegd tot drie schalen, die voor zowel de medewerkers als sollicitanten zijn samengesteld. Deze schalen en de resultaten zijn terug te vinden in tabel 5-5 voor de medewerkers en in tabel 5-7 voor de sollicitanten.

De eerste schaal publiek belang is samengesteld met items die gaan over het geven aan de samenleving en het tonen van solidariteit. De medewerkers scoren op deze zevenpuntsschaal voldoende, hoewel de betrouwbaarheid niet heel groot is ( $\alpha$  0.67). Deze dimensie laat zien dat medewerkers van BZ in het algemeen van mening zijn dat het publiek belang redelijk belangrijk is. De tweede schaal is compassie. Deze schaal gaat over het helpen van mensen in de samenleving en dat de medewerkers hierom bekommerd zijn. De medewerkers scoren hierop het hoogst. In vergelijking met de andere PSM-dimensies is compassie het belangrijkste. De laatste schaal is de

dimensie zelfopoffering Deze dimensie meet onder andere of medewerkers het algemeen belang voor het eigen belang stellen. De score is ook hier aan de positieve kant van de schaal.

**Tabel 5-5 Public Service Motivation**

Medewerkers	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Publiek belang	3	509	4,65	0,67
Compassie	4	510	5,49	0,71
Zelfopoffering	4	508	4,72	0,72

Om de tweede hypothese verder te toetsen, zijn de verschillen per generatie nodig. Uit de analyse van de gegevens komt naar voren dat de schalen publieke belang en compassie per generatie verschillen. De scores per schaal en generatie zijn in tabel 5-6 te zien. Op de dimensie publiek belang scoren de babyboomers hoger dan generatie X en Y. Dit betekent dat de babyboomers relatief meer waarde hechten aan het dienen van het algemeen belang en de samenleving in vergelijking tot de jongere generaties. Generatie X scoort op dit punt het laagst, al is het verschil met generatie Y klein en niet significant. Bij het controleren van het verschil tussen de generaties op invloeden van de controlevariabelen, blijken de demografische factoren geen effect te hebben. In het geval van publiek belang spelen de demografische kenmerken dus geen rol, alleen de babyboomers en generatie X verschillen op deze dimensie van PSM.

Compassie laat een algemeen significant verschil zien. Dit verschil kan niet worden herleid tot één van de generaties. Wat wel kan worden opgemerkt, is dat generatie X op dit punt het laagst scoort en generatie Y het hoogst. Kanttekening bij de interpretatie van de verschillen is dat alle generaties gemiddeld het hoogst scoren op deze dimensie. Als de demografische factoren worden toegevoegd aan de analyse, is het geslacht significant. Vrouwen (5.65) scoren binnen iedere generatie hoger dan de mannen (5.4). Vrouwen vinden compassie dus belangrijker dan mannen, ongeacht de generatie waartoe een man of vrouw behoort.

Het is opvallend dat alle PSM scores een u-curve laten zien. Generatie Y en de babyboomers scoren op iedere schaal hoger dan generatie X. Dit kan betekenen dat generatie X PSM dus minder belangrijk vindt dan de jongste en oudste generatie. Van een lineaire trend tussen generaties is hier dus geen sprake, in tegenstelling tot bij andere resultaten. Het kan er mee te maken hebben dat generatie Y en de babyboomers in het algemeen positief en optimistisch zijn, terwijl generatie X pessimistischer in het leven staat. Dit zou betekenen dat hoe iemand in het leven staat, invloed heeft op de resultaten. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op deze mogelijke common method bias.

Uit de interviews komen tussen generaties echter geen verschillen op PSM-gebied naar voren. Alle generaties noemen het werken voor de publieke zaak of het algemeen belang als reden om bij BZ te werken. Het kan dan ook zijn dat de score van generatie Y juist opvallend is, doordat dit aan de hoge kant is. Alle generaties benadrukken dat de combinatie van het internationale werk met de mogelijkheid om voor Nederland te werken en zo een bijdrage te leveren aan het land, het werken bij BZ aantrekkelijk maakt.

**Tabel 5-6 PSM-schalen generaties**

Medewerkers	Generatie Y		Generatie X		Babyboomers		F
	N	Score	N	Score	N	Score	
Publiek belang	74	4,5	213	4,48	222	4,87	9,86*
Compassie	74	5,64	215	5,39	221	5,53	3,27*
Zelfopoffering	73	4,8	214	4,66	221	4,75	0,88

\*  $p < 0,05$

De PSM-dimensies zijn bij de sollicitanten iets anders samengesteld. Zo is zelfopoffering hier geen aparte schaal. Compassie en publiek belang komen allebei terug, maar in een andere samenstelling. De betekenis van de schalen blijft gelijk. Zowel op publiek belang als op compassie scoren de sollicitanten hoger dan de medewerkers van BZ. De sollicitanten hebben een hogere PSM-factor dan de medewerkers, maar de sollicitanten scoren bijna overall extremer dan de medewerkers. PSM als factor is bij de medewerkers en de sollicitanten aanwezig.

**Tabel 5-7 PSM-schalen sollicitanten**

Sollicitanten	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Publiek belang	5	169	4,99	0,72
Compassie	3	169	5,91	0,65

De tweede hypothese is dat generaties verschillen in hun motivaties, generatie Y zal meer extrinsiek worden gemotiveerd dan de babyboomers. Dit laatste gedeelte van de hypothese was al verworpen. Het begin van deze hypothese kan deels worden bevestigd. Op de schalen 'extrinsieke motivatie', 'buitenlandmotivatie' en 'publieke belang' en 'compassie' zijn immers (kleine) significante verschillen tussen generaties geconstateerd.

De oudste generatie (babyboomers) en de jongste generatie (generatie Y) verschillen het vaakst. Generaties verschillen niet op alle motivatieschalen. De generatietheorie wordt hiermee gedeeltelijk bevestigd. Intrinsieke motivatie is een van de belangrijkste motivatievormen voor zowel de medewerkers als de sollicitanten, ongeacht generatie. Na de intrinsieke motivatie is de buitenlandmotivatie (die bij de sollicitanten onder intrinsieke motivatie valt) het belangrijkste voor generatie Y medewerkers. Het werken in het buitenland, het diplomaat zijn en het internationale karakter van het werk, zijn niet alleen typerende kenmerken van het werk bij BZ, maar tevens toonaangevende drijfveren om bij deze organisatie te willen werken.

In de interviews geven de respondenten een aantal redenen aan om voor BZ te werken. De eerste en belangrijkste reden is het werken in en met het buitenland. Bij de sollicitanten vormt voor dit ook een belangrijke beweegreden om te solliciteren. Medewerkers ervaren het werk als leuk, met interessante onderwerpen en veel afwisseling door de overplaatsing elke vier jaar. De intrinsieke en buitenlandmotivatie vormen samen de eerste redenen om bij BZ te (willen) werken. De inhoud van het werk is ook internationaal gericht en gaat over het willen bijdragen en vormen van het buitenlandbeleid. Ook PSM wordt genoemd als reden om bij BZ te werken. De drijfveer is het doen van nuttig werk, dienen van Nederland en werken voor de publieke zaak. Voor BZ wordt specifiek gekozen omdat dit ministerie deze unieke combinatie biedt van werken in het buitenland, afwisselend werk en de maatschappelijke betrokkenheid van het werk.

Op de vraag of er ook redenen zouden zijn om de organisatie te verlaten, zien de babyboomers weinig redenen, vaak doordat zij aan het eind van hun carrière zijn. Generatie X en Y zien wel

mogelijke redenen, die misschien nu niet gelden maar in de toekomst wel. Het gaat dan vaak om de BZ-motivatie: in hoeverre medewerkers kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Het gaat niet zozeer om een hogere loonschaal, maar eerder om het krijgen van meer verantwoordelijkheden. Dit hangt ook voor een deel samen met de intrinsieke motivatie dat het werk uitdagend moet blijven en er ruimte moet zijn voor persoonlijke ontwikkeling. Zeker generatie X en Y maken zich zorgen over de ruimte om te groeien binnen BZ. Over deze vertrekredenen volgt meer in de volgende paragraaf.

### 5.3 Fit en generaties

Hypothese drie is geformuleerd om meer inzicht te krijgen in de fit van de medewerkers en sollicitanten met de organisatie en de baan. De fit tussen een persoon, organisatie en baan betekent dat de werkzaamheden van een organisatie en baan passen bij wat een persoon wil en kan. Het ASA-model stelt dat mensen worden aangetrokken (attraction), geselecteerd (selection) op grond van een fit met de organisatie en baan. Het eerste onderdeel richt zich op de aantrekkelijkheid van de organisatie en/of iemand zich hier toe aangetrokken voelt. Bij de selectie wordt gezocht naar een match tussen de organisatie en de persoon. Als er sprake is van een fit, zal iemand worden aangenomen bij de organisatie. Het laatste onderdeel van het model is attrition en betekent dat een persoon de organisatie verlaat omdat de fit er niet (meer) is. Attraction en selection zijn gebaseerd op de percepties van personen van de organisatie en het werk. Tegelijkertijd hebben de selecteurs percepties van de kandidaat. Deze twee theorieën zijn in hoofdstuk drie al uitgebreid aan bod gekomen. Op basis van deze informatie is hypothese drie opgesteld. Er moet gekeken worden of alle generaties een fit hebben met de organisatie. Zo kan op een andere manier worden getoetst of de verschillende generaties zich (nog steeds) tot de organisatie voelen aangetrokken en een fit hebben. Fit en het ASA-model zijn van elkaar afhankelijk als theorie. Door te kijken naar de fit van de populaties in dit onderzoek kan uitgezocht worden of er een (verwachte) aansluiting is op BZ en of generaties verschillen in de aansluiting met BZ (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995).

Tabel 5-8 laat twee fitschalen zien die bij de medewerkers konden worden samengesteld. De eerste schaal is 'cultuurfit' en deze schaal meet overeenkomende waarden met collega's, het passen in de cultuur van BZ en of een persoon zich thuis voelt bij BZ. Met de schaal organisatiefit wordt onderzocht of een persoon zich emotioneel hecht aan de organisatie, deel van de familie in de organisatie is, problemen van de organisatie als eigen problemen ervaart en of de organisatie veel betekent. Ook deze items zijn per schaal terug te vinden in bijlage 5. De medewerkers scoren hoger op de cultuurfit dan op de organisatiefit. Beide scores kunnen nog als positief worden gemerkt op de zevenpuntsschaal.

**Tabel 5-8 Fit medewerkers**

Medewerkers	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Cultuurfit	3	511	5,1	0,71
Organisatiefit	4	511	4,38	0,82



De sollicitanten (zie tabel 5-9) hebben een andere samenstelling van schalen dan de medewerkers. De sollicitanten hebben een cultuur- en waardenfitschaal en een organisatiefit. Deze cultuur- en waardenfit komt op een aantal items met de cultuurfit van de medewerkers overeen (thuis voelen, passen binnen cultuur BZ, waarden komen overeen met personeel BZ). Daarnaast worden twee items toegevoegd: 1) waarden en doelen van sollicitanten komen overeen met de waarden en doelen van BZ, en 2) BZ staat voor dingen die erg belangrijk zijn voor de sollicitant. De organisatiefit is uit minder items samengesteld dan dezelfde schaal van de medewerkers. Deze schaal bestaat uit emotionele hechting en of de organisatie voor sollicitanten veel betekent. Opvallend is dat de sollicitanten (5.48; 4.52) duidelijk hoger scoren op de twee fits dan de medewerkers (5.1; 4.38). De sollicitanten denken goed bij de organisatie te passen.

**Tabel 5-9 Fit schalen sollicitanten**

Sollicitanten	Aantal items	N	Score	Betrouwbaarheid ( $\alpha$ )
Cultuur- en waardenfit	5	161	5,48	0,75
Organisatiefit	2	169	4,52	0,85

**Tabel 5-10 Fit generaties**

Medewerkers	Generatie Y		Generatie X		Babyboomers		F
	N	Score/ %	N	Score/ %	N	Score/%	
Cultuurfit	74	4,77	215	5,11	222	5,2	4,91*
PO fit	74	4,18	215	4,36	222	4,48	1,94

\*  $p < 0,05$

De volgende stap is de fit van de verschillende generaties medewerkers te analyseren. Dit is te zien in tabel 5-10. Met de anovatest kan worden achterhaald of de generaties verschillen van elkaar. Met Bonferroni post hoc test kan vervolgens worden beoordeeld, welke generaties (significant) verschillen. Als de resultaten van de drie generaties naast elkaar staan, kan worden opgemerkt dat de generatie Y op beide schalen de laagste scores heeft. De babyboomers scoren op beide schalen het hoogst. De verschillen tussen generatie Y en de babyboomers zijn op de cultuurfitschaal significant. De babyboomers beoordelen de cultuurfit dus hoger dan generatie Y. Dit betekent dat de babyboomers een betere fit hebben dan de jongere generaties binnen BZ. Een verklaring voor dit resultaat zou zijn dat het selectie-effect bij de babyboomers al heeft gespeeld. Medewerkers die niet passen zijn al weggegaan (attrition). De medewerkers die tot de jongere generaties horen, zijn minder lang bij BZ dan de babyboomers en mogelijk speelt dit effect nog een rol. Wel moeten deze resultaten als een signaal worden gezien voor de cultuur binnen BZ en in hoeverre de nieuwe medewerkers hiermee om kunnen gaan. Generatie Y voelt zich blijkbaar – tegen de verwachtingen als sollicitant in – minder dan de oudste generatie thuis binnen BZ. Daarnaast beoordeelt generatie Y ook de fit met de organisatie minder sterk dan de oudere generaties. De grotere fit bij de oudere generaties kan komen door attrition of dat zij zich al hebben neergelegd bij hoe de zaken gaan, zoals de ambtelijke processen en zich hebben aangepast aan de organisatie (cognitieve dissonantie).

Als de sollicitanten worden vergeleken met generatie Y, blijkt een groot verschil tussen de twee te bestaan. Zodra de nieuwe generatie gaat werken bij BZ, daalt de fit. Dit kan te maken hebben met een verschil tussen de verwachtingen van de sollicitanten op voorhand en de situatie in

werkelijkheid. Zo wijst een aantal respondenten op het feit dat BZ een ambtelijke organisatie blijft en dat buitenstaanders dit vergeten en BZ idealiseren. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het verschil in fit tussen generatie Y en de sollicitanten. Het verschil in fit moet in de gaten worden gehouden, omdat dit kan duiden op het feit dat sollicitanten andere verwachtingen hebben van de organisatie en het werk, die later, als zij zijn aangenomen, niet kunnen worden gerealiseerd.

Uit bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd dat de cultuurfit verschilt per generatie, maar onduidelijk is of sociaaldemografische factoren de resultaten beïnvloeden. Daarom zijn in een multivariate analyse het geslacht en thuissituatie als controlevariabelen opgenomen. Voor deze variabelen wordt gecontroleerd bij significante verschillen tussen generaties om zeker te weten dat het effect wordt veroorzaakt door generaties en niet door verschillen tussen mannen en vrouwen of de levensfase (de thuissituatie). Het effect van de generaties wordt gezuiverd voor deze mogelijke invloeden.

Het geslacht blijkt effect te hebben op de mate dat medewerkers een cultuurfit ervaren. Mannen scoren gemiddeld hoger (5.38) dan vrouwen (4.88). In iedere generatie scoort de vrouw lager op de cultuurfit dan de mannen. Vrouwen ervaren een minder grote fit met de organisatie dan de mannen. De vrouwen in de interviews geven op dit punt aan dat het aantal vrouwen in de top van de organisatie laag is en dat zij graag meer diversiteit zouden willen zien. Een andere respondent merkt op dat zij zichzelf kan voorstellen dat deze beperkte diversiteit er toe kan leiden dat niet iedereen zich thuis voelt. Diversiteit in de organisatie op alle functieniveaus blijkt dus een aandachtspunt voor BZ. Na opname van de controlevariabelen blijven de verschillen tussen de generaties echter nog steeds significant. De conclusies ten aanzien van de generaties blijven dus overeind. De mate van cultuurfit verschilt op geslacht en generatie. Veranderingen in de cultuur van BZ zou de fit met de jonge generaties en de vrouwen kunnen verbeteren.

### **Attrition bij BZ**

Als de resultaten van de fit worden vergeleken met resultaten op de vraag of iemand afgelopen jaar op zoek is geweest naar een andere baan, kan worden gekeken of attrition actueel is. Dit betekent immers dat iemand de organisatie wil verlaten. Op deze vraag gaf een redelijk hoog percentage van generatie Y (24,3%) en X (24,7%) een bevestigend antwoord. Van de babyboomers was 15,3% op zoek geweest naar een andere baan. De verschillen tussen de generaties zijn significant ( $\chi^2 = 0,037$ ;  $p < 0,05$ ). Dit wil zeggen dat er een verband is tussen de generatieverschillen op de vertrekintentie. Er moet een kanttekening worden gemaakt bij dit resultaat, omdat diverse respondenten aangaf dat zij het verwarrend vonden of het om de totale baan of om de huidige functie ging. Iedere diplomaat wordt immers elke vier jaar overgeplaatst naar een andere functie en dit aspect zou de redelijke hoge vertrekintentie verklaren. Bij de antwoordmogelijkheden stond wel aangegeven dat het om de baan zelf ging, maar gezien de kritiekpunten moet een kritische houding worden aangenomen bij de beoordeling van dit resultaat. Toch is er een wezenlijk verschil tussen de drie generaties waargenomen en blijft het percentage dat op zoek is geweest naar een andere baan aanzienlijk. De kans is aanwezig dat bijna een kwart van generatie X en Y de komende jaren de organisatie zullen verlaten.

Uit de interviewresultaten blijkt niet direct dat de verschillende generaties zich niet thuis voelen of dat zij weg willen bij BZ. Als echter specifiek wordt gevraagd naar redenen om weg te gaan bij BZ,

kunnen zeker generatie X en Y meerdere redenen benoemen. De meest genoemde reden is de problemen met de doorstroom binnen BZ. De groeimogelijkheden binnen BZ zijn beperkt doordat de organisatie smaller wordt aan de bovenkant. Daarbij hangen verantwoordelijkheden sterk samen met de loonschaal en kunnen deze niet flexibel worden ingezet. Generatie X en Y willen zich nog ontwikkelen en groeien binnen BZ. De respondenten geven aan dat de ontwikkeling en groei vooral te maken hebben met het krijgen van meer verantwoordelijkheden of extra (leidinggevende) taken. Als dit in de toekomst niet mogelijk blijkt te zijn, houden zij zeker de optie open om naar een andere organisatie te gaan. De problemen worden voor deze generaties veroorzaakt door de hiërarchische manier van bevorderen. Pas na een aantal jaar bij BZ in dienst te zijn, is het pas mogelijk een schaal te stijgen en meer verantwoordelijkheden te krijgen. Voor de starters betekent dit dat zij minstens zeven jaar op loonschaal 11 functioneren tot de loopbaanindicatie en mogelijkheden duidelijk worden.

