

Waarom werken bij het Rijk?

Een onderzoek naar de keuze van werknemers om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken

Sietske de Ruijter¹ en Bram Steijn

In dit onderzoek gaan we na welke variabelen de aantrekkelijkheid van de Rijksoverheid als werkgever bepalen. We beperken ons daarbij tot werknemers die al in dienst zijn van het Rijk en baseren ons op een survey van 537 beleidsambtenaren. Meer in het bijzonder is ook gezien of de factoren die de mate van aantrekkelijkheid beïnvloeden afhankelijk zijn van de leeftijdsgroep waartoe werknemers behoren. De resultaten laten zien dat vooral intrinsieke en extrinsieke motivatie en de mate waarin werknemer en organisatie bij elkaar passen (de Person-Organization fit) van belang zijn voor het bepalen van de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. Het artikel eindigt met een aantal aanbevelingen voor het HRM-beleid van het Rijk.

‘Werken bij het Rijk. Als je verder denkt’. Deze slogan lanceerde het Rijk eind 2001. Zij appelleert daarmee aan werknemers met interesse in de publieke zaak. Deze arbeidsmarktcampagne werd in 2006 geïntensiveerd, waarbij ook het relatief goede salaris en de gunstige arbeidsvoorwaarden werden belicht. Op deze manier zou de overheid naar verwachting een grotere groep potentiële werknemers kunnen bereiken (Groeneveld e.a., 2009). Dit laatste was relevant in het kader van de vergrijzing en de daarmee samenhangende arbeidsmarktproblematiek (‘de Grote Uittocht’). Tevens probeert het Rijk via het Rijkstraineeship de laatste jaren jonge mensen te werven (Annema en Van Zevenbergen, 2008). Het doel van dit traineeprogramma is jongeren te enthousiasmeren voor het werk bij de Rijksoverheid door het bieden van een brede oriëntatie en het bijbrengen van relevante kennis (Rijksoverheid, 2012a).

Sinds april 2011 heeft de Rijksoverheid echter een andere arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Momenteel hanteert men het motto ‘Werken voor Nederland’. Het zwaartepunt ligt daarmee weer meer bij ‘het dienstbaar willen zijn aan de samenleving’ (Rijksoverheid, 2012b). Dit lijkt een stap terug in de richting van 2001, namelijk de tijd voordat in de werfingscommunicatie ook de arbeidsvoorwaarden werden benadrukt.

Mw. drs. S. de Ruijter is promovenda Organisationswetenschappen VU Amsterdam en werkzaam bij Politie Rotterdam-Rijnmond.

Prof. dr. A.J. Steijn is hoogleraar HRM in de publieke sector aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Welke variabelen bepalen de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever?

Ondanks het huidige economische klimaat, is het duidelijk dat de publieke sector, en ook de Rijksoverheid, de komende jaren te maken krijgt met een flinke uitstroom van – met name hoger opgeleid – personeel. Enerzijds vanwege pensionering (ongeveer een kwart van de totale uitstroom tot 2020), en anderzijds door de uitstroom naar andere sectoren. Het is voor de Rijksoverheid als werkgever dan ook van belang om goed gekwalificeerd personeel aan te (blijven) trekken, en misschien nog wel belangrijker te behouden. Dit laatste wordt de komende jaren extra belangrijk, aangezien vanwege de economische crisis en de daaraan gekoppelde bezuinigingen, de lonen van ambtenaren de komende jaren nauwelijks zullen stijgen (Rijksoverheid.nl, 2011). Zowel de uitstroom van hoog gekwalificeerd personeel als de grote bezuinigingen waarmee de Rijksoverheid te maken krijgt, zorgen ervoor dat het aantrekken van nieuwe (en vaak jonge) werknemers, en het binden en boeien van zittend personeel een belangrijk vraagstuk is. Het lastige is echter dat de jongeren die een aantal jaren geleden via het Rijkstraineeship zijn binnengehaald, op dit moment niet zeker zijn van een baan (Jaarcongres Ien Dales Leerstoel, 2011). Bovendien is het aantal traineeships in 2010/2011 bijna gehalveerd ten opzichte van het jaar ervoor en behoort de overheid niet langer tot de top-15 van de meest populaire werkgevers (idem).

De volgende vraag staat daarom in dit artikel centraal: Waarom kiezen werknemers ervoor om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken. En meer in het bijzonder: Wat motiveert jonge ambtenaren om te kiezen voor een baan bij het Rijk? Halen zij bijvoorbeeld vooral voldoening uit het dienen van het publieke belang? Of worden zij voornamelijk gemotiveerd door externe (financiële) prikkels? Nog altijd wordt aangenomen dat ambtenaren vooral intrinsiek gemotiveerd zijn, wat ook blijkt uit de nieuwe slogan van de wervingscampagne, maar is 'de wens de publieke zaak te dienen' nog steeds een belangrijke motivatie om bij de overheid werkzaam te zijn, of is deze motivatie aan het veranderen? En is juist in deze tijd baan zekerheid weer meer van belang?

Theoretisch / conceptueel kader

Waarom kiezen mensen voor een baan bij het Rijk? Wat is daarvoor hun motivatie? In de literatuur wordt het begrip arbeidsmotivatie op vooral twee manieren gebruikt. De koppeling met (arbeids)prestaties lijkt het meest gangbaar (zie bijvoorbeeld: Bénabou & Tirole, 2003). Daartegenover staat onderzoek dat zich bijvoorbeeld richt op de aantrekkelijkheid van de werkgever, individuele voorkeuren van werknemers et cetera. (zie bijvoorbeeld Cable en Judge, 1994; Groeneveld e.a., 2009). Deze laatste invalshoek staat ook hier centraal, waarbij het concept arbeidsmotivatie

wordt gedefinieerd als de motieven die mensen hebben om bij het Rijk te werken.

Pullfactoren

Diverse factoren kunnen van invloed zijn op de keuze voor een baan. Zo kan de beloning die aan de werkzaamheden gekoppeld is een rol spelen (Ryan & Deci, 2000). Maar ook het imago van een organisatie kan medebepalend zijn voor de aantrekkelijkheid van de baan (Vandenabeele e.a., 2004). Verder kunnen de mogelijkheden tot zelfontplooiing (ibidem) en de mate waarin de baan past binnen de carrièreplannen van de werknemer (Gagné e.a., 2010) van invloed zijn op de baankeuze. Tot slot is ook de inhoud van het werk een belangrijke factor (Groeneveld e.a., 2009; Osterloh & Frey, 2000).

Een aantal van deze factoren is sectoroverstijgend, andere zijn meer sectorspecifiek. Sectoroverstijgende factoren zijn zowel in de publieke als private sector terug te vinden. Een voorbeeld van een sectoroverstijgende factor is de hoogte van het salaris. Daarnaast zijn er ook factoren die specifiek binnen de publieke sector van invloed zijn op de baankeuze van mensen. De bekendste is *Public Service Motivation*. Dit is de specifieke motivatie die mensen hebben om te kiezen voor een baan in de publieke sector, bijvoorbeeld om een bijdrage te kunnen leveren aan het algemeen belang (vergelijk Vandenabeele, 2008). In het volgende wordt zowel aandacht besteed aan sectoroverstijgende als sectorspecifieke factoren.

Ook het Rijk krijgt de komende jaren te maken met uitstroom van personeel

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

In de motivatieliteratuur wordt van oudsher onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie enerzijds en extrinsieke motivatie anderzijds. Intrinsieke motivatie gaat er vanuit dat de werknemer wordt gestimuleerd door de inhoud van zijn baan. Het uitvoeren van de taak op zich biedt dan al voldoende bevrediging, waardoor beloningen van minder belang zijn (Deci e.a., 1999). Intrinsieke motivatie heeft, met andere woorden, te maken met de kenmerken van de baan. Men vindt de baan bijvoorbeeld inhoudelijk interessant of meent dat deze goed past binnen zijn of haar loopbaanplannen (Gagné e.a., 2010).

Tegenover intrinsieke motivatie staat extrinsieke motivatie, waarbij de motivatie van medewerkers niet gerelateerd is aan de werkinhoud, maar aan externe beloningen of prikkels. Men werkt omdat het moet: omdat het 'geld in het laatje brengt' of omdat het een bepaalde mate van zekerheid met zich meebrengt (Gagné e.a., 2010; Groeneveld e.a., 2009). Verschillende studies hebben de primaire arbeidscondities, zo-

als de hoogte van het salaris, aangewezen als een van de belangrijkste motieven voor het accepteren van een baan (zie bijvoorbeeld Cable en Judge, 1994; Groeneveld e.a., 2009).

Onze verwachting is dat intrinsieke motivatie een belangrijke voorspeller is voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, terwijl extrinsieke motivatie voor werknemers in de publieke sector relatief minder belangrijk is.

Public Service Motivation

Aan het einde van de jaren '80 stellen de Amerikaanse onderzoekers Pery en Wise (1990) dat er een speciale motivatie bestaat om in de publieke sector te werken, namelijk *Public Service Motivation* (PSM). Zij menen dat deze PSM een noodzakelijke voorwaarde is voor een efficiëntere en

effectievere publieke sector. Het concept gaat uit van de gedachte dat (met name hoger opgeleide) werknemers, vanuit de wens de publieke zaak te dienen, bewust kiezen voor een baan in de publieke sector (Steijn, 2006). *Public Service Motivation* wordt op verschillende manieren gedefinieerd, maar in dit artikel wordt de definitie van Vandenabeele (2008) als uitgangspunt genomen: *'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate'*.