Een andere reden om BZ te verlaten is de partnerproblematiek en de mate van invloed van medewerkers op een plaatsing. Bij de bespreking van de buitenlandmotivatie bleek het hebben van een partner verschil te maken. Respondenten geven in de interviews aan dat als de partner niet meer wil, medewerkers uit generatie X en Y dan overwegen BZ te verlaten. Ook de partner heeft een carrière waar rekening mee moet worden gehouden. Ook wordt aangegeven dat medewerkers zouden willen dat BZ wat meer rekening houdt met bepaalde (thuis)situaties. Daarnaast kan de communicatie tijdens het proces van de plaatsing en de reden daarvoor worden verbeterd. Niet alleen de plaatsingsproblematiek als reden om bij BZ te verlaten komt aan bod. Bij de vrouwelijke respondenten komen de beperkte mogelijkheden tot parttime werken en thuiswerken naar voren. Dit kan vaak alleen onofficieel en is dus sterk afhankelijk van de leidinggevendenden. BZ eist flexibiliteit van medewerkers, maar medewerkers eisen dit andersom ook van BZ. Hier kan een generatieprobleem optreden, omdat de meeste leidinggevende babyboomers zijn die niet gewend zijn aan het nieuwe werken en de bijbehorende technologieën. Generatie Y en X kunnen zich hierdoor minder thuis gaan voelen.

Hypothese drie was: *'De PO fit zal bij de Babyboomers sterker zijn dan bij generatie X en Y'*. Op basis van bovenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat generatie X en Y zich iets minder vinden passen binnen BZ. Zij hebben bovendien allebei een hogere vertrek intentie. Generatie Y scoort lager op de cultuurfit in vergelijking tot de babyboomers. En tot slot kunnen generatie X en Y meer redenen bedenken om BZ te verlaten, zoals de groeimogelijkheden, partnerproblematiek en ambtelijk gang van zaken. Een verschil in de fit is bewezen en daarom moet hypothese drie worden bevestigd. Generatie X en Y hebben een minder sterke fit dan de babyboomgeneratie. Belangrijk kritiekpunt is dat het misschien meer om verschil in leeftijd en punt in carrière gaat dan om generatieverschillen. Zeker bij de vertrek intentie is het mede afhankelijk op welk punt iemand in zijn carrière staat. De babyboomers zijn ouder en staan aan het eind van de carrière. Hun kansen op de arbeidsmarkt zijn daardoor ook kleiner. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de huidige verschillen tussen generaties niet bestaan en geen problemen kunnen veroorzaken.

### **Correlatie PO fit en motivatie**

Nu de generatieverschillen op de motivatie- en fitschalen geanalyseerd zijn, kan nog naar de onderlinge samenhang van deze schalen worden gekeken. Dit moet gebeuren voordat in het

volgende hoofdstuk de volgende hypothesen worden getoetst, omdat deze variabelen dan in verband worden gebracht met de aantrekkelijkheid van BZ. De samenhang (correlatie) is in tabel 5-11 te zien.

**Tabel 5-11 Correlatie fit en motivatie**

	Cultuurfit	Organisatiefit	Aantrekkelijkheid BZ
Intrinsieke motivatie	.407	.392	.466
Extrinsieke motivatie	.073	.087	.169
Buitenlandmotivatie	.258	.286	.167
BZ-motivatie	.334	.357	.312
Waardenmotivatie	.27	.399	.24
Aantrekkelijkheid BZ	.408	.307	1

Deze correlatietabel laat zien dat de onderlinge samenhang tussen fit en een aantal vormen van motivatie is aanwezig. De extrinsieke motivatievorm hangt bijvoorbeeld niet samen met de cultuur ( $r = .073$ ) en organisatie ( $r = .087$ ) fit. De andere variabelen correleren enigszins, maar er is geen sprake van multicollineariteit. Intrinsieke motivatie correleert het meest met de cultuur ( $r = .407$ ) en organisatie ( $r = .392$ ) fit. Iedere variabele in tabel 5-11 hangt in bepaalde mate samen de aantrekkelijkheid van BZ. Door het toepassen van een multivariate analyse kunnen de motivatievormen en fitschalen als onafhankelijke variabelen worden getest op hun invloed op de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabelen. Dit gebeurt in hoofdstuk 6. .

#### **5.4 Conclusie generatieverschillen bij BZ**

De generatieverschillen binnen BZ lijken voornamelijk te bestaan tussen generatie Y en de babyboomers. Dit komt overeen met de generatieliteratuur, waarin wordt gesteld dat de verschillen vaak een lineaire trend vormen. In dat opzicht is BZ geen uitzondering. Dat generatie Y en de babyboomers verschillen, klopt met deze informatie. Generatie X zit tussen beide generaties in en heeft en verschilt minder vaak significant met de andere generaties. Op de PSM-dimensies heeft generatie X wel telkens de laagste scores en is er van geen lineaire trend geen sprake.

Voor de eerste hypothese is gekeken naar de verschillen tussen generaties bij de waardering van de kenmerken van diplomaten. Deze hypothese is in paragraaf 5.1 deels bevestigd. De generaties kwamen samen tot een gedeelde top-6 van kenmerken, ondanks een wisselende ranglijst. Bij de vergelijking van de waardering met de eisen van BZ is gekeken naar generatieverschillen. De verwachting was dat generatie Y en de sollicitanten de eisen van BZ het meest zouden waarderen en daardoor onderling zouden overeenkomen. De resultaten toonden aan dat de medewerkers onderling meer overeenkomen dan generatie Y en de sollicitanten. Daarom kan de hypothese slechts gedeeltelijk worden bevestigd.

Vervolgens is bij de tweede hypothese van dit hoofdstuk gekeken naar verschillen tussen generaties op arbeidsmotivatie. Intrinsieke motivatie bleek ongeacht generatie het belangrijkste te zijn voor zowel de medewerkers als de sollicitanten. Verschillen in motivatie kwamen in het kwantitatieve gedeelte voor op extrinsieke motivatie en buitenlandmotivatie. Voor extrinsieke motivatie was de veronderstelling dat generatie Y meer extrinsiek gemotiveerd zou zijn dan de babyboomers. Uit de resultaten blijkt dat deze veronderstelling op dit generatieverschil niet kan worden bevestigd. PSM als specifieke vorm van motivatie om te werken bij de overheid geldt ook voor BZ. Generatieverschillen op PSM-gebied bleken te bestaan op de dimensies publiek belang en

compassie. De combinatie van het internationale werk en tegelijkertijd toegevoegde waarde te hebben, is de gedeelde reden om bij BZ te (willen) werken. De tweede hypothese kan hiermee deels worden bevestigd. Deels omdat niet voor iedere vorm van motivatie generatieverschillen konden worden aangetoond en de reden om bij BZ te werken overeenkomt bij de verschillende generaties.

De laatste en derde hypothese veronderstelde dat de babyboomers een sterkere fit zouden hebben dan generatie X en Y. Deze hypothese kan worden bevestigd, omdat de babyboomers op de twee fits het hoogst scoorden. Daarnaast was opvallend dat generatie X en Y een redelijk hoge vertrekintentie tonen, namelijk van meer dan 20%. Samen met de beperkte cultuurfit van generatie Y met de organisatie. De jongere generaties zijn immers belangrijk voor de interne arbeidsmarkt van BZ.

Op de punten van diplomaat zijn, arbeidsmotivatie en de fit zijn op een aantal punten generatieverschillen geconstateerd. De verschillen zijn te vinden tussen enerzijds generatie Y en X en anderzijds de babyboomers. Kanttekening van het leeftijdseffect moet bij deze generatieverschillen opnieuw worden herhaald, hoewel de resultaten gecontroleerd zijn op een aantal controlevariabelen. Er kan niet met volledige zekerheid worden vastgesteld dat de verschillen niet gebaseerd zijn op basis van leeftijd. Jongere medewerkers hebben bijvoorbeeld nog meer mogelijkheden om aan een andere baan te komen dan de oudere medewerkers. Dit zou het verschil in vertrekintentie verklaren, maar nog niet de hoogte hiervan.

Nu de eerste resultaten zijn geanalyseerd en de eerste drie hypothesen zijn getoetst, kunnen de volgende hypothesen in hoofdstuk 6 worden getoetst. Hier wordt aan de hand van een multivariate analyse gekeken naar de aantrekkelijkheid van BZ en de invloed van generaties en motivatiefactoren op deze aantrekkelijkheid.

## 6 Generaties verschillen in de aantrekkelijkheid van BZ

In dit tweede gedeelte van de resultaten zullen de twee overgebleven hypothesen worden getoetst door middel van enkele regressieanalyses met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele. De verschillen tussen generaties en de gevolgen voor de mate van aantrekkelijkheid worden hiermee in beeld gebracht. In het vorige hoofdstuk is gekeken naar generatieverschillen in motivatie en fit. In vervolg hierop wordt gekeken naar de verschillen tussen generaties in motivatiefactoren en fit en in hoeverre dit van invloed is op de mate waarin generaties BZ een werkgever aantrekkelijk vinden.

### 6.1 Aantrekkelijkheid per generatie

De vierde hypothese is of generaties verschillen in de mate waarin zij BZ aantrekkelijk vinden. De veronderstelling is dat generaties BZ als werkgever in verschillende mate aantrekkelijk vinden. De eerste stap bij het toetsen van deze hypothese is het analyseren van de aantrekkelijkheid van verschillende werkgevers in de publieke sector en BZ op generatieverschillen. De bijbehorende resultaten zijn terug te vinden in tabel 6-1.

**Tabel 6-1 Aantrekkingskracht werkgever**

Aantrekkingskracht	Medewerkers BZ totaal	GenY	GenX	Babyboomers	Sollicitanten	F
Publieke sector	7,12	7,2	7,19	7,04	7,65	1,07
Rijk	7,24	7,46	7,33	7,08	7,72	3,9*
BZ	7,65	7,72	7,8	7,48	8,56	3,66*

\*  $p < 0,05$

Iedere generatie geeft de publieke sector, het Rijk en BZ een ruime voldoende. De sollicitanten scoren gemiddeld hoger dan de medewerkers op de verschillende werkgevers. Het verschil tussen de sollicitanten en medewerkers kan mogelijk worden verklaard door het verlangen van de sollicitanten om bij BZ te willen werken en de sociaal wenselijke antwoorden, die hierdoor worden gegeven. BZ wordt door alle populaties als de meest aantrekkelijke werkgever beoordeeld. Het verschil bij zowel de medewerkers als de sollicitanten tussen de publieke sector en het Rijk is klein. Gemiddeld scoort het Rijk net 0.1 hoger. Bij generatie X en Y is het verschil tussen de drie onderdelen het grootst. De aantrekkelijkheid neemt elke keer met ongeveer 0.2 toe. De babyboomers beoordelen de publieke sector en het Rijk bijna gelijk, terwijl BZ met 0.4 hoger scoort.

In de interviews wordt duidelijk dat het werken voor BZ belangrijk is en niet kan worden vergeleken met andere werkgevers in de publieke sector. BZ biedt de combinatie om maatschappelijk nuttig werk te doen in een internationale omgeving. De publieke sector en het Rijk worden niet als slechte werkgevers gezien, maar deze organisaties kunnen niet dezelfde mogelijkheden als BZ bieden. Bij deze organisaties zijn er veel minder internationale mogelijkheden.

Niet alleen de verschillen tussen deze werkgevers zijn interessant, want voor het toetsen van hypothese vier moet worden gekeken naar significante verschillen in de beoordeling van de

generaties binnen BZ. Deze analyse gebeurt op dezelfde manier als in hoofdstuk 5. Op het onderdeel Rijk scoren de babyboomers significant lager dan generatie Y. De babyboomers geven het Rijk een 7,08, terwijl generatie Y een 7,46 als cijfer geeft. Het Rijk is volgens generatie Y een aantrekkelijker werkgever in vergelijking met de babyboomers.

Het generatieverschil is ook geconstateerd bij BZ als werkgever. Het verschil in de beoordeling van BZ is tussen de babyboomers en generatie X significant. Dit betekent dat generatie X BZ aantrekkelijker vindt dan de babyboomers. De babyboomers geven iedere sector de laagste score in vergelijking met de andere generaties en de sollicitanten.

Hypothese vier kan op basis van deze eerste resultaten deels worden bevestigd. Generaties blijken de aantrekkelijkheid van het Rijk en BZ verschillend te beoordelen. De hypothese kan alleen deels worden bevestigd omdat het om kleine verschillen gaat. Alle generaties geven de werkgevers een voldoende: de cijfers vallen tussen de 7 en 8. Alleen de sollicitanten, zoals aan het begin al was opgemerkt, geven BZ een 8,5. Daarbij verschillen bij de medewerkers twee generaties van elkaar en niet alle drie de generaties.

## **6.2 Aantrekkelijkheid volgens medewerkers**

In de vijfde hypothese wordt verondersteld dat generaties verschillen in de mate waarin bepaalde motiefactoren van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van BZ. Door middel van een regressieanalyse wordt deze hypothese in verschillende stappen getoetst. In deze analyse wordt gewerkt met dummy's. De resultaten worden daarom ook altijd geïnterpreteerd ten opzichte van de referentiecategorie (ref.).

Voordat kan worden begonnen aan de regressieanalyse, moeten eerst de correlaties tussen de variabelen verder worden onderzocht. Bij correlatie wordt onderzocht of de onafhankelijke variabelen dusdanig samenhangen dat ze de analyse verstoren. Als variabelen te veel samenhangen, dan wordt dit multicollineariteit genoemd. Bij multicollineariteit meten twee onafhankelijke variabelen ongeveer hetzelfde. De grens van multicollineariteit ligt bij  $r > 0.9$ . In dit onderzoek blijkt geen sprake van multicollineariteit te zijn, maar scoren een aantal variabelen vrij hoog. De hogere correlaties moeten in de gaten worden gehouden bij de interpretatie van de regressieanalyse. Allereerst hangt buitenlandmotivatie redelijk positief samen met het werken op een post ( $r .308$ ) en de BZ-motivatie ( $r .369$ ). Tegelijkertijd hangt buitenlandmotivatie negatief samen met de zij-instromers ( $r -.504$ ). Intrinsieke motivatie en waardenmotivatie hangen ook positief samen ( $r .416$ ). De correlatie tussen de motivatievormen en de fitvariabelen zijn in hoofdstuk 5 al bekeken (zie tabel 5-11). Uit deze analyse kwam naar voren dat alleen de samenhang tussen de fit en extrinsieke motivatie laag is. De overige vormen scoren allemaal redelijk hoog. Er is echter geen sprake van multicollineariteit. De fitschalen worden dan ook in het laatste model meegenomen als onafhankelijke variabelen om te kunnen controleren voor de invloed van deze fitvariabelen.

De generatieverschillen in de aantrekkelijkheid van BZ is in hypothese vier naar voren gekomen en hieruit bleek dat er een verschil is tussen de generaties in de beoordeling van de aantrekkelijkheid. In de regressieanalyses in tabel 6-2 wordt nagegaan in hoeverre de verschillen tussen de generaties worden verklaard door andere kenmerken, waaronder de motivatie en fit. Idealiter was de N (het aantal respondenten) voor ieder model gelijk geweest, maar deze varieert doordat sommige resultaten in het databestand ontbreken, waardoor respondenten wegvallen in de

regressieanalyse. De verschillen in N tussen de vier modellen is dusdanig klein dat dit geen effect geeft op de omvang of significantie van de resultaten.

De regressieanalyse is opgesplitst in vier modellen. In model 1 wordt gekeken naar de generaties en de invloed op de aantrekkelijkheid. In het volgende model (nr. 2) wordt gecontroleerd voor controlevariabelen zoals geslacht, thuissituatie en voor kenmerken van het werk zoals type contract, werkzaam zijn op een post en manier van instroom in de organisatie. Dit is te zien in tabel 6-2 onder model 2. Deze controlevariabelen worden toegevoegd om te controleren voor invloed op de generaties en het verband met de aantrekkelijkheid. De controlevariabele met betrekking tot de thuissituatie is in de regressieanalyse anders uitgesplitst dan in hoofdstuk 5. De individuele effecten voor partner en kinderen plus een eventuele partner is nagegaan, maar bleek niet zinvol door de hoge samenhang tussen de twee dummies ( $r = .712$ ). De kenmerken van het werken bij BZ zijn toegevoegd omdat dit mogelijke verschillen kan verklaren op de aantrekkelijkheid van BZ. Een voorbeeld is de controlevariabele van manier van instroom. De medewerkers die via de zij-instroom zijn binnengekomen bij BZ zijn vaker aangesteld voor specialistische functies en hebben daardoor andere verwachtingen van BZ. De referentiecategorie is dan de medewerkers die via het klasje zijn aangesteld voor een loopbaan bij BZ. De aantrekkelijkheid zal daardoor verschillend worden beoordeeld. In model 3 zijn de geconstrueerde schalen van motivatie toegevoegd aan de analyse. Door de vormen van motivatie op te nemen in het model kan worden onderzocht of dit effect heeft op de aantrekkelijkheid van BZ. Tot slot worden de fitschalen als variabelen toegevoegd in model 4. De invloed van deze fitschalen op de aantrekkelijkheid van BZ kan hiermee worden getest. Het ASA-model gaat uit van aantrekkingskracht van een organisatie en een fit tussen de organisatie en de personen. Dit wordt in het laatste model voor BZ in kaart gebracht.

### **Model 1 en 2 met de aantrekkelijk van BZ als afhankelijke variabele**

Uit model 1 blijkt dat generaties weliswaar verschillen in de mate waarin zij BZ een aantrekkelijke werkgever vinden, maar hiermee is slechts 1% (zie  $R^2$ ) van de aantrekkelijkheid verklaard. De gegevens uit tabel 6-2 komen overeen met de gevonden resultaten uit tabel 6-1 waar al gekeken was naar de aantrekkelijkheid per generatie. Tabel 6-1 liet een significant verschil zien tussen generatie X en de babyboomers. Dit verschil valt dus bij de regressieanalyse weg, omdat hier wordt gekeken naar generaties met generatie Y als referentiecategorie. Generatie Y is hier gekozen als referentiecategorie omdat deze jongste generatie een van de redenen is tot dit onderzoek en in hoofdstuk 5 te zien was dat de meeste verschillen te maken hebben met generatie Y.

In model 2 valt de verklaarde variantie ( $R^2$ ) terug naar 0.6%. Dit betekent dat dit model van generaties en controlevariabelen voor een zeer klein deel de aantrekkelijkheid van BZ verklaren. Geen van de controlevariabelen zijn van invloed op de mate waarin werknemers BZ aantrekkelijk vinden.