Intrinsieke motivatie is een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever

Deze definitie onderkent dat ook mensen werkzaam buiten de publieke sector over een bepaalde mate van PSM kunnen beschikken. Dit is van belang, aangezien de overheid vanwege de krimpende beroepsbevolking ook mensen die werkzaam zijn in de marktsector zal moeten aantrekken. Door te focussen op degenen die werkzaam zijn in de private sector, maar met een bepaalde mate van PSM kan zij hierin slagen.

Public Service Motivation heeft een aantal effecten die voor werkgevers interessant kunnen zijn. Zo hebben de Amerikaanse onderzoekers Naff en Crum (1999) aangetoond dat medewerkers met een hoge PSM, meer tevreden zijn met hun baan dan mensen met een lage PSM. Daarnaast presteren medewerkers met een hoge PSM beter dan mensen met een lage PSM. Verder hebben zij meer binding met de organisatie dan medewerkers die vooral door economische motieven worden gedreven (ibidem). Tot slot hebben medewerkers met een hogere PSM minder behoefte aan financiële prikkels dan medewerkers met een lagere PSM (Bright, 2005). De verwachting is dan ook dat naarmate werknemers over een hogere mate van PSM beschikken zij het Rijk een aantrekkelijker werkgever vinden.

Pushfactoren

Nu de factoren die van invloed kunnen zijn op de keuze voor een baan bij het Rijk uiteen zijn gezet, wordt bekeken welke variabelen van invloed zijn op de mogelijke vertrekintentie van werknemers. Ook hierbij wordt eerst stilgestaan bij een sectoroverstijgende factor, namelijk de P-O fit. Vervolgens wordt aandacht besteed aan *red tape*, een concept dat vaak in de bestuurskundige literatuur wordt gebruikt.

P-O fit

Het lijkt evident dat de mate waarin de werknemer en de organisatie bij elkaar passen, van invloed is op de aantrekkelijkheid van de organisatie als (potentiële) werkgever. De doelen, wensen en waarden van de werknemer en de organisatie moeten in een bepaalde mate overeenstemmen. In de literatuur spreekt men in deze context ook wel van de *Person-Organization fit* (P-O fit). Een veelgebruikte definitie van deze fit is ‘*De overeenstemming tussen mensen en organisaties, welke ontstaat wanneer a) op zijn minst een van beide iets aanbiedt wat de ander nodig heeft, of b) zij dezelfde fundamentele kenmerken delen, of c) beide*’ (Kristoff, 1996: 4).

Uit deze definitie blijkt dat de ‘passendheid’ van werknemer en organisatie op verschillende manieren kan worden ingevuld. Een veel voorkomend onderscheid is die tussen de zogenaamde complementaire en supplementaire P-O fit. Er is sprake van een supplementaire P-O fit wanneer er overeenstemming bestaat tussen de ‘fundamentele kenmerken’ van de persoon en de organisatie. De cultuur, het klimaat, de doelen, normen en waarden van de organisatie zijn dan in lijn met de waarden, doelen, persoonlijkheid en houding van de werknemer. Van een complementaire P-O fit kan worden gesproken wanneer de persoon een organisatiebehoefte vervult, of andersom. De organisatie biedt dan bijvoorbeeld bepaalde (financiële) middelen en (doorgroei)mogelijkheden waar vanuit de werknemers vraag naar is. Op haar beurt vraagt de organisatie een bepaalde bijdrage van haar werknemers, zoals tijd, moeite, kennis, vaardigheden en toewijding (Kristoff, 1996). Er is sprake van een optimale fit wanneer beide vormen van fit aanwezig zijn. Er is dan immers zowel sprake van een wederzijdse vervulling van behoeften als van het delen van fundamentele kenmerken, zoals doelen, normen en waarden. (Kristoff, 1996).

Medewerkers met een hoge PSM presteren beter

De P-O fit kan in onderzoek op verschillende manieren worden geoperationaliseerd (zie o.a. Bright, 2007; Cable en Judge, 1996). In deze studie wordt gefocust op de overeenstemming in waarden. Wanneer de waarden van de werknemers en de organisatie overeenkomen, zijn werknemers namelijk over het algemeen positiever over de organisatie en zijn ze minder snel geneigd te vertrekken (Chatman, 1991). Daarnaast

hangt een goede P-O fit hangt samen met de aantrekkelijkheid van de organisatie (Kristoff-Brown e.a., 2005). Bovendien zijn werknemers met een hoge P-O fit gemotiveerder en meer tevreden met het werk dat ze doen (ibidem).

Red tape

Een belangrijke – voor met name publieke organisaties kenmerkende – factor volgens bestuurskundig onderzoek betreft de aanwezigheid van ‘overbodige’ bureaucratie. Binnen bureaucratische organisaties bestaat een veelheid aan regels en procedures. Werknemers worden daardoor beperkt in de uitvoering van hun werk. Soms kunnen er geen beslissin-

gen worden genomen zonder dat er bepaalde procedures zijn gevolgd en er overleg met een leidinggevende heeft plaatsgevonden. Wanneer de regels en procedures als beperkend worden ervaren spreekt men van *red tape* (zie bijvoorbeeld Bozeman, 2000: 12, Rainey, 2009). In Nederland zouden we overigens van de ‘paarse krokodil’ spreken. Scott en Pandey (2005: 167) definiëren *red tape* als: ‘[...] when formalization is perceived as burdensome and detrimental to organizational purposes’. Blijkens onderzoek kan *red tape* een negatief effect hebben op de motivatie van werknemers (Wright, 2004). Bovendien

kan de aanwezigheid ervan leiden tot een verminderde *Public Service Motivation*. Dit laatste kan worden verklaard doordat werknemers een baan in de publieke sector accepteren vanuit een bepaald idealisme, waarbij hun PSM ‘verdamp’t wanneer zij als gevolg van *red tape* onvoldoende mogelijkheden hebben om deze idealen uit te dragen (Scott en Pandey, 2005).

Generatie/leeftijd

Naast de *push*- en *pull*-factoren die van invloed kunnen zijn op de keuze van een baan bij het Rijk, bekijken we in deze studie ook of deze factoren verschillen voor de diverse leeftijdsgroepen of generaties die binnen de organisatie werkzaam zijn. We hebben in de inleiding immers aangegeven dat we vooral ook geïnteresseerd zijn in de arbeidsmotivatie van jonge ambtenaren.

Babyboomgeneratie, Generatie X en Generatie Y

De motieven om te kiezen voor een baan bij het Rijk verschillen van persoon tot persoon, maar kunnen ook te maken hebben met de ‘tijdgeest’ waarin we leven. Binnen een organisatie zijn werknemers uit verschillende generaties vertegenwoordigd. Men kan dan verwachten dat werknemers behorend tot verschillende generaties, verschillende zaken in het werk belangrijk zullen vinden, en dat deze verschillen voortkomen uit de tijd waarin men is opgegroeid. In de literatuur wordt

De ‘passendheid’ van werknemer en organisatie kan op verschillende manieren worden ingevuld

in dat kader vaak een onderscheid gemaakt tussen de Babyboomgeneratie, Generatie X en Generatie Y (zie ook Cennamo & Gardner, 2008; Cole e.a., 2002).

De Babyboomers, geboren na de Tweede Wereldoorlog, zijn opgegroeid in tijden van wederopbouw, herstel en economische groei (Cennamo & Gardner, 2008). De toenmalige tijdgeest kan het beste kan worden omschreven als optimistisch en positief (Kupperschmidt, 2000). Volgens de literatuur zijn Babyboomers, in tegenstelling tot GenXers en GenYers, erg loyaal aan hun werkgever (Cennamo & Gardner, 2008; Jorgensen, 2003). In het onderzoek van Jorgensen (2003) komt bijvoorbeeld naar voren dat hard werken volgens de Babyboomgeneratie een voorwaarde is voor succes en dat de leden van deze generatie een baan zoeken voor de lange termijn.

De generatie daarna, Generatie X, groeit op in meer roerige tijden: enerzijds de snelle economische en technologische groei, en anderzijds een oliecrisis en economische stagnatie (Cennamo & Gardner, 2008). Daarnaast is er in de jaren '70 een verschuiving zichtbaar op het sociale vlak. Het zijn de eerste jaren na het hoogtepunt van de ontzuiling (Dekker & Ester, 1996). Maar ook andere trends, zoals een groei van het aantal echtscheidingen en een relatief hoog werkloosheidscijfer, zorgen voor onzekerheid (Cennamo & Gardner, 2008). Voor leden van Generatie X is het werk meer een middel, dan een doel op zich (Cole e.a., 2002). Zij zijn niet loyaal aan één organisatie: persoonlijke doelen en waarden zijn voor hen belangrijker dan werkgerelateerde waarden (Jorgensen, 2003). Wanneer men deze generatie in één woord zou moeten beschrijven, dan zou volgens Cole, e.a. (2002) 'onafhankelijk' het meest typerend zijn.