**Tabel 6-2 Regressieanalyse met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele**

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$
Constant	7.716		7.778		2.540		2.074	
Generatie Y	Ref.		Ref.		Ref.		Ref.	
Generatie X	.084	.032	.067	.026	-.055	-.021	-.139	-.054
Babyboomers	-.239	-.093	-.251	-.097	-.392**	-.154**	-.53***	-.207***
Geslacht (man)			Ref.		Ref.		Ref.	
Geslacht (vrouw)			.138	.052	.156	.059	.217*	.082*
Alleen			Ref.		Ref.		Ref.	
Partner en/of kinderen			-.151	-.044	-.118	-.035	-.108	-.032
Andere thuissituatie			-.381	-.042	.048	.005	.103	.011
Vast contract			Ref.		Ref.		Ref.	
Bepaald of tijdelijk tijdscontract			-.183	-.035	-.18	-.033	.011	.002
Via klasje			Ref.		Ref.		Ref.	
Zij-instroom			.023	.009	.302**	.117**	.338***	.132***
Op departement			Ref.		Ref.		Ref.	
Op post			.077	.03	-.024	-.009	.004	.002
Intrinsieke motivatie					.623***	.406***	.477***	.311***
Extrinsieke motivatie					.156***	.151***	.14***	.135***
Buitenlandmotivatie					.032	.032	.004	.004
BZ-motivatie					.19***	.184***	.148***	.143***
Waardenmotivatie					.043	.029	.0	.0
Cultuurfit							.35	.281***
Organisatiefit							.032	.028
N	511		505		484		484	
Adjusted R <sup>2</sup>	.010		.006		.285		.346	
F	3.659		1.393		15.81		18.012	

\*p<.1 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 Ref.: referentiecategorie

### **Model 3 met de aantrekkelijk van BZ als afhankelijke variabele**

Model 3 laat een lineaire regressie zien met daarin de generaties, de controlevariabelen en de motivatieschalen. Dit model verklaart 28.5% van de aantrekkelijkheid van BZ; een flinke stijging ten opzichte van model 1 en 2. In model 3 zijn voor het eerst scores significant, inclusief controlevariabelen die eerder niet significant scoorden. Het is opvallend dat deze controlevariabelen in model 3 significant scoren. Dit kan te maken hebben met de onderlinge correlatie van sommige onafhankelijke variabelen die het model beïnvloeden. Een voorbeeld is de dummy zij-instroom die correleert met de buitenlandmotivatie en deze is toegevoegd in dit model. De significante waarden uit model 3 zullen hier onder worden besproken.

Als de controlevariabelen en de motivatievromen constant worden gehouden, is er een significant effect te zien bij de dummy die de babyboom generatie weergeeft (B -.392;  $\beta$  -.154). Dit wil

zeggen dat vergeleken met generatie Y de babyboomers BZ een minder aantrekkelijke werkgever vinden, onder controle van de motivatieschalen, kenmerken van het werk en de demografische factoren.

Zij-instroom is de volgende variabele die een significant effect laat zien. Dit is een kenmerk van het werk. De referentiecategorie is hierbij het klasje. De score ( $B = .302$ ;  $\beta = .117$ ) laat zien dat de medewerkers die via de zij-instroom bij BZ zijn gaan werken, BZ als een meer aantrekkelijke werkgever waarderen dan de medewerkers die via het klasje zijn aangesteld. Dit kan er mee te maken hebben dat zij-instromers een ander beeld hebben van de loopbaan binnen BZ. Zij zijn niet aan de voet geworven, maar voor een specifieke functie. De meeste interviewrespondenten zijn binnen gekomen via het klasje en zij spreken dan ook het meest over de loopbaan bij BZ. De respondenten die niet via het klasje zijn geworven, zien niet per definitie een loopbaan voor zich. Daarnaast zijn de groeimogelijkheden voor hen minder van belang. Deze medewerkers willen het werk blijven doen waarvoor zij zijn aangenomen.

Drie van de vijf motivatieschalen tonen significante effecten in model 3. Het positieve effect van intrinsieke motivatie ( $B = .623$  en  $\beta = .406$ ) betekent dat een toename van de intrinsieke motivatie voor een verandering zorgt in de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever. In andere woorden, naarmate werknemers meer intrinsiek gemotiveerd zijn, vinden zij BZ als werkgever aantrekkelijker. De hoge bèta laat zien dat het relatieve belang van intrinsieke motivatie voor de aantrekkelijkheid van BZ het hoogst is. Van de motivatieschalen heeft BZ-motivatie daarna het meeste effect ( $B = .19$  en  $\beta = .184$ ). Het element van de loopbaan en groeimogelijkheden spelen ook een rol bij het waarderen van BZ als werkgever. Tot slot speelt extrinsieke motivatie een rol bij de aantrekkelijkheid van BZ. De beloning telt mee in de waardering van BZ als werkgever. Wel is deze motivatieschaal in vergelijking tot de andere het minst belangrijk.

De overige twee motivatieschalen geven geen significant resultaat en worden daarom niet meegenomen in de bespreking van de analyse. Bij de correlatie tussen variabelen, bleek er echter een redelijk hoge correlatie te zijn met een van de andere motivatieschalen. Zo hangt waardenmotivatie samen met intrinsieke motivatie ( $r = .416$ ). En buitenlandmotivatie hangt samen met BZ-motivatie ( $r = .369$ ). Indirect spelen waarden en buitenlandmotivatie dus wel een rol bij de aantrekkelijkheid van BZ.

De resultaten ten aanzien van de verschillende vormen van motivatie zijn niet verrassend, gezien de informatie die uit de interviews is gehaald. Voor velen is de reden om bij BZ te werken: de inhoud van het werk, de loopbaan en groeimogelijkheden binnen de organisatie in met de internationale component en het verdienen van geld. De buitenlandmotivatie komt in de regressieanalyse niet sterk terug, terwijl dit in de interviews wordt genoemd als reden waarom BZ als werkgever aantrekkelijk is. De correlatie met andere variabelen in het model zou dit kunnen verklaren. Redenen om weg te gaan, zijn voor de jongere generaties de beperkte groeimogelijkheden en verantwoordelijkheden, problemen bij de overplaatsing met de partner en de mogelijkheden om het werk flexibel in te delen.

#### **Model 4 met de aantrekkelijk van BZ als afhankelijke variabele**

In het laatste model zijn de twee fitschalen toegevoegd aan de regressieanalyse om te controleren voor de invloed van de fit op de aantrekkelijkheid. Een aantal controlevariabelen was voor het eerst significant in model 3 en blijven dit in het vierde model. Het gaat hier om de babyboomers en

de zij-instromers. De scores van deze variabelen nemen toe. Dit betekent dat als ook wordt gecontroleerd voor de fitschalen, naast de variabelen uit model 3, de babyboomers in vergelijking tot generatie Y BZ minder aantrekkelijk ( $B = -.53$ ;  $\beta = -.207$ ) vinden. Voor de zij-instromers geldt hetzelfde als in model 3: onder controle van de variabelen in het model vinden zij-instromers BZ een aantrekkelijker werkgever. De verwachtingen en loopbaanvorm van de zij-instromers verschilt met de werknemers uit het klasje. Dit is van invloed op de aantrekkelijkheid net als in model 3. De controlevariabele vrouw scoort voor het eerst significant. Als de controlevariabelen, fit- en motivatieschalen constant worden gehouden, dan worden vrouwen ten opzichte van de mannen meer aangetrokken door BZ. De aantrekkelijkheid van BZ is in dit model hoger voor vrouwen dan voor mannen.

De motivatieschalen laten een beperkt daling zien in de B's en bèta's in model 4. De motivatievormen blijven van invloed op de aantrekkelijkheid. De daling van de B en bèta kan worden verklaard door de toevoeging van de fitschalen en de correlatie tussen sommige motivatie en fit schalen. De fitschaal cultuurfit is significant in model 4 en geeft een positief verband aan met de aantrekkelijkheid van BZ. Dit resultaat laat zien dat als de fit bij een medewerker hoger is, dan neemt de aantrekkelijkheid van BZ toe. Het relatieve belang van intrinsieke motivatie blijft het hoogst en dus de variabele met de meeste invloed op de aantrekkelijkheid. De cultuurfit volgt daarna. Dit geeft aan hoe belangrijk deze variabelen zijn voor de aantrekkelijkheid van BZ. Het personeelsbeleid zou zich op deze significante variabelen moeten richten om de aantrekkelijkheid van BZ te behouden en te vergroten.

In vergelijking met de PO fit waar de babyboomers het hoogst scoorden (zie tabel 5-10), is het opmerkelijk dat de babyboomers BZ minder aantrekkelijk vinden dan de andere generaties. Bij de paragraaf over de fit van de verschillende generaties, was al opgemerkt dat dit te maken heeft met een de acceptatie van storende zaken door oudere generaties, terwijl generatie Y dit nog niet heeft geaccepteerd. Daarnaast was een ander argument voor de mindere fit dat het selectie-effect bij generatie Y nog speelt. Als met deze opmerkingen naar de resultaten in tabel 6-1 wordt gekeken, betekent dit een kanttekening bij de werking van het ASA-model. In theorie zouden de babyboomers, gezien de fit, de werkgever meer moeten waarderen dan de jongere generaties. Hiermee wordt opnieuw aangetoond dat ouderen zowel het Rijk als BZ minder hoog waarderen dan de jonge generaties. Het leeftijdseffect zal hier ook een rol spelen, omdat generatie Y nog jong genoeg is om een andere baan te zoeken. De babyboomers staan op een ander punt in hun carrière en zijn minder aantrekkelijke kandidaten op de arbeidsmarkt waardoor zij ook minder snel weggaan. Attrition binnen het ASA-model wordt dus niet alleen bepaald door de fit, maar wordt ook beïnvloed door de leeftijd van medewerkers, de kansen op de arbeidsmarkt en het aantal dienstjaren binnen een organisatie.

Model 4 laat een opvallend resultaat zien omdat uit de bivariate analyse naar voren kwam dat de aantrekkelijkheid onder generatie X en Y hoger was dan onder de babyboomers, terwijl de fit van de babyboomers juist hoger was dan de fit van generatie X en Y. Deze resultaten wijzen er op dat als de fit bij generatie Y en X wordt vergroot, dan zal BZ voor deze generaties een aantrekkelijker werkgever worden.

### **Interactie-effecten met generaties**

In tabel 6-2 is gekeken naar de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele en de invloed van verschillende onafhankelijke variabelen op deze aantrekkelijkheid. Om de laatste hypothese te toetsen is het noodzakelijk om de interactie tussen generatie en motivatie na te gaan. Dit is gedaan door een variantie analyse uit te voeren met meerdere factoren en de interactie daartussen. Het resultaat is te zien in bijlage 8. Bij deze analyse is gecontroleerd voor demografische factoren, zoals bij andere analyses ook is gedaan. De interactietermen konden niet worden opgenomen in de regressieanalyse door de hoge multicollineariteit tussen de interactietermen en de verschillende motivatieschalen ( $r > .9$ ). Uit de variantie analyse blijkt geen enkel interactie-effect tussen de verschillende vormen van motivatie en generaties significant te zijn. De motivatieschalen in dit onderzoek hebben in combinatie met de generaties dus geen effect op de aantrekkelijkheid van BZ.

Naast de interactie-effect kan ook naar de invloed van de controlevariabelen worden gekeken. Net als in de regressieanalyse hebben enkele controlevariabelen een significant effect. Van de controlevariabelen is het geslacht significant ( $p < .05$ ). Deze variabele heeft dus een individueel effect op de beoordeling van de aantrekkelijkheid van BZ. Daarnaast blijft van de hoofdeffecten alleen intrinsieke motivatie ( $p < .001$ ) overeind in dit model. Daarom kan alleen worden geconcludeerd dat intrinsieke motivatie een individueel effect heeft op de aantrekkelijkheid van BZ. Bij de regressieanalyse had deze motivatievorm ook het meeste effect op de aantrekkingskracht van BZ.

### **6.3 Aantrekkelijkheid volgens generatie Y en de sollicitanten**

In de vorige paragraaf zijn generatieverschillen tussen medewerkers geanalyseerd op de aantrekkelijkheid van BZ door middel van een regressieanalyse. In dit onderzoek gaat het echter ook om de aantrekkingskracht van BZ op sollicitanten. De sollicitanten bestaan voornamelijk uit generatie Y en het is daarom interessant om bij een vergelijking van gegevens te maken. Er zit nogal eens verschil tussen de perceptie van de sollicitanten en de werkelijkheid die generatie Y medewerkers ervaren. Dit was vooral te merken bij de fit, waar de sollicitanten op de cultuurfit veel hoger scoorden dan generatie Y medewerkers. Ten opzichte van de andere generaties binnen BZ scoorde generatie Y zelfs significant lager.

Des te interessanter om generatie Y BZ en generatie Y sollicitanten verder te vergelijken. In hoofdstuk 5 is al aangegeven dat de beide databestanden niet kunnen worden samengevoegd door problemen met de betrouwbaarheid door de verschillen in items en omdat het twee aparte steekproefkaders zijn. In de andere regressieanalyse is gekeken naar de generaties ten opzichte van generatie Y en de invloed op de aantrekkelijkheid van BZ. In tabel 6-3 is de regressieanalyse te zien van generatie Y en apart de sollicitanten met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele.

Voordat de resultaten worden besproken, moeten eerst enkele keuzes worden toegelicht. De sollicitanten zijn eerst gecontroleerd op geboortjaar om zo tot alleen sollicitanten uit generatie Y mee te nemen. Hierdoor nam het aantal respondenten af van 169 naar 135. Dit is gedaan om zeker te weten dat andere generaties de resultaten niet beïnvloeden. Daarnaast zijn alleen controlevariabelen opgenomen die voor beide steekproeven gelden, zoals geslacht en thuissituatie.

Tot slot is de motivatieschaal intrinsiek bij de sollicitanten samengesteld uit items die overeenkomen met intrinsieke motivatieschaal en de buitenlandmotivatie schaal van de medewerkers. Voor deze analyse is de intrinsieke- en buitenlandmotivatie daarom samengevoegd. Buitenlandmotivatie heeft grotendeels betrekking op kenmerken van het werken bij BZ en zijn dus onderdeel van de intrinsieke motivatie. Verder zijn alleen de motivatieschalen opgenomen die bij beide steekproeven konden worden samengesteld. Dit zijn naast intrinsieke motivatie, BZ-motivatie en extrinsieke motivatie. De fitschalen zijn in deze analyse niet opgenomen omdat de correlatie tussen de fit schalen onderling en de correlatie met de schaal intrinsieke en buitenlandmotivatie hoog was ( $r > .5$ ). Deze hoge correlatie zal de regressie verstoren en daardoor geen betrouwbare resultaten leveren. Met deze aanpassingen is de regressieanalyse voor de medewerkers generatie Y en sollicitanten apart uitgevoerd. De resultaten zijn opgenomen in tabel 6-3.

**Tabel 6-3 Regressieanalyse van generatie Y en de sollicitanten met de aantrekkelijkheid van BZ als afhankelijke variabele**

	Medewerkers GenY		Sollicitanten	
	B	$\beta$	B	$\beta$
Constant	5.433		5.203	
Man	Ref.		Ref.	
Vrouw	-.029	-.014	-.156	-.067
Alleen	Ref.		Ref.	
Partner en/of kinderen	-.123	-.056	.006	.003
Andere thuissituatie	-.983	-.119	.031	.009
Intrinsieke motivatie	.281*	.227*	.481***	.282***
BZ-motivatie	.175*	.214*	.159	.138
Extrinsieke motivatie	.042	.05	-.14	-.141
N	69		135	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.054		0.098	
F	1.647		3.416	

\* $p < .1$  \*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .01$  Ref.: referentiecategorie

Om te beginnen zijn de controlevariabelen in deze analyse niet significant en hebben dus geen invloed op de aantrekkelijkheid van BZ. Uit deze regressieanalyse komt alleen intrinsieke motivatie voor beide steekproeven als een significant effect naar voren. Net als in de vorige analyse is deze vorm van motivatie het belangrijkste voor de aantrekkelijkheid van de werkgever. Dus voor heel generatie Y, medewerkers of sollicitanten, geldt dat als zij meer inhoudelijk gemotiveerd zijn door het werk, dan neemt de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever toe. Het relatieve belang van intrinsieke motivatie ten opzichte van de andere onafhankelijke variabelen in de twee modellen is voor beide steekproefkaders ongeveer gelijk ( $\beta$  .227;  $\beta$ .282). BZ-motivatie is alleen bij de medewerkers significant en niet bij de sollicitanten en kan daarom niet worden vergeleken. De rest van de variabelen is niet significant en daardoor kunnen de scores niet worden vergeleken, omdat deze scores niet wezenlijk verschillen van 0.

Over generatie Y kan in het algemeen worden vastgesteld dat intrinsieke motivatie het belangrijkste is voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. De inhoud van het werk is dus van belang voor deze generatie. Voor de medewerkers van BZ die uit generatie Y komen gaat BZ-motivatie wel een rol spelen bij de beoordeling van de aantrekkelijkheid. Andere generaties menen dat generatie Y uit zou zijn op het geld. Uit deze regressieanalyse blijkt dat de beloning niet belangrijk is voor de aantrekkelijkheid van BZ.

#### **6.4 Conclusie**

Dit hoofdstuk had als doel om zicht te krijgen op de verschillen tussen generaties voor de mate waarin zij BZ aantrekkelijk vinden. Daarnaast of generaties verschillen in motivatiefactoren die de mate van aantrekkelijkheid bepalen. Dit zijn de twee laatste hypothesen uit paragraaf 3.4.

De resultaten gaven aan dat generaties verschillen in beoordeling van de aantrekkelijkheid van BZ. In vergelijking tot het Rijk en de Publieke sector, wordt BZ door alle generaties, medewerkers en sollicitanten, het hoogst beoordeeld. Generatie X beoordeelt BZ als aantrekkelijker dan de babyboomers en generatie Y. Het verschil tussen generatie X en Y is te klein om van betekenis te zijn. Het verschil met de babyboomers is wel aanwezig. Hypothese 4 '*verschillende generaties vinden BZ in verschillende mate aantrekkelijk*' kan deels worden bevestigd. De babyboomers en generatie X verschillen in de beoordeling van de aantrekkelijkheid van BZ. Het verschil met generatie Y is te klein om over echte verschillen met alle generaties te kunnen spreken.