*Als regels en procedures
als beperkend worden
ervaren spreekt men van
red tape*

Sinds enkele jaren betreft een nieuwe generatie de arbeidsmarkt: 'Generatie Y' of ook wel 'Generatie Einstein' genoemd (Boschma & Groen, 2006). Het belangrijkste kenmerk van leden van deze generatie is dat zij zijn opgegroeid in een tijd waarin technologie en internet een belangrijk onderdeel zijn geworden van het dagelijks leven (Lyons, 2004). Generatie Y bestaat uit relatief veel hoogopgeleide mensen. Leden van deze generatie vinden de ontwikkeling van hun competenties belangrijk (Jorgensen, 2003). Bovendien zijn zij optimistisch over 'datgene dat ze gaan bereiken in het leven' (Cole e.a., 2002). Het is daarmee een groep die enerzijds sterk gericht is op de inhoud van het werk doch anderzijds ook is gefocust op meer extrinsieke zaken. Daarnaast willen leden van Generatie Y direct betrokken zijn bij besluitvormingsprocessen en daar inspraak in hebben (Cole e.a., 2002). Red tape kan er echter toe leiden

dat deze inspraak niet tot stand kan komen, omdat er allerlei regels en procedures moeten worden gevolgd. De verwachting is dan ook dat jongere ambtenaren behorend tot Generatie Y zich meer beperkt voelen door regels en procedures dan hun oudere collega's.

Of toch leeftijd?

Ondanks de populariteit van generatietheorieën, zijn er auteurs die stellen dat de in onderzoek gevonden verschillen vooral voortkomen uit verschillen in leeftijd (zie Wong, e.a., 2008). Zo stelt de organisatiepsycholoog Hofstede (1984) dat het niet de generatieverschillen zijn die de voorkeuren van werknemers bepalen, maar factoren als opleidingsniveau en werk. Toch ziet ook hij verschillen in arbeidsmotivaties tussen werknemers van verschillende leeftijden.

In tabel 1 is af te lezen dat volgens hem jongeren relatief veel waarde hechten aan baaninhoud, leren en beloningen, en relatief weinig aan relaties, zekerheid en comfort. Ouderen daarentegen, hechten relatief veel waarde aan relaties, zekerheid en comfort, en relatief weinig aan beloningen, baaninhoud en leren.

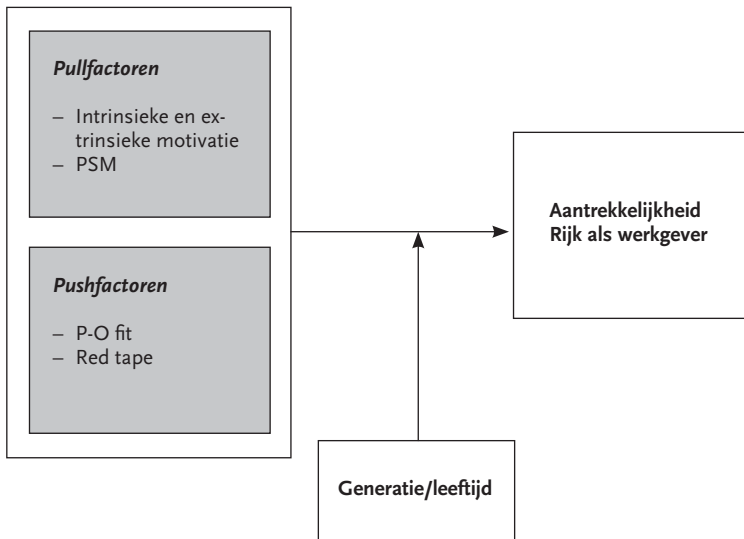
De verschillen tussen jongere en oudere werknemers die uit de tabel naar voren komen, komen overeen met de verschillen die anderen waarnemen tussen de verschillende generaties. De jongeren in het onderzoek van

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

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

Bron: Hofstede, 1984.

Tabel 1. Motivaties naar leeftijdsgroep.



Figuur 1. Conceptueel model.

Hofstede zijn namelijk in de jaren 1954-1964 geboren en zouden nu als Babyboomers worden gekenmerkt. Het is dan ook niet ondenkbaar dat de waarden die men in een baan belangrijk vindt, verschuiven naarmate men ouder wordt. Deze suggestie doet ook Hofstede (1984) zelf. Er is dan geen sprake van een generatie-, maar van een leeftijdseffect (vergelijk ook Wong et al., 2008)

Conceptueel model en hypothesen

Op basis van bovenstaande beschouwing hebben we een conceptueel model gemaakt waarin de factoren zijn opgenomen die volgens ons de mate van aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever bepalen.

De figuur vat het theoretisch kader samen en tabel 2 geeft de hypothesen die eruit volgen overzichtelijk weer. De relaties die tussen de diverse variabelen worden verwacht, zijn in de figuur met pijlen weergegeven.

Data en methoden

Steekproef en respons

Deze studie was onderdeel van een afstudeerproject dat werd gecoördineerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties¹. Om de hoofdvraag te beantwoorden en de hypothesen te toetsen is een vragenlijst uitgezet onder Rijksambtenaren van alle ministeries, met uitzondering van het Ministerie van Defensie. Om tot een homogene

Pullfactoren	Hypothesen
(1)	Intrinsieke motivatie is de belangrijkste determinant voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, extrinsieke motivatie de minst belangrijke.
(2)	Naarmate werknemers over een hogere mate van PSM beschikken, vinden zij het Rijk een aantrekkelijker werkgever.
Pushfactoren	Hypothesen
(3)	Naarmate werknemers bij het Rijk een betere P-O fit hebben, vinden zij het Rijk een aantrekkelijker werkgever en hebben zij een kleinere vertrekintentie.
(4)	Naarmate werknemers bij het Rijk meer red tape ervaren, hebben zij een sterkere vertrekintentie.
Generatie/leeftijd	Hypothesen
(5)	Zowel de intrinsieke als de extrinsieke arbeidsmotieven zijn voor jongere werknemers een belangrijker voorsteller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk dan voor oudere werknemers.
(6)	Jongeren ervaren meer red tape dan oudere werknemers bij het Rijk.

Tabel 2. Hypothesen.

steekproef te komen, heeft het onderzoek zich beperkt tot hoger opgeleide werknemers (HBO en WO) werkzaam in de beleidskolom van de ministeries. Het Ministerie verstrekte ons een lijst met 7.501 namen van Rijksambtenaren werkzaam in de beleidsvoorbereiding (in de schalen 10 tot en met 14). Op basis hiervan is een aselechte, gestratificeerde steekproef getrokken van 1.500 respondenten. Aangezien de focus van de studie op Generatie Y lag, zijn de jongere werknemers oververtegenwoordigd. Daarom bestond de steekproef uit 500 werknemers jonger dan 35 jaar, 500 tussen de 35 en 50 jaar, en waren de overige 500 50 jaar of ouder. De respondenten zijn via een e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan een online survey dat in de periode van 11 tot 28 mei 2010 uitgestaan. In totaal hebben 537 respondenten meegewerkt. De effectieve respons bedroeg daarmee 36,1 procent. De verdeling over de drie leeftijdscategorieën waaruit de steekproef is getrokken was nagenoeg evenredig.

Afhankelijke variabele

Bij het operationaliseren van de centrale begrippen is grotendeels voortgebouwd op bestaande studies. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de *aantrekkelijkheid van het Rijk* als werkgever. Hiertoe is in navolging van Highhouse e.a. (2003) de vraag gesteld: 'Op een schaal van 1 tot 10, hoe aantrekkelijk vindt u het Rijk als werkgever?'. De antwoorden hierop zijn normaal verdeeld met scores tussen de 3 en 10, een gemiddelde van 7,51 en een standaarddeviatie van 1,01. Dit betekent dat men het Rijk over het algemeen een (zeer) aantrekkelijke werkgever vindt.

Afgezien van deze directe meting hebben we de aantrekkelijkheid ook op een andere manier onderzocht, namelijk door het meten van de vertrekintentie van werknemers. Daartoe is de volgende vraag gesteld: 'Waar wenst u over vijf jaar te werken?'. In de analyse kijken we naar degenen die aangeven dat zij over 5 jaar nog steeds bij dezelfde werkgever willen werken en ook naar degenen die aangeven dat ze dan nog steeds bij de sector Rijk willen werken (versus degenen die dat niet wensen).

Onafhankelijke variabelen

Pullfactoren

Om de intrinsieke en extrinsieke motivatie van werknemers na te gaan is een twaalfal vragen gesteld, gebaseerd op een studie van Gagné e.a. (2010). *Intrinsieke motivatie* is gemeten aan de hand van 7 vragen, waaronder 'Omdat ik het werk heel leuk vind om te doen'. Antwoorden konden worden gegeven op een 7-punts Likertschaal. De volledige lijst met items is terug te vinden in de bijlage. De Cronbach's α van deze schaal is .76, met een gemiddelde van 4,88 en een standaarddeviatie van .87.

*De focus van de studie
lag op Generatie Y*

De extrinsieke *motivatie*-schaal bestond uit 5 items, waaronder 'Omdat deze baan het mij mogelijk maakt veel geld te verdienen' en 'Vanwege de vaste aanstelling'. De Cronbach's α van deze schaal is .72 met een gemiddelde van 3,56 en een standaarddeviatie van 1.04.

Het concept *Public Service Motivation* is gemeten aan de hand van twaalf items uit de PSM-schaal van Vandenabeele (2008). De respondenten werd gevraagd in hoeverre ze het met de verschillende stellingen (on) eens waren. De antwoorden konden worden gescoord op een 7-punts Likertschaal. Een voorbeeld van een stelling is: 'Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk'. Een specifiek element van PSM is de aantrekkingskracht van het maken van beleid. Daarom is het volgende additionele item toegevoegd: 'Ik voel me aangetrokken tot het maken van beleid', waardoor de totale PSM-schaal uit dertien items bestaat (zie de bijlage). De Cronbach's α van deze schaal is .74, met een gemiddelde score van 4,84 en een standaarddeviatie van .66.