Hypothese 5 veronderstelde '*Generaties verschillen in de mate waarin bepaalde motivatiefactoren van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van BZ*'. Deze hypothese gaat een stap verder dan hypothese 4 door niet alleen te kijken naar de generatieverschillen bij de aantrekkelijkheid van BZ, maar ook te onderzoeken of generaties vanwege verschillende motivaties BZ aantrekkelijk vinden. Als wordt gekeken naar de interactie-effecten tussen generaties en de motivatie schalen, blijken deze niet aanwezig. Deze resultaten zorgen ervoor dat hypothese 5 moet worden verworpen. Er is een verschil tussen generaties in de waardering van BZ als werkgever. Hetzelfde geldt apart voor de motivatiefactoren. Echter, los van de verschillen in motivatie, vinden de generaties BZ in verschillende mate aantrekkelijk. Bovendien worden er geen interactie-effecten gevonden, dit betekent dat de generaties niet verschillen in de mate waarin bepaalde motivaties de aantrekkelijkheid van BZ beïnvloeden.

Bij de vergelijking van de resultaten tussen generatie Y medewerkers en de sollicitanten komt een conclusie naar voren. Er is namelijk een overeenkomst in de resultaten op intrinsieke motivatie als de belangrijkste reden om BZ aantrekkelijk te vinden. Als de jonge medewerkers meer intrinsiek gemotiveerd worden, zullen zij BZ een aantrekkelijker werkgever vinden. Dit is een logische conclusie aangezien de sollicitanten en generatie Y tot dezelfde generatie behoren en dus dezelfde arbeidsmotivatie hebben.

Wat deze resultaten betekenen voor BZ wordt in het volgende hoofdstuk uitgelegd. Dit zijn namelijk de implicaties voor BZ op personeelsgebied en voor de werving en selectie in de toekomst. Deze worden besproken in het laatste en afsluitende hoofdstuk.

## 7 Conclusie & aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk wordt teruggeblikt op het onderzoek en worden de belangrijkste conclusies op een rij gezet. Dit gebeurt door middel van de beantwoording van de geformuleerde deelvragen en de hoofdvraag in hoofdstuk 1. In paragraaf 7.1 worden de eerste vier deelvragen beantwoord. Deelvragen 5 en 6 betreffen de aanbevelingen die op basis van het onderzoek kunnen worden gedaan en worden behandeld in paragraaf 7.2. In paragraaf 7.3 wordt de hoofdvraag beantwoord. Tot slot is er in paragraaf 7.4 ruimte voor discussie met kritische en reflecterende vragen.

### 7.1 Beantwoording deelvragen

De eerste onderzoeksvraag luidde:

*1. Wat zijn de belangrijkste kenmerken van het personeelsbeleid, de werving- en selectiebeleid en de taken van BZ?*

Deze eerste vraag is behandeld in hoofdstuk 2. Het personeelsbeleid bestaat uit verschillende onderdelen zoals het loopbaanbeleid, het overplaatsingsproces en de werving en selectie. Uniek aan het personeelsbeleid is dat de overplaatsbare medewerkers (in ieder geval de mensen uit het klasje) iedere vier jaar worden overgeplaatst naar een andere functie op het departement of op een van de posten in het buitenland. Een van de meest kenmerkende taken van BZ is dat de beleidsmedewerkers diplomaten zijn die de Nederlandse belangen behartigen in het buitenland. Het personeelsbeleid moet er iedere keer voor zorgen dat iedereen op een geschikte plek binnen BZ terecht komt, zodat de organisatiedoelen worden bereikt.

De werving en selectie zijn onderdeel van het algemene personeelsbeleid van BZ. De werving en selectie van BZ is voor het klasje van startende beleidsmedewerkers uitgebreid en streng. De werving richt zich voornamelijk op studenten en starters. De doelgroep van BZ voor deze functies zijn de hoog opgeleide Nederlandse starters met buitenland affiniteit en enkele jaren werkervaring. De selectieprocedure van het klasje bestaat uit vijf rondes en duurt ongeveer vijf maanden. In de verschillende rondes wordt gekeken naar competenties en eigenschappen van de sollicitanten, om zo de meest geschikte kandidaat aan te trekken. Dat deze selectieprocedure redelijk zwaar is, komt doordat deze functie een diplomatieke loopbaan betreft bij BZ. Het diplomaat zijn wordt gezien als een zware baan met veel onverwachte situaties, overplaatsingen naar het buitenland en stressvolle situaties. De selectie is streng om zo de meest geschikte kandidaten te kunnen selecteren.

*2. Welke verklaringen zijn in de literatuur te vinden voor de aantrekkingskracht van een werkgever voor verschillende generaties?*

Deze tweede deelvraag is beantwoord na een literatuuronderzoek naar verklaringen voor de aantrekkingskracht van een werkgever. Twee theorieën bleken van toepassing: het ASA-model en de theorie over PE fit. Het ASA-model gaat er vanuit dat sollicitanten worden aangetrokken (attraction), geselecteerd (selection) en tot slot zullen ze als medewerkers blijven of weggaan (attrition). Aan de basis van deze cirkel staan de organisatiedoelstellingen die invloed hebben op

ieder onderdeel. Bij de werving en het aantrekken van mensen hangt de keuze af van de fitperceptie die sollicitanten van een organisatie. De fitperceptie van de selecteurs speelt een rol bij de selectie van de sollicitant. De medewerkers van een organisatie moeten een match blijven ervaren met de baan en organisatie. Er zijn twee soorten fit te onderscheiden en samen vormen zij de meest optimale fit. Allereerst de supplementaire fit die uitgaat van overeenkomsten in waarden en kenmerken tussen de omgeving en de persoon. De complementaire fit veronderstelt dat de persoon iets te bieden heeft wat de organisatie nodig heeft, en andersom. In de ideale situatie vindt er wederzijdse behoefte vervulling plaats. Ieder onderdeel van het ASA-model bepaalt de fit de uitkomst (Kristof, 1996; Schneider, 1987; Schneider et al., 1995).

De literatuur biedt dus aanknopingspunten om de fit en de aantrekkingskracht van BZ te onderzoeken. Het ASA-model is een cirkel van veronderstellingen, alleen zonder vaste invulling. Voor BZ kan het model worden ingevuld. Dit gebeurt door te kijken naar vormen van motivatie om te werken in het algemeen. Op het motivatie continuüm staat aan de ene kant intrinsieke motivatie, waarbij de drijfveer om te werken uit iemand zelf komt. Aan de andere kant staat extrinsieke motivatie, waarbij iemand werkt voor een externe beloning of om een straf te ontlopen. Extrinsieke motivatie is verdeeld in vijf (Gagné et al. (2009) meet er vier) vormen die kunnen worden onderscheiden op mate van autonomie. Naar mate een motivatievorm meer autonoom is, komt het meer uit de persoon zelf om te werken en ligt de motivatievorm dichterbij intrinsieke motivatie. De plaats van een motivatievorm op het continuüm dus is afhankelijk van de mate van autonomie en vrijheid (Ryan & Deci, 2000).

Daarnaast is gekeken naar PSM als vorm van motivatie om specifiek voor de overheid te willen werken. PSM valt onder intrinsieke motivatie, omdat de reden om te werken afhankelijk is van de rol die de overheid speelt als organisatie die het algemeen belang te vertegenwoordigt (Perry & Wise, 1996; Vandenabeele 2007). Een ander kenmerk voor werken bij de overheid is de werkprivé balans (Groeneveld et al., 2009).

Werken bij BZ wordt gekenmerkt door de overplaatsing iedere vier jaar, de internationale aard van het werk en het werken in het buitenland. De eigenschappen en competenties van diplomaten zijn opgenomen bij de invulling van het ASA-model, omdat dit een speciaal soort ambtenaar is en typerend voor de medewerker bij BZ. Het werken als diplomaat in het buitenland vereist bepaalde eigenschappen en competenties, zoals emotionele stabiliteit en communicatievaardigheden. Het diplomaat zijn is een belangrijk onderdeel van het werken bij BZ dat het deze eigenschappen en competenties bepalend zijn voor de fit met het werk: de PJ fit. In dit onderzoek wordt gekeken naar de waardering van kenmerken en competenties die een diplomaat zou moeten bezitten.

BZ kenmerkt zich niet alleen door de diplomaten als medewerkers. Op de werkvloer bij BZ en op de arbeidsmarkt zijn drie generaties werknemers te onderscheiden: babyboomers (1945-1960), generatie X (1961-1975) en generatie Y (1976-1990). De oudste generatie zijn de babyboomers. Zij tonen in vergelijking tot generatie X en Y de meeste loyaliteit richting de werkgever en de werkprivé balans is geen prioriteit. Generatie X stelt de werkprivé balans al meer als een prioriteit. Daarnaast is ontwikkeling belangrijk voor deze generatie, omdat zo voor employability wordt gezorgd. Generatie X stelt zich onafhankelijk op en verwacht door employability aan het werk te blijven. Generatie Y is de eerste generatie die internet heeft geïntialiseerd en hierdoor krijgt communicatie een ander, meer interactief karakter. Generatie Y verwacht toegang tot alle



informatie en transparantie in besluitvorming. Daarnaast hecht deze generatie waarde aan een gelijkwaardige relatie met wederzijds respect. Er is een aantal verschillen tussen generaties op te merken. Naast de verschillen moet worden opgemerkt dat inhoud van werk (intrinsieke motivatie) voor alle generaties even belangrijk is. In het algemeen laten generaties een lineaire trend zien. Verschillen tussen generatie Y en de babyboomers zijn vaak bij generatie X al ingezet (Jolink et al., 2009).

Met deze elementen van motivatie, kenmerken van werken bij de overheid, werken bij BZ en het diplomaat zijn, is het ASA-model ingevuld om zo inzicht te krijgen in de werking van ASA binnen BZ. Op basis van deze informatie uit deelvragen 1 en 2 is aan het eind van hoofdstuk 3 een vijftal hypothesen geformuleerd. Deze zijn getoetst door een enquête en daaropvolgende verdiepende interviews onder de beleidsmedewerkers en de sollicitanten van het klasje. Deze onderzoeksresultaten geven antwoord op de deelvragen 3 en 4.

### *3. Wat zijn de verschillen tussen generaties bij BZ?*

De verschillende generaties kunnen op de kenmerken waarmee het ASA-model is ingevuld, worden vergeleken. In hoofdstuk 5 is begonnen met de verschillen in het diplomaat zijn. Allereerst is gekeken naar de waardering van kenmerken van een diplomaat. Op basis van de resultaten kon een top-6 worden samengesteld. De generaties kwamen tot een gelijke top-6 met alleen verschillen in de volgorde van de kenmerken. De meest gewaardeerde kenmerken van een diplomaat zijn netwerken en culturele sensitiviteit. Deze gewaardeerde kenmerken komen op het kenmerk netwerken na allemaal terug in de kenmerkenlijst die BZ bij de werving en selectie van het klasje gebruikt.

Bij de vergelijking van motivatievormen tussen generaties valt een aantal dingen op. Allereerst is intrinsieke motivatie voor iedere generatie het belangrijkste. Extrinsieke motivatie scoort onvoldoende bij iedere generatie. Wel is er een significant verschil tussen de babyboomers en generatie Y. De babyboomers hechten meer belang aan de beloning en levensstandaard dan de jongste generatie. In de interviews noemen de babyboomers salaris vaker als een reden om te werken dan generatie X en Y. Dit is strijdig met de generatieliteratuur. Buitenlandmotivatie is voor alle generaties een belangrijke drijfveer om te werken. Een significant verschil is geconstateerd tussen de jongste en oudste generatie. Generatie Y vindt deze vorm van motivatie belangrijker. Het leeftijdseffect zal bij deze vorm van motivatie een rol spelen.

Op de verschillende PSM-dimensies scoort generatie X elke keer het laagst in vergelijking tot de andere generaties. Dit is een opmerkelijke constatering, omdat de meeste verschillen tussen generaties tussen de jongste en oudste generatie zitten. Generatieverschillen zijn immers een lineaire trend. Alleen op PSM gebied blijkt dat de generatieverschillen ook anders vorm kunnen krijgen. Toch benadrukken de interviewgegevens dat de reden om bij BZ te werken de combinatie is van het kunnen werken in en met het buitenland (beleid) en tegelijkertijd een nuttige bijdrage te leveren voor Nederland als samenleving. BZ wordt daarom als een aantrekkelijke werkgever gezien. Dit laatste punt wijst op PSM als motivatiefactor. De gemiddelde score is behoorlijk hoog en dit verklaart mede waarom generaties BZ een aantrekkelijk werkgever vinden.

Tot slot zijn de generaties vergeleken op de fit met de organisatie en het werk. Uit deze resultaten blijkt dat generatie Y een minder grote fit heeft dan de babyboomers. Tegelijkertijd scoren de sollicitanten hoger dan de generaties binnen BZ. Het verschil tussen generatie Y en de sollicitanten

wijst er op dat de perceptie van de sollicitanten niet klopt met de werkelijkheid, omdat de fit daalt. Daarnaast zullen sollicitanten verwachtingen hebben die niet kunnen worden waargemaakt. Waarschijnlijk wordt dit beeld met de tijd geaccepteerd en bijgesteld waardoor de fit toeneemt. Dit heeft ook te maken met de werking van het ASA-model en het selectie-effect dat bij generatie Y nog niet volledig heeft gewerkt. Een conclusie die uit dit verschil in fit kan worden getrokken, is dat generatie Y zich minder thuis voelt in de cultuur dan de babyboomers. Deze oudste generatie is grotendeels bepalend voor de huidige cultuur binnen BZ.

Als vervolgens de vertrekintentie van de drie generaties wordt gekeken, is het duidelijk dat generatie X en Y hier zeer hoog scoren. Bijna een kwart van deze twee generaties heeft afgelopen jaar naar een andere baan gezocht. De fit met de vertrek intentie laat een serieus verschil zien tussen generaties.

De redenen om weg te gaan zijn voor generatie X en Y hetzelfde. Zo zijn deze medewerkers kritisch over het overplaatsingssysteem en de manier waarop medewerkers naar een post worden verplaatst. De overplaatsing en de partnerproblematiek geven niet alleen problemen, maar dit zou voor de twee jongere generaties medewerkers kunnen leiden tot vertrek. Het loopbaansysteem wordt ook als belemmering gezien om meer verantwoordelijkheden te krijgen en sneller door te kunnen groeien. Generatie X en Y vragen zich af waar hun carrière heen gaat en missen de sturing. Groei en mate van verantwoordelijkheid is binnen BZ gebonden aan bureaucratische en hiërarchische regels. Dit vormt een andere reden om bij BZ weg te gaan. De vereiste flexibiliteit bij de medewerkers ontbreekt bij BZ zelf. Nieuwe manieren van werken, zoals thuiswerken en flexibele werktijden, zijn alleen onofficieel mogelijk, terwijl de technische middelen er zijn. Deze onderwerpen moeten zeker serieus worden genomen, aangezien de vertrekintentie van generatie X en Y erg hoog ligt.

#### *4. Om welke redenen vinden verschillende generaties werken bij BZ aantrekkelijk?*

In de vorige deelvraag is gekeken naar de verschillen tussen generaties binnen BZ. Deze vierde deelvraag gaat verder op de verschillen tussen generaties met daarbij de motivatiefactoren en fit als redenen waarom generaties BZ aantrekkelijk vinden. Deze resultaten zijn in hoofdstuk 6 aan bod gekomen.

Allereerst kan op basis van de resultaten worden geconcludeerd dat alle generaties BZ een ruime voldoende geven als werkgever. De sollicitanten waarderen BZ zelf het hoogst met een 8,5 als cijfer. Vervolgens wordt gekeken naar de redenen van deze aantrekkelijkheid, dan blijkt dat intrinsieke motivatie voor alle generaties het meest van invloed is op de aantrekkelijkheid. Dit betekent dat als een medewerker meer vanwege de inhoud is gemotiveerd om bij deze organisatie te werken, dan zal hij/zij BZ een meer aantrekkelijke werkgever vinden. De inhoud van het werk, het plezier om te werken en het leuk hebben tijdens het werk zijn dus belangrijke redenen voor alle generaties om BZ als aantrekkelijke werkgever te waarderen.

Een andere reden dat werken bij BZ als aantrekkelijk wordt gezien, komt voort uit de BZ-motivatie. Deze vorm van motivatie gaat over de groeimogelijkheden binnen BZ en het diplomaat zijn. Het loopbaansysteem, de overplaatsing elke vier jaar naar een nieuwe functie en het diplomaat zijn niet alleen kenmerkend voor het werken bij BZ maar tevens een reden om BZ een aantrekkelijke werkgever te vinden. Tegelijkertijd zorgt deze motivatie ook voor vertrekredenen.

De cultuurfit gaf een positief verband aan met de aantrekkelijkheid van BZ. In andere woorden, als de fit een grotere fit heeft dan zal deze medewerker BZ een aantrekkelijkere werkgever vinden. Het relatieve belang van de fit is na intrinsieke motivatie het grootst. De fit tussen de persoon en organisatie spelen dus een rol bij de beoordeling van BZ als werkgever.

In dit onderzoek was de veronderstelling dat generaties verschillen in motivatiefactoren en dat dit van invloed is op de aantrekkelijkheid van BZ. Uit de bevindingen kan worden geconcludeerd dat dit niet het geval is. Generaties verschillen niet dusdanig in motivatiefactoren die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van BZ, dat deze conclusie kan worden getrokken. Daarnaast geldt voor alle generaties dat als zij meer intrinsiek gemotiveerd zijn of een grotere fit hebben, zij BZ een aantrekkelijkere werkgever zullen vinden. BZ moet de fit blijven zoeken met het personeel en mensen aantrekken en selecteren die inhoudelijk gemotiveerd zijn om te werken bij deze organisatie.

## **7.2 Deelvraag 5 en 6: aanbevelingen BZ**

In de voorgaande deelvragen is uiteengezet wat de situatie is binnen BZ op het gebied van motivatie en de verschillende generaties. De volgende deelvraag geeft antwoord op in hoeverre BZ aansluiting zou kunnen zoeken met de motivatiefactoren van de verschillende generaties. In deelvraag vijf wordt gekeken naar de problemen die spelen door de verschillen tussen generaties en of BZ in staat is om hier nu mee om te gaan. Hiermee wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre BZ nu is toegesneden op de verschillende generaties. De zesde deelvraag gaat in op wat BZ kan doen om generatie X en Y te behouden. Bij beantwoording van deze vraag zal een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. Deze aanbevelingen richten zich op de geconstateerde problemen bij deelvraag 5.

*5. In hoeverre is de werving en selectie en het personeelsbeleid van BZ toegesneden op de motivatie van de verschillende generaties?*

Deze vraag gaat verder in op de verschillen die in de eerdere deelvragen zijn aangekaart en de bijbehorende problemen. Of BZ nu in staat is om met deze verschillen om te gaan, komt hier aan de orde.