Pushfactoren

De *P-O fit* is gemeten aan de hand van vier items (Bright, 2007). Een voorbeeld daarvan is de volgende stelling: 'De doelen en waarden die ik in het leven heb komen overeen met de doelen en waarden van de directie waar ik werkzaam ben' (zie bijlage voor overige items). Respondenten konden de antwoorden scoren op een 7-puntsschaal. De Cronbach's α van de P-O fit schaal is .80, met een gemiddelde score van 5,03 en een standaarddeviatie van 1.16.

Om na te gaan in hoeverre werknemers bij het Rijk red tape ervaren, is de schaal van Wright (2004) gebruikt. Deze bestaat uit een drietal items, waaronder de stelling: 'Voordat ik een belangrijke beslissing kan nemen, moet ik altijd eerst toestemming vragen aan mijn leidinggevende'. In de bijlage zijn de overige items opgenomen. De Cronbach's α van deze schaal is .76, met een gemiddelde van 3,61 en een standaarddeviatie van 1.45.

Generatie- of leeftijdseffect

Door de respondenten te vragen naar hun geboortjaar, kan er – in navolging van Cennamo en Gardner (2008) – een indeling in leeftijds-groepen worden gemaakt. Er is gekozen voor een indeling in drie leeftijds-categorieën, namelijk de 35-minners (geboren vanaf 1975), de groep werknemers tussen de 35 en 50 jaar (geboren tussen 1960 en 1974), en de vijftigplussers (geboren voor 1960).

Een specifiek element van PSM is de aantrekkingskracht van het maken van beleid

Controlevariabelen

In de analyse wordt gecontroleerd voor het geslacht van de respondenten en of men al dan niet een leidinggevende functie heeft. Andere mogelijke controlevragen (zoals het opleidingsniveau) zijn niet meegenomen vanwege onder meer de sterke samenhang tussen leeftijd en opleidingsniveau.

Resultaten

Allereerst wordt bekeken welke factoren van invloed zijn op de mate waarin men het Rijk een aantrekkelijke werkgever vindt. Vervolgens bekijken we in hoeverre er verschillen bestaan in arbeidsmotivatie tussen werknemers van verschillende leeftijdsgroepen en tot slot besteden we aandacht aan de factoren die van invloed zijn op de vertrekintentie.

Intrinsieke motivatie grootste invloed op aantrekkelijkheid werkgever

In deze paragraaf staan de factoren die de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever bepalen centraal.

In tabel 3 is de invloed van intrinsieke en extrinsieke motivatie, PSM, de P-O fit en red tape op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever weergegeven. In deze tabel is af te lezen dat intrinsieke motivatie de grootste voorspeller is voor de mate waarin men het Rijk een aantrekkelijke werkgever vindt ($\beta = .20, p < 0,01$). Het effect van extrinsieke motivatie ($\beta = .19, p < 0,01$) is echter bijna even groot. Daarnaast beïnvloeden leeftijd en het geslacht de mate van aantrekkelijkheid significant. Het blijkt dat werknemers tussen 35 en 50 jaar ($\beta = .13, p < 0,05$) en vrouwen ($\beta = -.11, p < 0,05$) het Rijk aantrekkelijker vinden.

	B	Std. Error	β	Sig.	
(Constant)	5,06	,42		,000	***
Pullfactoren					
Extrinsieke motivatie	,17	,04	,19	,000	***
Intrinsieke motivatie	,22	,06	,20	,001	***
PSM	,12	,07	,08	,104	n.s.
Pushfactoren					
P-O fit	,08	,05	,10	,092	n.s.
Red tape	-,03	,03	-,05	,321	n.s.
Controlevariabelen					
Leeftijd (35-50 jaar)	,26	,10	,13	,013	*
Leeftijd (> 50 jaar)	,01	,11	,01	,921	n.s.
Geslacht (man = 1)	-,20	,09	-,11	,024	*
(Leidinggevende) functie	-,02	,19	,00	,926	n.s.

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ n.s. niet significant; $R^2 = .17$

Tabel 3. Invloed van push- en pullfactoren en leeftijdseffecten op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. (N=432).

Public Service Motivation, oftewel het willen bijdragen aan de publieke zaak, heeft geen significant effect op de mate waarin men het Rijk een aantrekkelijke werkgever vindt ($\beta = .08$, $p = 0,104$). Dit is opmerkelijk gezien de huidige arbeidsmarktcommunicatiestrategie die immers vanuit het belang van PSM lijkt te zijn vormgegeven.

Ook de twee *push*factoren (P-O fit en red tape) zijn niet significant van invloed op de mate van aantrekkelijkheid. Concreet houdt dit in dat de mate waarin de waarden en doelen van werknemer en organisatie overeenkomen en de mate waarin de werknemer onnodige bureaucratie ervaart, de mate van aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever niet wezenlijk beïnvloeden.