Uit dit onderzoek blijkt dat generaties binnen BZ op een aantal punten verschillen, zoals aangegeven bij deelvraag 3. De invloed van de generatieverschillen op de aantrekkelijkheid blijkt beperkt te zijn. De verschillen toonden echter wel aan dat generatie Y zichzelf minder vindt passen binnen BZ dan de babyboomers. Het verschil met de sollicitanten is enorm. De verwachtingen en het beeld dat sollicitanten hebben als ze solliciteren, komt dus niet overeen met de werkelijkheid. Deze verwachtingen van een loopbaan bij BZ worden niet beantwoord. Dit duidt er op dat de werving en selectie wel is toegesneden op het aantrekken van generatie Y door een "self-building job" aan te bieden. Generatie Y wordt een loopbaan aangeboden met mogelijkheden voor groei en ontwikkeling binnen BZ. Dit is de manier om generatie Y voor een langere tijd te binden. Het personeelsbeleid sluit hier in de ogen van generatie Y minder op aan. Dit blijkt uit de verschillen in fit tussen generatie Y en de sollicitanten.

Het verschil tussen generatie Y en de babyboomers is significant. Generatie Y voelt zich dus minder passen bij de cultuur van BZ dan de babyboomers. De cultuur sluit dus minder aan bij generatie Y. Daarnaast is geconcludeerd dat de vertrekintentie van generatie X en Y aanzienlijk hoog is.

Redenen om weg te gaan bij BZ zijn de beperkte groeimogelijkheden en verantwoordelijkheden, partnerproblematiek en gebrek aan mogelijkheden om flexibel te werken. Op basis van deze redenen om de organisatie te verlaten plus de hoge vertrekintentie, toont aan dat het personeelsbeleid van BZ toch niet is toegesneden op generatie X en Y.

BZ is dus in beperkte mate toegesneden op de verschillende generaties. Enerzijds blijven de generaties BZ een zeer aantrekkelijke werkgever vinden en zelfs aantrekkelijker dan het Rijk en de Publieke sector. Aan de andere kant zijn er reële problemen die niet onderschat mogen worden. De vertrekintentie is hoog en de redenen om weg te gaan zijn serieuze problemen die passen bij de verschillen in generaties. De gevolgen voor deze mogelijke uitstroom op korte en lange termijn worden hieronder besproken.

### **Gevolgen uitstroom korte termijn**

De komende jaren staan nog in het teken van de bezuinigingen en de uitstroom van de babyboomers bij BZ. Intussen moet het huidige personeel effectief en efficiënt werken om de benodigde prestaties te blijven halen. Het motiveren van de werknemers is dus van cruciaal belang op korte en lange termijn. Tegelijkertijd is niet alleen de uitstroom van de babyboomers actueel. Ook een deel van generatie X en Y kijkt uit naar een andere baan. De verschillen tussen de generaties leggen een aantal problemen bloot, die tot vertrek zouden kunnen leiden. Het is een feit dat de vertrekintentie onder generatie X en Y aanzienlijk is, terwijl het juist de bedoeling is dat deze generaties een loopbaan hebben bij BZ. Op korte termijn levert deze uitstroom misschien niet veel problemen op, omdat daardoor de bezuinigingen sneller gerealiseerd kunnen worden. Toch zal met minder werknemers dezelfde taken vervuld moeten worden. Het motiveren van de medewerkers blijft hierdoor belangrijk.

### **Gevolgen uitstroom op lange termijn**

De gevolgen op langere termijn worden alleen maar groter. BZ investeert in de nieuwe werknemers die via het klasje de organisatie instromen. Zij krijgen een opleiding van drie maanden. Dit is een investering in het personeel, die verdwijnt zodra deze medewerker vertrekt. De investering in het personeel lekt dus weg uit de organisatie. Tegelijkertijd vindt kennisafbraak plaats doordat ervaren personeel de organisatie verlaat. BZ is een loopbaandienst en het systeem is gebaseerd op het systeem dat mensen onderaan beginnen en gestaag groeien door het opdoen van ervaringen. Als een kwart van generatie X en Y uit deze loopbaan stapt dan verliest BZ te veel kennis en ervaring. Daarnaast kan er geen overdracht van kennis plaatsvinden op nieuwe collega's en sijpelt ervaring weg uit de organisatie.

Tegelijkertijd zal het moeilijker worden voor BZ om de vrijgekomen plaatsen plus het klasje met hooggekwalificeerde kandidaten te vullen. BZ staat nu als een goede werkgever bekend met interessant werk. Een van de kenmerken is dat medewerkers regelmatig in het buitenland werken op een van de 160 posten. Momenteel wordt er gesneden in het aantal posten door over te gaan op posten in regio's in plaats van in allerlei landen. Het postennetwerk wordt hierdoor verkleind. Aanpassingen in de doelstellingen van BZ door de overgang naar dit kleinere postennetwerk en afname in mogelijkheden om naar het buitenland te gaan, kan ook gevolgen hebben voor de aantrekkelijkheid van BZ. De perceptie van werken bij BZ verandert. Intrinsieke motivatie is immers de belangrijkste reden om bij BZ te willen werken. Als de doelstellingen worden gewijzigd,

kan dit betekenen dat de inhoud van het werk hierdoor wordt veranderd waardoor BZ haar goede naam als werkgever kwijtraakt. Medewerkers kunnen BZ als minder aantrekkelijk gaan zien. Daarnaast zal de strijd om de beste kandidaten te werven nog een lastige opgave worden. Zeker als andere ministeries zich verder gaan ontwikkelen op internationaal vlak en hierdoor meer gaan concurreren met BZ. Zij bieden dan ook de combinatie van werken in en met het buitenland en werken in het belang van Nederland. Dit zijn de kernbegrippen die BZ nu nog een unieke werkgever maken.

#### *Hoe kan BZ aansluiting vinden bij de motivatie van de verschillende generaties?*

Uit bovenstaand verhaal blijkt dat er een belangrijk taak voor BZ ligt om het personeelsbeleid op orde te krijgen, om de (toekomstige) werknemers te binden en te boeien. In deze deelvraag wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd om de aansluiting met de verschillende generaties te verbeteren.

#### **Algemene aanbeveling**

De eerste en meest algemene aanbeveling is dat het personeelsbeleid een consistent geheel moet vormen en past bij organisatiedoelstellingen en strategie. Voor het personeelsbeleid betekent dit dat de werving en selectie moet aansluiten op de loopbaan mogelijkheden die BZ kan bieden. Tegelijkertijd moet gewezen worden op de overplaatsingssystematiek die hoort bij werken bij BZ. Beloftes gemaakt de werving moeten worden gerealiseerd in het personeelsbeleid. Zodra verwachtingen niet worden gerealiseerd, zal de aantrekkelijkheid en daarmee de motivatie dalen om als werknemer te willen werken. Vanuit de medewerker gezien kan dan niet langer gesproken worden van behoeftevervulling. De fit van de medewerker met de organisatie ontbreekt of is te beperkt waardoor mensen weggaan bij de organisatie (Kristof, 1996; Schneider, 1987; Schneider et al., 1995).

#### **Aanbeveling werving en selectie generatie Y**

Het eerste onderdeel van het personeelsbeleid is de werving en selectie van BZ. Dit onderdeel is al behoorlijk stevig ingericht. De werving voor beleidsmedewerkers richt zich voornamelijk op WO-studenten. Dit is opmerkelijk omdat zij pas met enkele jaren werkervaring kans maken om bij BZ als startende beleidsmedewerker te starten. BZ zal zich daarom bij de werving nog meer moeten richten op hoog opgeleide starters op de arbeidsmarkt met een paar jaar ervaring. Online zijn er veel mogelijkheden om de vacature van BZ te promoten gericht op specifieke doelgroepen. Zo kunnen ook nieuwe doelgroepen worden aangesproken.

In de vacature moeten de mogelijkheden van werken bij BZ worden benadrukt, zodat de pluspunten worden belicht. Bij deze weergave van de mogelijkheden moet gelet worden op de beloftes die BZ maakt. Deze beloftes moeten ook in de rest van personeelsbeleid terugkomen. Zo kunnen onrealistische verwachtingen worden beperkt.

Momenteel biedt BZ een diplomatieke loopbaan met veel afwisseling en buitenland mogelijkheden. Kernbegrippen hierbij zijn voortdurende zelfontwikkeling en ontplooiing. BZ biedt dus in termen van de generatieliteratuur een "self-building job" aan. Uit de literatuur blijkt generatie Y zich aan een dergelijke baan wil binden zolang de ontwikkeling en groei aanwezig blijft (Tulgan, 2009). In de werving van BZ moet deze boodschap van een "self-building job" naar voren komen als ze dit

willen en kunnen bieden. Alleen dan kan generatie Y voor een langere periode worden geworven. Als BZ op deze manier geen loopbaan kan en wil bieden, dan moet BZ hier ook niet meer voor werven.

Een ander punt bij de werving is dat gezocht wordt naar een fit met de organisatie. In dit onderzoek komen kleine verschillen tussen generaties naar voren. De homogeniteitshypothese is daarom gedeeltelijk van toepassing. Dit heeft tot gevolg dat de diversiteit van het personeelsbestand klein is en aandacht behoeft. Diversiteit heeft ook gevolgen voor de cultuur van de organisatie en of medewerker zich hierin thuis voelen.

De selecteurs spelen bij het selecteren op de fit een belangrijke rol. Dat de selecteurs tot de oudere generaties behoren, wist de verschillen tussen de generaties niet volledig uit. Toch is het aantal verschillen erg klein. Het gevaar is dat deze oudere generaties met andere werkwaarden dan generatie Y geen overeenkomsten meer kunnen vinden met deze nieuwe generatie. Deze supplementaire fit, waar naar overeenkomsten in kenmerken wordt gezocht, levert momenteel nog geen problemen op bij het aantrekken van de nieuwe generatie. De supplementaire fit speelt een belangrijke rol in het selectieproces, omdat BZ zoekt naar diplomaten met een aantal standaard competenties en eigenschappen. Probleem is dat deze fit door generatieverschillen meer problemen gaat opleveren bij het werven van generatie Y en daaropvolgende generaties.

Bij de werving en selectie is het daarom aan te bevelen om de jonge generatie meer te betrekken bij dit onderdeel. Generatie Y zal sneller een fit hebben met de sollicitanten omdat zij uit dezelfde generatie komen. Dit zou een positief effect kunnen hebben door meer diversiteit in leeftijd tijdens de werving en selectie uit te stralen en een betere aansluiting met de generatie Y op de arbeidsmarkt.

Daarnaast moet bij de werving en selectie ook oog zijn voor diversiteit. Het gevaar van het zoeken naar supplementaire diplomaten fit is dat de homogeniteitshypothese gaat spelen. De complementaire fit was de fit waar de vraag van de organisaties en wat kandidaten te bieden hebben en omgekeerd centraal staan. Met deze complementaire fit wordt gezocht naar verschillende soort kennis die nodig is binnen een organisatie. Bij BZ is het risico groot dat alleen wordt geselecteerd op een supplementaire fit omdat gezocht wordt naar diplomaten die als generalist kunnen optreden. Diversiteit zal daarom altijd een aandachtspunt moeten zijn bij de werving en selectie. Hiermee kan ook de cultuur worden veranderd. De aansluiting van generatie Y op de huidige cultuur is nu beperkt.

### **Aanbeveling personeelsbeleid (1)**

Het aanbieden van een "self-building job" is uiteraard een keuze van de organisatie. Als deze boodschap eenmaal is verkondigd in de werving en hierop kandidaten zijn geselecteerd, dan moet de rest van het personeelsbeleid hierin voorzien. Het personeelsbeleid moet de loopbaanontwikkeling van de medewerkers dan ook ondersteunen. Belangrijk bij een "self-building job" is de groei en ontwikkeling binnen de organisatie door de combinatie van leren en werken en de afwisseling in functies. Daarbij willen generatie X en Y zelf sturing kunnen geven aan de loopbaan en de richting van ontwikkeling. Momenteel ervaart generatie Y binnen BZ dat zij weinig sturing kan geven aan de carrière, terwijl deze generatie dit graag zelf in de hand houdt. Zowel generatie X als Y willen groei en ontwikkelmogelijkheden krijgen in de loopbaan en meer

verantwoordelijkheden krijgen. Uit de interviews kwam naar voren dat dit een reden zou zijn om BZ te verlaten. Dit betekent dat de belofte van de "self-building loopbaan" niet voldoende wordt ondersteund door het loopbaanbeleid. Het personeelsbeleid vormt een consistent geheel. Voor het behouden van deze jongere generaties moet dit worden aangepast.

Nu heeft BZ een bevorderingssysteem dat gebaseerd is op bevordering op basis van het aantal jaren dat een werknemer bij BZ werkt. Groei is gekoppeld aan de functies binnen de organisatie met een bepaalde loonschaal. De verantwoordelijkheden zijn weer verbonden aan een bepaalde functie en loonschaal. Dit betekent dat iemand uit generatie Y niet zomaar extra verantwoordelijkheden kan krijgen of sneller kan doorgroeien dan gebruikelijk volgens het systeem. Probleem is alleen dat de jongere generaties hier geen genoeg meer meenemen. Het loslaten van de loonschalen of het sneller bevorderen van jongere generaties is cruciaal om de jongere generaties te blijven boeien en binden. BZ haalt de hooggekwalificeerde mensen uit de markt en biedt een perspectief van ontwikkeling en afwisseling. Deze ontwikkeling en verantwoordelijkheden die generatie X en Y willen en aangeboden krijgen, geeft BZ momenteel te beperkt. Als BZ hoog opgeleide starters wil binnenhalen en behouden voor een loopbaan, moet zij een "self-building job" bieden en daadwerkelijk geven in de organisatie, ongeacht een vast patroon van jaren op verschillende loonschalen.

Er zijn twee opvattingen over loopbanen: enerzijds de gestandaardiseerde en hiërarchisch vastgelegde loopbaan en anderzijds de meer individueel ingerichte loopbaan. BZ houdt nu nog vast aan de traditionele loopbaan waardoor zij verwachten dat mensen een loopbaan lang bij BZ blijven. Tegelijkertijd ligt groei en ontwikkeling vast in regels en procedures. De nieuwe generatie vraagt daarentegen om invloed op de loopbaan, zodat zij een eigen invulling kunnen kiezen. Dit betekent dat BZ gebaseerd op de vraag van medewerkers naar een meer individueel ingerichte loopbaanbeleid zou moeten gaan. De verwachtingen van een loopbaan zullen mee veranderen, omdat loopbaansucces meer afhankelijk wordt van de persoon in plaats van de functie die iemand na zoveel jaren ervaring mag bekleden. Deze individuele loopbaan stelt BZ ook in staat om sneller te reageren op veranderingen in de omgeving die steeds complexer wordt (Groeneveld, Steijn, Van der Voet en Vogelaar, 2009).

### **Aanbeveling personeelsbeleid (2)**

De hoge eisen die BZ als organisatie aan haar werknemers stelt, zorgt ook voor hoge eisen van de medewerkers aan de organisatie. De medewerkers moeten flexibele inzetbaar zijn voor BZ. Het is niet verwonderlijk dat zij dit ook van de organisatie vragen om flexibel te kunnen werken. Thuis werken en flexibele uren of het indelen van eigen uren, is een bepaalde flexibiliteit die BZ nog maar beperkt mogelijk maakt. Het mogelijk maken en toepassen van het nieuwe werken past ook bij het geven van meer verantwoordelijkheden aan medewerkers. Dan kunnen zij zelf bepalen hoe, waar en wanneer ze werken. Het nieuwe werken is heel beperkt geïmplementeerd in deze organisatie. BZ kan deze nieuwe manieren van werken niet langer negeren. De technische mogelijkheden liggen er en generatie X en Y, de toekomst van de organisatie, vragen om deze flexibiliteit. De aanbeveling is dan ook dat BZ de mogelijkheden van het nieuwe werken omarmt en implementeert, zodat werknemers hier gebruik van kunnen maken.

### **Aanbeveling personeelsbeleid (3)**

Een ander probleem dat genoemd is, is de partnerproblematiek rondom het overplaatsingsbeleid naar het buitenland. BZ gaat er vanuit dat het organisatiebelang leidend is en medewerkers zich soms moeten opofferen voor een bepaalde plaatsing. De puzzel die moet worden gelegd om iedere medewerker te kunnen plaatsen, leidt soms tot veel frustratie. Niet alleen omdat mensen geen hogere schaal krijgen, maar ook omdat zij niet de functie krijgen die ze voor ogen hadden. De jongere generaties weten waar ze aan beginnen en vinden het buitenland een belangrijke factor om bij BZ te werken. Toch leidt de overplaatsing tot kritiek door de beperkte invloed op de overplaatsing en de bijkomende partnerproblemen. Generatie Y wil zelf graag sturing geven aan hun carrière en niet hun lot in handen van de organisatie leggen. Bij de overplaatsing leggen zij het lot in handen van de organisatie.

De tweeverdienermaatschappij zorgt ervoor dat de partnerproblemen steeds groter worden en dit zal betekenen dat de overplaatsing meer problemen gaat opleveren. Ook partners hebben carrières, waar de medewerkers van BZ rekening mee moeten houden. Tegelijkertijd kan BZ haar jonge werknemers niet allemaal kwijtraken. Het is dus tijd om de overplaatsing te herzien op in ieder geval meer invloed vanuit de werknemer. Communicatie rondom de overplaatsing is belangrijk en kan onzekerheid bij de medewerkers wegnemen tijdens de overplaatsingsprocedure. Daarnaast moet het partnerbeleid aangepast worden op eisen en mogelijkheden van de 21<sup>e</sup> eeuw. Partners hebben ook een carrière die niet zomaar kan worden opgegeven voor BZ.

### **Aanbeveling personeelsbeleid (4)**

Een ander punt van aandacht is de intrinsieke motivatie van de medewerkers en sollicitanten. Intrinsieke motivatie is de belangrijkste reden om bij BZ te werken en heeft invloed op de beoordeling van BZ als aantrekkelijke werkgever. Zoals eerder in deze paragraaf onder de aandacht is gebracht, zijn er veel veranderingen buiten BZ om als organisatie en intern. Denk aan de overgang naar een kleiner postennetwerk, andere bezuinigingen op de werkterreinen van BZ en de uitbreiding van internationale afdelingen bij andere ministeries. De inhoud van het werk staat hierdoor onder druk. Mocht er fundamentele verandering komen op de inhoud van het werk, dan moet dit direct worden aangepast in de werving en selectie. Mensen moeten niet met loze beloftes over de inhoud van het werk en mogelijkheden bij BZ worden binnengehaald. Daarnaast zal de concurrentie met andere organisatie binnen en buiten het Rijk toenemen. De wervingsstrategie zal hier tijdig op moeten worden aangepast.

### **Aanbeveling personeelsbeleid (5)**

Tot slot is gesteld bij de aanbevelingen voor de werving en selectie dat het vinden van een fit met de nieuwe generatie steeds moeilijker zal worden. Alleen de werving en selectie aanpassen op de eisen van deze nieuwe generatie heeft weinig zin, omdat het personeelsbeleid altijd een consistent geheel moet vormen voor effectieve werking. De lage cultuurfit van generatie Y samen met de invloed van deze fit op de aantrekkelijkheid van BZ, geeft aan dat BZ toe is aan een cultuurverandering. Deze verandering is nodig om beter in te kunnen spelen op de kenmerken van de jonge generaties. Binnen deze cultuurverandering passen de eerdere aanbevelingen, zoals de



overgang naar flexibel werken en het eerder en meer geven van verantwoordelijkheid ongeacht het schaalniveau.

### **7.3 Beantwoording hoofdvraag**

In de vorige twee deelparagrafen zijn de zes deelvragen beantwoord. Samen vormen zij het antwoord op de hoofdvraag: *“Door welke kenmerken worden verschillende generaties aangetrokken tot het ministerie van Buitenlandse Zaken als werkgever en welke implicaties heeft dit voor het personeelsbeleid en de werving en selectie?”*.

Het ministerie van Buitenlandse Zaken is voor alle generaties in dit onderzoek een aantrekkelijke werkgever. De reden dat BZ een aantrekkelijke werkgever is, heeft te maken met de internationale oriëntatie en het werken voor Nederland. Voor alle generaties is dit de belangrijkste reden om voor BZ te willen werken. In de hoofdvraag wordt echter gevraagd naar generatieverschillen in kenmerken. De veronderstelling was dat generaties andere werkmotivatie en waarden hebben. Deze veronderstelling is deels bevestigd, omdat er verschillen zijn gevonden tussen generaties. Het gaat echter vooral om kleine verschillen tussen generaties. Deze verschillen wijzen op een lineaire trend in veranderingen, omdat de babyboomers het meest verschillen van generatie Y.

Bij de analyse van de generatieverschillen kwam naar voren dat generatie X en Y meer onvrede hebben en redenen zien om BZ te verlaten. Zo ervaart generatie Y een minder grote fit dan de babyboomers, terwijl de sollicitanten juist een veel grotere fit perceptie hebben. Dit betekent dat de verwachtingen van de sollicitanten niet overeenkomen met de werkelijkheid van BZ en dat deze verwachtingen niet worden gerealiseerd. Generatie Y heeft minder grote fit dan de andere generaties. Dit betekent dat deze nieuwe generatie niet past bij de heersende cultuur binnen BZ.

Generatie X en Y ervaren verschillende problemen, zoals de groeimogelijkheden, partnerproblematiek en flexibel werken. Deze problemen van deze twee generaties, hebben een aantal implicaties voor het personeelsbeleid. De mogelijke uitstroom van generatie X en Y vormt een groot risico voor BZ. In het personeelsbeleid moet hier aandacht voor zijn op de punten waar deze generaties problemen ervaren. De partnerproblematiek is een feit en de verwachting is kan niet langer zijn dat een partner zomaar zijn of haar baan opgeeft. Flexibiliteit wordt geëist van medewerkers, maar medewerkers eisen dit ook van de organisatie, zoals bij de indeling van werkuren en manieren van werken. Het hebben van verantwoordelijkheid en zelfsturing kunnen geven aan de carrière is hoort bij de verwachting van generatie X en Y. Probleem is dat groeimogelijkheden en verantwoordelijkheden krijgen binnen BZ momenteel gebonden is aan het aantal dienstjaren. Deze nieuwe generaties wil sneller omhoog en denken dit ook te kunnen. Zij zijn immers al streng geselecteerd op competenties en kennis, voordat zij werden aangesteld en in het klasje terecht kwamen.

De belangrijkste bevinding met betrekking tot generaties is dat de duidelijk is geworden dat de behoeftes van de medewerkers veranderen en dat dit invloed heeft op hoe aantrekkelijk BZ is als werkgever. Het personeelsbeleid moet een consistent geheel zijn dat de verschillende generaties bindt en boeit voor een diplomatieke loopbaan bij BZ.

## 7.4 Discussie

In deze afsluitende paragraaf wordt gekeken naar de beperkingen en implicaties van dit onderzoek. Een onderzoek kent beperkingen doordat keuzes moeten worden gemaakt bij het opstellen van het onderzoek, zoals bij het afbakenen van de probleemstelling. De implicaties van een onderzoek zeggen iets over de betekenis op wetenschappelijk en bestuurskundig gebied naast de praktische aanbevelingen en implicaties voor BZ zelf. Daarnaast kan een aanzet worden gegeven voor mogelijke (vervolg) onderzoeken.

### **Beperkingen onderzoek: common method variance**

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat common methods variance bij kwantitatief onderzoek vaak de oorzaak is van meetfouten. Ook bij dit onderzoek is common method variance in bepaalde mate aanwezig en kan daarom als een beperking worden genoemd. Het gevaar van meetfouten is dat relaties tussen variabelen worden bevestigd terwijl er eigenlijk geen verband is (Doty & Glick, 1998; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

De eerste beperking in dit onderzoek is de zogenaamde common method bias, die bij de bespreking van de resultaten al kort was aangestipt. Bij de onderzoeksstrategie is gekozen voor een online vragenlijst met stellingen waarin naar de mening van de respondent is gevraagd. Bij het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van bestaande items die andere onderzoekers eerder hanteerden. De items vragen naar de mening van de respondent, hierdoor kan er sprake zijn van de common method bias. Dit komt doordat persoonlijkheidskenmerken van de respondenten de scores op zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen kunnen beïnvloeden. Als een respondent een erg uitbundige persoon is, zal hij of zij sneller het ergens helemaal mee eens of oneens zijn. De gevonden verschillen in dit onderzoek zouden (gedeeltelijk) veroorzaakt kunnen zijn door hoe respondenten de vragenlijst invullen. Dit had voorkomen kunnen worden door naar gedrag van de respondenten te kijken. Deze onderzoekstrategie was echter niet mogelijk gegeven de tijd die beschikbaar was voor het onderzoek. Ook was het mogelijk geweest om 'multiple methods' te gebruiken. (Doty & Glick, 1998). Hier is gebruik gemaakt van meerder methodes door naast de enquête een aantal diepte interviews te houden. Deze interviews zijn gebruikt om de redenen van resultaten te achterhalen en dit gaf meteen de mogelijkheid tot een extra check op de validiteit van de uitkomsten.

### **Beperkingen met betrekking tot de dataverzameling**

In dit onderzoek is gekeken naar de sollicitanten voor het klasje en de medewerkers. Deze twee groepen vormden ieder een aparte steekproefkader. De sollicitanten zijn apart ondervraagd, omdat vaak een iets andere formulering van vragen noodzakelijk was en niet alle vragen relevant waren voor hen. Bij de vergelijking van de resultaten konden de datasets hierdoor niet worden samengevoegd. Het was niet mogelijk om statistische tests uit te voeren met de sollicitant als een van de onderzoeksgroepen, zoals tussen de verschillende generaties binnen BZ is gedaan. De resultaten van werknemers versus sollicitanten zijn daardoor alleen vergeleken op de gemiddelde scores van de respondenten. De sollicitanten vormden voor sommige resultaten een controlegroep waarmee de resultaten konden worden vergeleken. Opvallend waren de vaak extremere scores van de sollicitanten in vergelijking tot de medewerkers. Dit kan te maken hebben met het feit dat de

sollicitanten graag willen werken bij BZ. De storingsbron van het geven van sociaal wenselijke antwoorden heeft bij de sollicitanten een rol gespeeld. Ook de periode dat de enquête online ging, heeft waarschijnlijk invloed gehad op de resultaten. Allereerst ging de vragenlijst redelijk laat in de selectieprocedure online waardoor de enquête minder actueel was. Daarnaast heeft een positief selectie-effect meegespeeld, omdat afgewezen en hierdoor gedemotiveerde sollicitanten zich minder snel aangesproken hebben gevoeld om de enquête in te vullen. De resultaten van de sollicitanten zijn met deze kanttekening geanalyseerd (Podsakoff et al., 2003).

Tot slot is bij de invulling van het ASA-model is gekeken naar een aantal kenmerken, waaronder verschillende vormen van motivatie. Intrinsieke motivatie bleek de belangrijkste motivatiefactor te zijn, die het meest van invloed was op de aantrekkelijkheid van BZ als werkgever. Hoewel het logisch is dat de inhoud van het werk bepaalt dat een werkgever aantrekkelijk wordt gevonden, kan het ook komen doordat de generaties allemaal positief staan tegenover BZ. Motivatie wordt gemeten door middel van items. Dit zijn subjectieve variabelen waarmee de aantrekkelijkheid van BZ in kaart is gebracht. Het is mogelijk dat deze variabelen hoger zijn uitgevallen en gescoord door de positieve houding van de respondenten tegenover BZ.

### **Het motivatiecontinuüm**

Bij de samenstelling van de enquête is gebruik gemaakt van Motivation at Work Scale om het motivatiecontinuüm te meten. Ruijter (2010) noemde al een aantal problemen met de resultaten van dit continuüm en wees op mogelijke fouten in de vertaling van de items naar het Nederlands. Om dit te testen, is in dit onderzoek een andere vertaling gebruikt die tevens is gecontroleerd door iemand met Engels als moedertaal. Wederom komt het continuüm niet terug in de analyse. Op basis van deze informatie kan het motivatiecontinuüm in de context van de Nederlandse publieke sector worden verworpen als motivatie indeling. De tweedeling tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is een betere indeling om motivatie te meten in een volgend onderzoek.

### **Generaties**

Een van de uitgangspunten in dit onderzoek zijn de veronderstelde generatieverschillen. In de literatuur wordt de generatietheorie al geregeld in twijfel getrokken, omdat vaak onduidelijk blijft of het om generatieverschillen gaat, of dat het een leeftijdseffect is, dan wel een effect van de levensfase. Bij de analyse van het beperkte aantal generatieverschillen is gecontroleerd voor levensfase en geslacht om te achterhalen of de resultaten niet op een andere wijze werden beïnvloed. Een aantal generatieverschillen bleef overeind en dit wijst er op dat generaties verschillende behoeftes hebben waarmee in personeelsbeleid van organisaties rekening moet worden gehouden. Wederzijdse behoefte vervulling is cruciaal voor het tot stand komen van een fit tussen de persoon en de organisatie of het werk. De verschillen in de fit van generaties met de organisatie laten ook zien dat generaties verschillen.

Toch blijft het onduidelijk welke rol het leeftijdsaspect speelt bij generatieverschillen. Dit kan worden achterhaald met een longitudinaal onderzoek, door over een paar jaar het onderzoek te herhalen en de resultaten te vergelijken. Pas dan kan met zekerheid worden gesteld of er sprake is van generatieverschillen of dat deze verschillen afnemen of veranderen naarmate de leeftijd toeneemt.

### **Werking ASA-model bij BZ**

Het ASA-model gaat uit van de aantrekkingskracht van organisatie, werknemers worden geselecteerd op eisen vanuit de organisatie en vervolgens blijft een persoon wel of niet bij een organisatie. Aan de basis van ieder onderdeel ligt de fit (perceptie) van de persoon met de organisatie en de baan. In dit onderzoek is een aantal bevindingen gedaan met betrekking tot de werking van het ASA-model.

Om te beginnen is het in de werving belangrijk om te communiceren wat een organisatie precies zoekt in en biedt aan een werknemer. De fitperceptie van de sollicitant kan dan gebaseerd worden op de informatie uit de organisatie. Vervolgens moet bij de selectiefase de selecteurs onderzoeken of de kandidaat een fit heeft met de organisatie. De kandidaat past in deze periode de fit ook bij. De werving en selectie moeten dus een coherent geheel vormen. Bij de attraction en selection wordt personeel aangetrokken en geselecteerd om de doelstelling van de organisatie te verwezenlijken. De fit tussen enerzijds de persoon en anderzijds de organisatie en het werk is cruciaal.

In de werving van het klasje wordt gezocht naar medewerkers met een aantal vereiste kenmerken, die een diplomatieke carrière willen bij BZ. Er wordt geworven voor een brede en algemene functie. Zoals al eerder aangegeven in dit hoofdstuk, leidt dit tot de homogeniteitshypothese. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de redelijk gelijke waardering van de kenmerken van diplomaten is binnen BZ. Toch zijn er enkele generatieverschillen gevonden en deze worden niet uitgewist doordat de selecteurs uit een andere generatie komen, ondanks het feit dat de selecteurs volgens het model cruciaal bij de selectie van de kandidaten en het beoordelen van de fit. Als een persoon eenmaal in dienst is, moet de fit blijven bestaan. De fit blijft alleen bestaan als de behoefte vervulling wederzijds is. Als de fit verdwijnt vanuit de persoon of organisatie, dan zal de persoon weggaan of de organisatie afscheid nemen van de persoon.

Bij BZ blijkt dat de fit afneemt als generatie Y eenmaal werkt bij BZ. Dit kan er op duiden dat BZ toch minder overeenkomt met de nieuwe generatie dan gedacht tijdens de selectieprocedure. De babyboomers hebben een grootste fit, terwijl de aantrekkelijkheid van BZ volgens de babyboomers het laagst is. Vanuit de fit gedachte zouden de babyboomers juist hoger moeten scoren dan generatie Y. De vraag is daarom of attrition van het ASA-model voldoende werkt. Dit betekent ook dat attrition niet alleen wordt bepaald door de fit, zoals de theorie veronderstelt, maar ook door leeftijd, levensfase en de kansen op de arbeidsmarkt. Een eerste aanvulling op de werking van het ASA-model.

Een eerder genoemd nadeel van dit model (zie hoofdstuk 3) is dat de organisatie bepaalde kenmerken heeft die vast staan. De organisatie past zich volgens het ASA-model niet aan op de vraagzijde: het personeel. Deze theoretische veronderstelling kan niet langer overeind blijven. De arbeidsmarkt verandert door de nieuwe generatie en de structurele krapte. Dit vraagt om een dynamische invulling van het ASA-model in plaats van alleen de aanbodzijde als uitgangspunt.

Bij BZ zijn generatieverschillen geconstateerd na de werving en selectie, daarom moet ook organisatieverandering in het model worden opgenomen om de fit te behouden. Anders gaat deze nieuwe generatie weg. Attrition in het ASA-model moet dus worden aangevuld met 'change' voor dynamiek. Dit is het onderdeel van het model waar mensen de organisatie verlaten. Het HRM-

beleid in de vorm van personeelsbeleid is bedoeld om in te grijpen in aanbod en vraag van arbeid. Het SHP-model (zie hoofdstuk 2) liet zien dat het HRM-beleid van een organisatie een coherent geheel moest vormen en kan ingrijpen op de aanbodzijde en de vraagzijde kan aanpassen. Dit betekent dat de behoeftes en kenmerken van het personeel (de interne arbeidsmarkt) centraal worden gesteld. Het personeelsbeleid wordt dan aangepast op de fit met het personeel. Dan moet ook de cultuur worden aangepast op deze generatieverschuivingen. Het gedrag van mensen is bepalend voor de cultuur volgens het ASA-model en alleen gelijke worden bij de werving gezocht (homogeniteitshypothese). Nu blijkt dat dit niet langer kan door de nieuwe generatie en daarom zal de cultuur moeten mee veranderen met de generatieverschuiving (Steijn, et al., 2009).

### **PO en PJ fit**

De fit theorie staat centraal bij ieder onderdeel van het ASA-model en bepaalt of iemand wordt aangetrokken, geselecteerd en bij de organisatie blijft. In het theoretische kader wordt ook gesteld dat bij de werving en selectie de PO en PJ fit (perceptie) centraal staan. De fitperceptie en aantrekkingskracht van BZ geven de sollicitanten een hoger gemiddelde dan generatie Y. Het is niet verwonderlijk de sollicitanten op de fit en aantrekkingskracht zeer positief scoren. Het gaat hier immers om sollicitanten die bij BZ willen werken, denken te passen en zich aangetrokken voelen tot deze organisatie. De vorm van deze relatie tussen de aantrekkelijkheid en de fitperceptie blijft onduidelijk.

Generatieverschillen binnen BZ op de cultuurfit schaal en de vertrekintentie wijzen op problemen bij BZ. Het verschil in fit plus de vertrekintentie laat zien dat generatie Y BZ eerder zal verlaten dan de babyboomers. De mate van fit speelt dus zeker een rol bij de reden om te weg te gaan bij een organisatie. Deze theoretische veronderstelling blijft overeind. Wel moet opgemerkt worden dat dit onderzoek zich alleen richt op mensen die nog bij BZ (willen) werken. Er zijn daarom geen respondenten die daadwerkelijk weg zijn gegaan en attrition kan daardoor beperkt in beeld worden gebracht.

Het verband tussen mate van fit en aantrekkingskracht blijft een discussie punt. In dit onderzoek bleek dat zowel de motivatievormen als de cultuurfit als onafhankelijke variabelen de aantrekkelijkheid van BZ beïnvloeden. De fit van de persoon met de organisatie speelt een rol bij de aantrekkelijkheid van de organisatie. Het blijft echter onduidelijk bij deze manier van analyseren hoe de relaties precies liggen en zich tot elkaar verhouden. Een vervolgonderzoek wordt aangeraden om de verzamelde data via de AMOS methode te analyseren. Het voordeel van deze methode is dat er een model wordt gecreëerd waarmee verschillende hypothesen kunnen worden geanalyseerd en relaties tussen variabelen kunnen worden beschouwd. Deze methode geeft net meer inzicht dan de gebruikte regressieanalyse. Deze methode wordt 'padanalyse' genoemd omdat het inzicht geeft in een causaal model en onderzoekt daarbij de mediërende en interactie-effecten tussen variabelen.

### **Diplomaat zijn**

De medewerkers van BZ zijn het redelijk eens over welke competenties en eigenschappen een diplomaat zou moeten bezitten. Onderlinge verschillen tussen verschillende generaties diplomaten zijn bijna niet teruggevonden. Voor BZ zijn deze competenties te generaliseren en daardoor toe te passen bij de werving en selectie van diplomaten. De vraag blijft of multinationals in Nederland

dezelfde competenties en eigenschappen zoeken en hierop selecteren voor medewerkers die naar het buitenland worden overgeplaatst. Daarnaast is het interessant om te kijken of deze competenties en eigenschappen overal ter wereld gelden voor diplomaten. Te denken valt aan een vergelijkend onderzoek op de werving en selectie tussen een aantal landen en de verschillende ministeries van Buitenlandse Zaken. Op deze manier kan worden onderzocht of het diplomaat zijn een internationaal of universeel begrip is. Daarnaast kan worden gekeken of voor andere landen specifieke competenties gelden, waar diplomaten op geselecteerd kunnen worden. Met deze informatie zou BZ voor sommige posten op specifieke competenties letten, waardoor de diplomaat beter zou passen.

Tot slot zou het voor BZ het interessant zijn om verder onderzoek te doen naar de buitenlandmotivatie en het diplomaat zijn. Om zo te kijken of dit doorslaggevende redenen zijn om bij BZ te willen werken. Steeds meer departementen krijgen internationale afdelingen en het aantal posten daalt. De mogelijkheden om via BZ naar het buitenland te gaan, zullen afnemen. Als deze mogelijkheden veranderen, moet worden gekeken of het buitenland aspect de belangrijkste kracht van BZ is of dat het werken voor Nederland belangrijker is bij het kiezen van een werkgever.

## 8 Literatuur

### 8.1 Documentatie

Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). (2010). *De grote uittocht*. [<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/04/14/rapport-de-grote-uittocht.html>]. 23 oktober 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). *Werken bij BZ*. [[http://www.minbuza.nl/nl/Organisatie/Werken\\_bij](http://www.minbuza.nl/nl/Organisatie/Werken_bij)]. 15 juli 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Beoordelingsformulier sollicitatiebrief*. 23 september 2009.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Evaluatieverslag beleidscluster 2009*. Maart 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Functieprofiel ten behoeve van de Pilot Talentrainees (arabisten, slavisten en sinologen)*. 3 februari 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Sociaal jaarverslag 2009*. Hoofddirectie Personeel en Organisatie. April 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Stages*. [[http://www.minbuza.nl/nl/Organisatie/Werken\\_bij/Stages](http://www.minbuza.nl/nl/Organisatie/Werken_bij/Stages)]. 15 juli 2010.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Uitgangspuntennotitie personeelsbeleid*.

Rosenbrand, M. (2009). Plaatsingsproces: mening van het ministerie van Buitenlandse Zaken over de plannen van HDPO over het plaatsingsproces. Intelligence Group: Rotterdam.

### 8.2 Wetenschappelijke literatuur

Cable, D.M. & T.A. Judge. (1996). "Person-Organization fit, job choice decisions and organizational entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67 No. 3, pp.294-311.

Caprara, G.V., C. Barbaranelli, L. Borgogni & M. Perugini. (1993). "The "Big Five Questionnaire": a new questionnaire to assess the five factor model", *Person. Individ. Diff.*, Vol. 15, No. 3, pp 281-288.

Carless, S.A. (2005). "Person-job versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 411-429.

- Cennamo, L. & D. Gardner. (2008). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 891-906.
- Christis, J. & B. Fruytier. (2006). "Competentiemanagement: een kritiek en alternatief", *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 9 No. 4, pp. 44-66.
- Cole, G., R. Smith & L. Lucas. (2002) "The debut of generation Y in the American workforce", *Journal of Business Administration Online*, Vol. 1 No. 2.
- De Volkskrant. (2010). *Het ministerie van Buitenlandse Zaken zoekt aanstormend diplomatiek talent (m/v)*. 4 september 2010.
- Doty, D.H. & W.H. Glick. (2003). "Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results?", *Organizational Research Methods*, Vol. 1 No 4, pp. 374-406.
- Ellemers, N., D. de Gilder en H. van den Heuvel. (1998). "Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 5, pp. 717-730.
- Gagné, M., J. Forest, M-H. Gilbert, C. Aubé, E. Morin & A. Malorni. "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70 No. 4, pp. 628-646.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications Ltd.
- Groeneveld, S. & B. Steijn. (2009). "Arbeidsmarkt, werving en selectie". In S. Groeneveld & B. Steijn (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 77-100). Assen: Van Gorcum.
- Groeneveld, S., Steijn, B. & P. van der Parre. (2009). "Joining the Dutch Civil Service", *Public Management Review*, Vol. 11 No 2, pp. 173-189.
- Groeneveld, S & B. Steijn, J. van der Voet & M. Vogelaar. (2009). "Loopbanen en employability". In S. Groeneveld & B. Steijn (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 104-127). Assen: Van Gorcum.
- Highhouse, S., F. Lievens & E.F. Sinar. (2003). "Measuring Attraction to Organization", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63 No. 6, pp. 985-1001.
- Jolink, J., F. Korten & T. Verhiel. (2009). *Jongleren met talent*. Scriptum.
- Kraal, W. & S.J.G. van den Heuvel. (2004). *Star Original*. GITP FIT Company.
- Kristof, A.L. (1996). "Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, Vol. 49 pp. 1-42.



Kristof-Brown, A.L. (2000). "Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit", *Personnel Psychology*, Vol. 53 No. 3, pp. 643-671.

Kristof-Brown, A.L., R.D. Zimmerman & E.C. Johnson. (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 No. 2, pp. 281-327.

Kupperschmidt, B.R. (2000). "Multigeneration employees: strategies for effective management", *The Health Care Manager*, Vol. 19 pp. 65-76.

Morley, M.J. (2007). "Person-organization fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 2 pp. 109-117.

Oldham, G.R. & J.R. Hackman. (1981). "Relationships Between Organizational Structure and Employee Reaction: Comparing Alternative Frameworks", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26 No 1 pp. 66-83.

Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J-Y. Lee, & N.P. Podsakoff. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No 5, pp. 879-903.

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

Ryan, R.M. & E.L. Deci. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67.

Rynes, S.L. & A.E. Barber. (1990). Applicant Attraction Strategies: An organizational perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 2 pp. 286-310.

Schneider, B. (1987). "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol. 40 pp. 437-451.

Schneider, B., H.W. Goldstein & D.B. Smith. (1995). "The ASA Framework: an update", *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 4, pp. 747-772.

Slaughter, J.E., J.M. Stanton, D.C. Mohr, & W.A. Schoel III. (2005). "The Interaction of Attraction and Selection: Implications for College Recruitment and Schneider's ASA-model", *Applied psychology: an international review*, Vol. 54 No. 4 pp. 419-441.

Smola, K.W. & C.D. Sutton. (2002). "Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 362-382.

Starks, G. L. (2007). "The Effect of Person-Job fit on the Retention of Top College Graduates in Federal Agencies", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27 No. 1 pp.59-70.

Steijn, B. (2008). "Person-Environment Fit and Public Service Motivation", *International Public Management Journal*, Vol. 11 pp. 13-27.

Steijn, B., B. Kuipers. & M. de Witte. (2009). 'Human Resource Management in een publieke context'. In S. Groeneveld & B. Steijn (Red.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 4-27). Assen: Van Gorcum.

Steijn, B. & S. de Ruijter. (2010). "Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM?" EGPA conference Toulouse, 8-10 september 2010.

Thiel, S. van. (2007). Bestuurskundig onderzoek. Bussum: Coutinho.

Vandenabeele, W. (2008a). "Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice", *Public Administration*, Vol. 86 No. 4, pp. 1089-1105.

Vandenabeele, W. (2008b). "Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument", *International Public Management Journal*, Vol. 11 No. 1, pp 143-167.

Vandenabeele, W., A. Hondeghem & T. Steen. (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 No. 4, pp. 319-333.

Werken bij het Rijk. RTP. [[http://www.werkenbijhetrijk.nl/wat-is-het-rijk/beroepsgroepen/rtp-iets-voor-jou/index.cfm?artikelen\\_id=F8375FC8-38F6-46A0-A640-EF929CDF9255&adm\\_pin=01770](http://www.werkenbijhetrijk.nl/wat-is-het-rijk/beroepsgroepen/rtp-iets-voor-jou/index.cfm?artikelen_id=F8375FC8-38F6-46A0-A640-EF929CDF9255&adm_pin=01770)]. 20 juli 2010.

Wong, M., E. Gardiner, W. Lang, and L. Coulon. (2008). "Generational differences in personality and motivation", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No 8, pp. 878-890.

# Bijlage 1

## *Afkortingenlijst*

ASA	Attraction, Selection en Attrition
AZ	Algemene Zaken
BBBZ	Basisopleiding Beleidsmedewerkers Buitenlandse Zaken
BT	Bepaalde Tijd
CZ	Consulaire Zaken
HDPO	Hoofddirectie Personeel en organisatie
KSA	Knowledge, Skills and Abilities
OS	Ontwikkelingssamenwerking
PMA	Personeels- management adviseur
POP	Persoonlijk OntwikkelPlan
PG	Person-Group
PJ	Person-Job
PO	Person-Organization
PS	Person-Supervisor
PV	Permanente vertegenwoordiging
SHP	Strategic Human Performance
STAR	Situatie Techniek Actie Resultaat
TOP	Talen OntwikkelPlan
W&S	Werving & Selectie

## Bijlage 2

### Vragenlijst medewerkers

Welkom bij het onderzoek naar de aantrekkingskracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) op werknemers van verschillende generaties. Het wordt uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van Anne van de Sande van de master Arbeid, organisatie en management van de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Uw medewerking wordt zeer op prijs gesteld.

De vragenlijst bestaat uit 73 vragen of stellingen. U heeft ongeveer **15 minuten** nodig voor het beantwoorden van de vragen. Uw inbreng wordt zorgvuldig en alleen voor de doelstellingen van dit onderzoek gebruikt. Daarnaast is uw deelname anoniem. Uw identiteit kan op basis van uw respons op geen enkele manier achterhaald worden.

### **Om te beginnen een aantal achtergrond vragen.**

1. Wat is uw geslacht? *Man/vrouw*
2. In welk jaar bent u geboren?
3. Op welke loonschaal bent u werkzaam? *11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 of hoger*
4. Op welke wijze bent u bij BZ binnengestroomd? *Via het klasje/ zij- instroom?*
5. Bent u in vaste dienst?  
 Ja  
 Nee, tijdelijk met uitzicht op vast dienstverband  
 Nee, bepaald tijdscontract
6. Bent u momenteel werkzaam op een post? *Ja/nee*
7. Wat is u 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 (drs, master).
  - f) Postacademisch: gepromoveerd (dr), MBA, etc.
8. Wat is uw huishoudsituatie?  
 Alleenstaand of alleenstaande ouder zonder thuiswonende kinderen  
 Alleenstaande ouder met thuiswonende kinderen  
 Samenwonend of getrouwd zonder thuiswonende kinderen  
 Samenwonend of getrouwd met thuiswonende kinderen  
 Inwonend bij ouders  
 Anders

**We willen u vragen hoe aantrekkelijk u de publieke sector, het Rijk en BZ als organisatie vindt als werkgever. Het is de bedoeling dat u een 'rapportcijfer' geeft, waarbij een 1 staat voor zeer onaantrekkelijk en een 10 voor zeer aantrekkelijk.**

9. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u de publieke sector als werkgever
10. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u het Rijk als werkgever?
11. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u BZ als werkgever?

#### **Motivatie**

**We gaan verder met een aantal stellingen. Het is hierbij de bedoeling dat u voor elke stelling aangeeft in hoeverre deze voor u een belangrijk motief is om het werk te doen.**

**Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande stellingen voor u een belangrijke reden zijn om bij BZ te werken?**

12. Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard biedt
13. Omdat deze baan voldoet aan mijn carrièreplannen.
14. Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengt.
15. Ik heb deze baan omdat het mij in staat stelt mijn levensdoelen te bereiken
16. Omdat ik heel erg geniet van dit werk
17. Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen
18. Omdat mijn reputatie hiervan afhankelijk is
19. Omdat ik in mijn baan de beste wil zijn. Ik moet een winnaar zijn
20. Omdat ik het leuk heb tijdens mijn werk
21. Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen
22. Ik doe het werk voor het salaris
23. Omdat deze baan past bij mijn persoonlijke waarden
24. Omdat het mogelijkheden biedt om werk en privé te combineren
25. Vanwege de groeimogelijkheden binnen de organisatie
26. Omdat het een loopbaan is
27. Vanwege het werken in het buitenland
28. Vanwege de mogelijkheid om werk en leren te kunnen combineren
29. Omdat het werk internationaal is
30. Omdat ik een diplomaat wil zijn
31. Omdat ik met mijn baan een bijdrage lever aan de publieke zaak

**Er volgt nog een aantal stellingen over de publiek sector.**

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

*Interesse in politiek*

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

*Aandacht voor het algemeen belang*

34. Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap.

35. Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten).
36. Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving.
37. Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen.

#### *Zelfopoffering*

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

#### *Medeleven*

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

#### *Democratisch bestuur*

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

#### ***Nu komen er enkele stellingen die betrekking hebben op BZ, uw baan bij BZ en uw huidige functie.***

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

50. Mijn waarden komen overeen met die van mijn collega's
51. Ik heb het gevoel dat ik niet pas binnen de cultuur van BZ
52. BZ staat voor dingen die erg belangrijk voor mij zijn
53. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
54. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
55. Deze organisatie betekent veel voor mij
56. Ik voel me thuis in deze organisatie
57. Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie
58. Mijn kennis, vaardigheden en mogelijkheden komen overeen met de vereisten die bij BZ aan zijn medewerkers stelt

59. Mijn prestaties in mijn huidige functie bij BZ worden belemmerd door een gebrek aan expertise die voor deze functie nodig is.

60. Ik beschik niet over de mogelijkheden om mijn huidige baan uit te kunnen voeren

61. Bent u afgelopen jaar op zoek geweest naar een andere baan?

- Nee
- Ja, binnen het Rijk
- Ja, buiten het Rijk maar binnen de publieke sector
- Ja, buiten de publieke sector

***Er volgt een aantal stellingen over persoonlijkheidskenmerken.***

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

- 62. Ik ben een actief en krachtig persoon
- 63. Meestal ben ik geneigd om mezelf te laten gelden in plaats van toe te geven
- 64. Meestal let ik bij alles tot op de details
- 65. Ik blijf bij mijn beslissing tot het eind
- 66. Indien nodig zal ik niet terughouden om een vreemde te helpen
- 67. Ik geloof dat iedereen iets goeds in zich heeft
- 68. Meestal reageer ik niet overdreven, zelfs niet op sterke emoties
- 69. Meestal verlies ik niet mijn rust
- 70. Ik ben altijd geïnformeerd over wat er speelt in de wereld
- 71. Ik ben gefascineerd door nieuwigheden
- 72. Ik heb altijd met iedereen kunnen opschieten
- 73. Ik heb nog nooit een leugen verteld

**74. Welke van onderstaande kenmerken en competenties zijn volgens u het belangrijkste voor een diplomaat om te bezitten? Vink er minimaal 3 en maximaal 5 aan.**

- emotionele stabiliteit
- extravert
- introvert
- open staan voor ervaringen
- culturele sensitiviteit
- netwerken
- integer
- taalvaardigheden
- communicatievaardigheden
- om kunnen gaan met stress
- samenwerken
- flexibiliteit
- aanpassingsvermogen
- empathie

- analytisch denkvermogen
- lerende gericht
- initiatiefrijik
- resultaatgericht

**Bedankt voor uw medewerking.**

Door onderaan op de knop 'Versturen' te drukken verzendt u uw antwoorden naar de database. Dit venster wordt vervolgens automatisch afgesloten. In de onderstaande ruimte kunt u een eventuele aanvullende opmerking over het personeelsbeleid van BZ kwijt. Ook kunt u de ruimte gebruiken voor een eventuele opmerking over deze vragenlijst.

**Vervolginterview:**

Indien u open staat voor een vervolginterview naar aanleiding van uw deelname aan deze enquête, kunt u een email sturen naar [Anne-vandesande@minbuza.nl](mailto:Anne-vandesande@minbuza.nl) .



## Bijlage 3

### *Vragenlijst sollicitanten*

Welkom bij het onderzoek naar de aantrekkingskracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) op werknemers van verschillende generaties. Het wordt uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van Anne van de Sande van de master Arbeid, organisatie en management van de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Uw medewerking wordt zeer op prijs gesteld.

De vragenlijst bestaat uit 65 vragen of stellingen. U heeft ongeveer **10 minuten** nodig voor het beantwoorden van de vragen. Uw inbreng wordt zorgvuldig en alleen voor de doelstellingen van dit onderzoek gebruikt. Daarnaast is uw deelname anoniem. Uw identiteit kan op basis van uw respons op geen enkele manier achterhaald worden.

### ***Om te beginnen een aantal achtergrond vragen.***

1. Wat is uw geslacht? *Man/vrouw*
2. In welk jaar bent u geboren?
3. Bent u momenteel werkzaam? Ja/ Nee
4. Wat is u 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.
5. Wat is uw huishoudsituatie?
  - Alleenstaand of alleenstaande ouder zonder thuiswonende kinderen
  - Alleenstaande ouder met thuiswonende kinderen
  - Samenwonend of getrouwd zonder thuiswonende kinderen
  - Samenwonend of getrouwd met thuiswonende kinderen
  - Inwonend bij ouders
  - Anders

***We willen u vragen hoe aantrekkelijk u de sector Rijk en BZ als organisatie zou vinden als werkgever. Het is de bedoeling dat u een 'rapportcijfer' geeft, waarbij een 1 staat voor zeer onaantrekkelijk en een 10 voor zeer aantrekkelijk.***

6. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u de publieke sector als werkgever?
7. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u het Rijk als werkgever?
8. Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u BZ als werkgever?

**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 bij BZ te willen werken. 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 bij BZ te willen werken?**

9. Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard biedt
10. Omdat deze baan voldoet aan mijn carrièreplannen.
11. Voor de plezierige momenten die deze baan mij kunnen brengen.
12. Ik heb gesolliciteerd voor deze baan omdat het mij in staat stelt mijn levensdoelen te bereiken
13. Omdat ik heel erg zal genieten van dit werk
14. Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen
15. Omdat mijn reputatie hiervan afhankelijk is
16. Omdat ik in mijn baan de beste wil zijn. Ik moet een winnaar zijn
17. Omdat ik het leuk zal hebben tijdens mijn werk
18. Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen
19. Ik wil het werk voor het salaris
20. Omdat deze baan past bij mijn persoonlijke waarden
21. Omdat het mogelijkheden biedt om werk en privé te combineren
22. Vanwege de groeimogelijkheden binnen de organisatie
23. Omdat het een loopbaan is
24. Vanwege het werken in het buitenland
25. Vanwege de mogelijkheid om werk en leren te kunnen combineren
26. Omdat het werk internationaal is
27. Omdat ik een diplomaat wil zijn
28. Omdat ik met mijn baan een bijdrage lever aan de publieke zaak

**Er volgt 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?**

*Interesse in politiek*

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

*Aandacht voor het algemeen belang*

31. Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap.

32. Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten).
33. Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving.
34. Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen.

#### *Zelfopoffering*

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

#### *Medeleven*

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

#### *Democratisch bestuur*

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

***Nu komen er enkele stellingen die betrekking hebben op uw perceptie op de organisatie en baan. 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?**

47. Mijn persoonlijke waarden en doelen komen overeen met de waarden en doelen van BZ
48. Mijn waarden komen overeen met die van het personeel van BZ
49. Ik heb het gevoel dat ik niet zal passen binnen de cultuur van BZ
50. Ik zal me thuis voelen in deze organisatie
51. BZ staat voor dingen die erg belangrijk voor mij zijn
52. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
53. Deze organisatie betekent veel voor mij
54. Mijn kennis, vaardigheden en mogelijkheden komen overeen met de vereisten die BZ aan zijn medewerkers stelt

**Er volgt een aantal stellingen. Het is de bedoeling dat u voor iedere stelling aangeeft in hoeverre u het eens of oneens bent met de stelling. Hier geldt: 1 voor 'geheel mee oneens', 2 voor 'deels mee oneens', 3 voor 'neutraal', 4 voor 'grotendeels mee eens' en 5 voor 'helemaal mee eens'.**

- 55. Ik ben een actief en krachtig persoon
- 56. Meestal ben ik geneigd om mezelf te laten gelden in plaats van toe te geven
- 57. Meestal let ik bij alles tot op de details
- 58. Ik blijf bij mijn beslissing tot het eind
- 59. Indien nodig zal ik niet terughouden om een vreemde te helpen
- 60. Ik geloof dat iedereen iets goeds in zich heeft
- 61. Meestal reageer ik niet overdreven, zelfs niet op sterke emoties
- 62. Meestal verlies ik niet mijn rust
- 63. Ik ben altijd geïnformeerd over wat er speelt in de wereld
- 64. Ik ben gefascineerd door nieuwigheden
- 65. Ik heb altijd met iedereen kunnen opschieten
- 66. Ik heb nog nooit een leugen verteld

**67. Welk van onderstaande kenmerken en competenties moet volgens u een diplomaat bezitten? Vink er minimaal 3 en maximaal 5 aan.**

- emotionele stabiliteit
- extravert
- introvert
- open staan voor ervaringen
- culturele sensitiviteit
- netwerken
- integer
- taalvaardigheden
- communicatievaardigheden
- stressbestendig
- samenwerken
- flexibiliteit
- aanpassingsvermogen
- empathie
- analytisch denkvermogen
- ontwikkelingsgericht
- initiatiefrijk
- resultaatgericht
- besluitvaardigheid

**Bedankt voor uw medewerking.**

Door onderaan op de knop 'Versturen' te drukken verzendt u uw antwoorden naar de database. Dit venster wordt vervolgens automatisch afgesloten. In de onderstaande ruimte kunt u een eventuele aanvullende opmerking over de werving en selectie van BZ kwijt. Ook kunt u de ruimte gebruiken voor een eventuele opmerking over deze vragenlijst.

**Vervolginterview:**

Indien u open staat voor een vervolginterview naar aanleiding van uw deelname aan deze enquête, kunt u een email sturen naar [Anne-vandesande@minbuza.nl](mailto:Anne-vandesande@minbuza.nl) .

## **Bijlage 4**

### *Vertaling items*

#### **Motivation at Work Scale (Gagné et al, 2010)**

##### Intrinsieke regulatie:

- Because I enjoy this work very much
  - o Omdat ik mijn werk heel erg geniet van dit werk
- Because I have fun doing my job
  - o Omdat ik leuk heb tijdens mijn werk
- For the moments of pleasure that this job brings me
  - o Voor de plezierige manieren die deze baan mij brengen

##### Geïdentificeerde regulatie

- I chose this job because it allows me to reach my life goals
  - o Ik heb deze baan gekozen omdat het mij in staat stelt mijn levensdoelen te bereiken.
- Because this job fulfils my career plans
  - o Omdat deze baan voldoet aan mijn carrière plannen
- Because this job fits my personal values
  - o Omdat deze baan past bij mijn persoonlijke waarden

##### Geïntrojecteerde regulatie

- Because I have to be the best in my job, I have to be a "winner"
  - o Omdat ik in mijn baan de beste wil zijn, ik moet een winnaar zijn
- Because my work is my life and I don't want to fail
  - o Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil falen
- Because my reputation depends on it
  - o Omdat mijn reputatie hiervan afhankelijk is

##### Externe regulatie

- Because this job affords me a certain standard of living
  - o Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard biedt
- Because it allow me to make a lot of money
  - o Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen
- I do this job for the paycheck
  - o Ik doe het werk voor het salaris

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

##### Politiek en beleid

- "Politics" is a dirty word
  - o Politiek is een vies woord

- I do not care much about politicians
  - o Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici

#### Algemeen belang

- I voluntary and unselfishly contribute to my community
  - o Ik draag vrijwillig en onbaatzuchtig bij tot de samenleving
- Serving the public interest is an important drive in my daily life (at work or outside work)
  - o Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (werk of daarbuiten)
- To me, serving the public interest is more important than helping individual persons
  - o Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen
- To me, before anything, good civilians should think of society
  - o Ik vind dat burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap

#### Compassie

- To me patriotism includes seeing to the welfare of others
  - o Ik vind het welzijn van burgers heel belangrijk
- Fighting poverty is an important duty of government
  - o Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden
- I seldom think about the welfare of other people whom I do not know personally
  - o Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken
- Without solidarity, our society is doomed to fall apart
  - o Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen
- To me, helping people who are in trouble is very important
  - o Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen

#### Zelfopoffering

- Much of what I do is for a cause bigger than myself
  - o Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen
- Making a difference in society means more to me than personal achievements
  - o Bijdrage aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken
- I feel people should give back to society more than they get from it
  - o Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen
- I am prepared to make a enormous sacrifices for the good of society
  - o Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving

#### Democratisch bestuur

- Everybody is entitled to a good service, even if it costs a lot of money

- Iedereen heeft recht op een goede dienstverlening door de overheid, zelfs al kost dat veel belastinggeld
- Even in the case of major disasters, public service should be maintained
  - Zelfs in het geval van grote rampen moet men ervoor zorgen dat overheidsdiensten blijven draaien
- It is important that public servants account for all the costs they make
  - Het is van belang dat het personeel in overheidsdienst elke uitgave kan verantwoorden

**Fit (Bright, 2007; Cable & Judge, 1996)**

- My values match those of current employees in this organization
  - Mijn waarden komen overeen met die van mijn collega's
- I am not very comfortable within the culture of my organization
  - Ik heb het gevoel dat ik niet pas binnen de cultuur van BZ
- What this organization stands for is very important to me
  - BZ staat voor dingen die erg belangrijk voor mij zijn
- To what degree do you believe your skills and abilities 'match' those required by the job
  - Mijn kennis, vaardigheden en mogelijkheden komen overeen met de vereisten die bij BZ aan zijn medewerkers stelt
- To what degree is your job performance hurt by a lack of expertise on the job?
  - Mijn prestaties in mijn huidige functie bij BZ worden belemmerd door een gebrek aan expertise die voor deze functie nodig is.
- To what degree do you think you possess the skills and abilities to perform this job?
  - Ik beschik niet over de mogelijkheden om mijn huidige baan uit te kunnen voeren

De Schilder, Van den

Heuvel en Lemmers (1997) kunnen gebruiken, want die is ook toegepast in Postmodernist 2010 (en dan kunnen we BZ nog eens vergelijken met het Rijk en de overheid ha.). De items zijn:

Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen

Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie

Deze organisatie betekent veel voor mij

Ik voel me thuis in deze organisatie

Ik voel als een deel van de familie in deze organisatie



## Bijlage 5

Schalen medewerkers:

Buitenland motivatie:

- Vanwege het werken in het buitenland
- Omdat het werk internationaal is
- Omdat ik een diplomaat wil zijn

BZ-motivatie:

- Vanwege de groeimogelijkheden binnen de organisatie
- Omdat het een loopbaan is

Waardenmotivatie:

- Ik heb deze baan omdat het mij in staat stelt mijn levensdoelen te bereiken
- Omdat deze baan past bij mijn persoonlijke waarden
- Omdat ik met mijn baan een bijdrage lever aan de publieke zaak

Intrinsiek:

- Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengen
- Omdat ik heel erg geniet van dit werk
- Omdat ik het leuk heb tijdens mijn werk

Extrinsiek

- Omdat deze baan mij een bepaalde levensstandaard biedt
- Ik doe het werk voor het salaris
- Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen

Publiek belang:

- Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de gemeenschap
- Ik vind dat mensen meer aan de samenleving moeten geven dan dat ze er van terugnemen
- Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen

Compassie:

- Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen
- Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken (reverse score)
- Het is een belangrijke taak van de overheid om armoede te bestrijden
- Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk

Zelfopoffering:

- Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen.

- Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren voor de samenleving
- Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen
- Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken

Cultuurfit:

- Mijn waarden komen overeen met die van mijn collega's
- Ik heb het gevoel dat ik niet pas binnen de cultuur van BZ (reverse score)
- Ik voel me thuis in deze organisatie

PO fit:

- Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- Deze organisatie betekent veel voor mij
- Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie

Sollicitanten:

Intrinsieke motivatie:

- Vanwege het werken in het buitenland
- Omdat het werk internationaal is
- Voor de plezierige momenten die deze baan mij kunnen brengen
- Omdat ik heel erg zal genieten van dit werk
- Omdat ik het leuk zal hebben tijdens mijn werk

BZ-motivatie:

- Vanwege de groeimogelijkheden binnen de organisatie
- Omdat het een loopbaan is
- Vanwege de mogelijkheden om werk en leren te kunnen combineren

Extrinsieke motivatie

- Omdat deze baan mij een bepaalde levensstandaard biedt
- Ik doe het werk voor het salaris
- Omdat deze baan mij in staat stelt veel geld te verdienen

Publiek belang:

- Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mezelf maar ook voor anderen
- Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen
- Bijdragen aan een betere samenleving is voor mij belangrijker dan persoonlijke resultaten boeken
- Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan individuele personen helpen

Compassie:

- Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen
- Ik ben helemaal niet bekommerd om het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken (reverse score)
- Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk

Cultuurfit:

- Ik voel me thuis in deze organisatie
- Ik heb het gevoel dat ik niet pas binnen de cultuur van BZ (reverse score)
- Mijn persoonlijke waarden en doelen komen overeen met de waarden en doelen van BZ
- BZ staat voor dingen die erg belangrijk voor mij zijn
- Mijn waarden komen overeen met die van het personeel van BZ

PO fit 1:

- Ik me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- Deze organisatie betekent veel voor mij

# Bijlage 6

## *Interviewleidraad medewerkers*

### **1. Interviewhandleiding**

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van de afstudeerscriptie (Anne van de Sande (onderzoeker)) voor de master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Het doel van het onderzoek is om naar aanleiding van de uitgezette en ingevulde enquête meer informatie te krijgen over de mening van medewerkers over de redenen waarom mensen bij BZ werken. Het onderzoek richt zich op de aantrekkingskracht van BZ als werkgever.

Tijdens het gesprek zal ik een aantal vragen stellen en naar voorbeelden vragen over het werken bij BZ. Mocht u iets niet begrijpen, geef dit dan aan dan zal ik de vraag anders formuleren of verduidelijken.

De informatie die tijdens dit gesprek wordt verkregen zal vertrouwelijk worden behandeld. U (respondent) blijft anoniem en u krijgt de mogelijkheid om op het interviewverslag te reageren. Mocht de respondent geïnteresseerd zijn, dan kunt u op de hoogte worden gehouden?

### **2. Vragen (inhoudelijk)**

Eerst een aantal achtergrond vragen:

Naam (zal anoniem blijven in het stuk):

Geslacht:

Geboortejaar:

Functie:

In dienst:

Schaal:

Studie:

### **Motivatie**

Vindt u het aantrekkelijk om voor de publieke sector te werken? Zo ja, waarom?

Vindt u het aantrekkelijk om voor het Rijk te werken? Zo ja, waarom?

Vindt u het aantrekkelijk om voor BZ te werken? Zo ja, waarom?

Is een van de drie (PS, Rijk of BZ) belangrijker? Zo ja, waarom?

Waarom heeft u destijds gekozen voor een baan bij BZ?

Wat zijn de redenen voor u om te werken?

Welke is het belangrijkste voor u?

Zijn dit ook de redenen waarom u gekozen heeft om bij BZ te werken?

Zijn u redenen om te werken veranderd? Zo ja, waarom

Voelt u zich thuis bij BZ? Waarom?

Vindt u dat u past binnen de wereld van BZ? Waarom?

Past de kennis die u heeft bij het werk dat u doet?

Hoe ziet uw ideale loopbaan er uit?

### **Fit**

Waar staat volgens u BZ voor? Wat zijn de doelstellingen volgens u van BZ?

Wat vindt u belangrijk in het leven?

Zijn er volgens u overeenkomsten tussen wat u belangrijk vindt in het leven en dat waar BZ voor staat?

En welke verschillen bestaan er?

Wat verwachtte u toen u begon bij BZ?

Zijn deze verwachtingen uitgekomen, waarom wel of niet? Kunt u voorbeelden noemen?

Zijn u verwachtingen in de loop van de jaren veranderd? Zo ja, op welke punten En hoe komt dat?

Kunt u voorbeelden noemen?

Hoe zou BZ uw verwachtingen kunnen realiseren?

Wat betekent het voor u als BZ uw verwachting niet realiseert?

Denkt u dat u de rest van uw loopbaan bij BZ zal blijven? Waarom?

Is het u wens om bij BZ te blijven werken?

Wat zou een reden kunnen zijn om te blijven?

Heeft u de wens om bij een andere organisatie te gaan werken?

Wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan?

### **Diplomaat zijn**

Waarom kan iemand een diplomaat herkennen?

Welke competenties zijn volgens u cruciaal voor een diplomaat? Waarom precies deze competenties?

Denkt u dat deze competenties zijn aangeboren of aangeleerd? Waarom?

Vindt u zichzelf een diplomaat? Waarom wel? Waarom niet?

### **Generaties**

Tot welke generatie rekent u zichzelf? Waarom? Voorbeelden/kenmerken?

Heeft u veel generatiegenoten binnen het werk?

Wat heeft u gemeenschappelijk met uw collega's?

Merkt u iets van de verschillende generaties op de werkvloer?

Denkt u dat de nieuwe generatie verandering gaat brengen? Zo ja, wat voor een verandering? Zo nee, waarom niet?

### **3. Afsluiting, dank en gelegenheid respondent om op het interview te reageren.**

# Bijlage 7

## *Interviewleidraad sollicitanten*

### **1. Interviewhandleiding**

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van de afstudeerscriptie (Anne van de Sande (onderzoeker)) voor de master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

Het doel van het onderzoek is om naar aanleiding van de uitgezette en ingevulde enquête meer informatie te krijgen over de mening van sollicitanten over de redenen waarom mensen bij BZ willen werken. Het onderzoek richt zich op de aantrekkingskracht van BZ als werkgever.

Tijdens het gesprek zal ik een aantal vragen stellen en naar voorbeelden vragen over het werken bij BZ. Mocht u iets niet begrijpen, geef dit dan aan dan zal ik de vraag anders formuleren of verduidelijken.

De informatie die tijdens dit gesprek wordt verkregen zal vertrouwelijk worden behandeld. U (respondent) blijft anoniem en u krijgt de mogelijkheid om op het interviewverslag te reageren. Mocht de respondent geïnteresseerd zijn, dan kunt u op de hoogte worden gehouden?

### **2. Vragen (inhoudelijk)**

Eerst een aantal achtergrond vragen:

Naam (zal anoniem blijven in het stuk):

Geslacht:

Geboortejaar:

Studie:

Eerder gesolliciteerd naar deze functie?

### **Sollicitatie**

Hoe kwam u er bij om voor BZ te solliciteren?

Hoe had u uw kansen geschat?

Wat sprak u vooral aan bij de vacature?

Verder opmerkingen over de solliciteren?

### **Motivatie**

Waarom zou u het aantrekkelijk vinden om voor de publieke sector te werken?

Waarom zou u het aantrekkelijk vinden om voor het Rijk te werken?

Waarom zou u het aantrekkelijk vinden om voor BZ te werken?

Is een van deze drie (PS, Rijk of BZ) belangrijker of meer aantrekkelijk? Zo ja, waarom?

Waarom heeft u gekozen om te solliciteren naar een baan bij BZ?

Wat zijn voor u redenen om te werken? Drijfveren?

Welke is het belangrijkste voor u?

Zijn dit ook de redenen waarom u gesolliciteerd?

Denkt u dat u zich thuis zal voelen bij BZ? Waarom?

Denkt u dat u past binnen de wereld van BZ?

Denkt u dat u kennis en mogelijkheden aansluiten bij het werk van BZ?

Hoe zou u ideale loopbaan er uit zien?

### **Fit**

Wat staat BZ als organisatie voor? Voorbeelden.

Zou een verschil kunnen noemen in wat u belangrijk vindt en waar BZ voor staat?

En een overeenkomst?

Stel u zou BZ zijn aangenomen, wat zou u dan verwachten?

Hoe zou BZ uw verwachtingen kunnen realiseren?

Wat zou het voor u betekenen als BZ uw verwachting niet realiseert?

Zou een loopbaan bij BZ betekenen dat u daar de rest van uw carrière zal blijven werken?

Welke redenen zouden tot vertrek leiden?

### **Diplomaat**

Wat is een diplomaat?

Waaraan kan je een diplomaat herkennen?

### **3. Afsluiting, dank en gelegenheid respondent om op het interview te reageren.**

## Bijlage 8

Interactie-effecten tussen generaties en vormen van motivatie

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Aantrekkelijkheid BZ

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	450,816 <sup>a</sup>	215	2,097	1,742	,000
Intercept	410,976	1	410,976	341,488	,000
Vrouw	7,225	1	7,225	6,004	,015
Partner_kinderen	,012	1	,012	,010	,921
ander	,006	1	,006	,005	,945
Generatie	4,343	2	2,171	1,804	,167
Intrinsieke_motivatie	39,415	14	2,815	2,339	,005
Extrinsiek_motivatie	15,160	15	1,011	,840	,633
Buitenland_motivatie	16,202	18	,900	,748	,760
BZ_motivatie	16,703	17	,983	,816	,674
Waarden_motivatie	7,086	14	,506	,421	,968
Generatie *	14,610	21	,696	,578	,932
Intrinsieke_motivatie					
Generatie *	35,981	27	1,333	1,107	,330
Extrinsiek_motivatie					
Generatie *	30,881	27	1,144	,950	,539
Buitenland_motivatie					
Generatie * BZ_motivatie	23,916	30	,797	,662	,913
Generatie *	29,025	22	1,319	1,096	,350
Waarden_motivatie					
Error	327,348	272	1,203		
Total	29380,000	488			
Corrected Total	778,164	487			

a. R Squared = ,579 (Adjusted R Squared = ,247)