Verschillen in arbeidsmotivatie voor de diverse leeftijdsgroepen

In lijn met de geformuleerde hypothesen en de eerder gevonden resultaten, is het van belang om te bekijken of er interactie-effecten met leeftijd zijn te onderscheiden. Met andere woorden: is er een verschillend effect van de verschillende motieven op de aantrekkelijkheid voor de verschillende leeftijdsgroepen cq. generaties?

In tabel 4 zijn de resultaten weergegeven. Voor de leesbaarheid zijn de hoofdeffecten uit de tabel weggelaten. Uit de tabel kunnen we opmaken de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever voor werknemers uit de verschillende leeftijdsgroepen door dezelfde motieven wordt bepaald. Geen van de mogelijke interactie-effecten is namelijk significant.

	B	Std. Error	β	Sig.	
(Constant)	5,58	,34		,000	***
Leeftijd en intrinsieke motivatie					
> 50 jaar x Intrinsiek	,06	,05	,06	,241	n.s.
35 – 50 jaar x Intrinsiek	-,01	,05	-,01	,891	n.s.
Leeftijd en extrinsieke motivatie					
> 50 jaar x Extrinsiek	-,01	,05	-,01	,923	n.s.
35 – 50 jaar x Extrinsiek	-,08	,05	-,08	,130	n.s.
Leeftijd en red tape					
> 50 jaar x Red tape	-,06	,05	-,06	,271	n.s.
35 – 50 jaar x Red tape	,04	,05	,04	,415	n.s.
Controlevariabelen					
Geslacht	-,21	,09	-,11	,021	*
(Leidinggevende) functie	-,09	,19	-,02	,660	n.s.

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ n.s. niet significant; $R^2 = .18$

Tabel 4. Invloed van interactie-effecten op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever. (N=444).

Bovenstaande analyse laat zien dat bij het beoordelen van de aantrekkelijkheid van het Rijk, arbeidsmotivatie door de drie leeftijdscategorieën op een vergelijkbare manier wordt meegewogen. Dat neemt echter niet weg dat er wel degelijk verschillen zijn indien we nader inzoomen op de verschillende arbeidsmotieven als zodanig (zie tabel 5). Zo zien we dat jongeren bij de keuze voor een baan vooral worden gemotiveerd door hun interesse. Ze zijn op zoek naar een baan die aansluit bij hun studie en interesse en zaken als salaris en baanzekerheid zijn daarbij van ondergeschikt belang. Hoewel vooraf de verwachting was dat jongeren relatief veel waarde zouden hechten aan een goed salaris en promotiekansen, bleek in ieder geval voor het eerste het tegendeel waar. Jongeren hechten in vergelijking tot werknemers uit andere leeftijdsgroepen de minste waarde aan het salaris ($p < 0,10$).

Werknemers in de leeftijdsgroep van vijftig jaar en ouder hechten relatief gezien de meeste waarde aan extrinsieke arbeidsmotieven, zoals de hoogte van het salaris ($p < 0,01$). Dit is echter voor hen niet de belangrijkste motivatie. Bovendien hechten respondenten uit de verschillende leeftijdsgroepen evenveel waarde aan promotiekansen. De intrinsieke motivatie van jongere en oudere werknemers is vrijwel gelijk, evenals de mate van PSM. Wel valt op dat 'interesse' een zeer belangrijke rol speelt bij de baankeuze van jongeren. Dit is voor bijna tweederde van de jongeren de belangrijkste reden om te kiezen voor een baan bij het Rijk en bovendien voor deze groep significant belangrijker dan voor de oudere werknemers ($p < 0,01$ en $p < 0,10$).

Jongeren worden bij de keuze voor een baan vooral gemotiveerd door hun interesse

Tot slot zien we dat werknemers uit alle leeftijdsgroepen veel waarde hechten aan een goede werk-privé balans, echter is deze voor werknemers in de leeftijdscategorie van 35 tot 50 jaar het belangrijkste ($p < 0,01$). In tabel 5 zijn de motivaties van werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen weergegeven.

	< 35 jaar	35-50 jaar	> 50 jaar
Baaninhoud	Interesse ++ (a) PSM +	Interesse + (b)* PSM +	Interesse +/- (b)*** PSM +
Beloningen	Salaris - (a) Promotiekansen +/-	Salaris - (a), (c)* Promotiekansen +/-	Salaris +/- (b)***, (c)* Promotiekansen +/-
Zekerheid	Baanzekerheid - (a)	Baanzekerheid + (b)***	Baanzekerheid ++ (b)***
Comfort	Werk-privé balans +	Werk-privé balans ++ (a)	Werk-privé balans + (b)***

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

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

Tabel 5. Motivaties naar leeftijdsgroep (ANOVA).

Vertrekintentie

In dit laatste deel van de analyse wordt bekeken of ambtenaren uit de verschillende leeftijdsgroepen verschillen in hun vertrekintentie en welke factoren hierop van invloed zijn.

In tabel 6 is de vertrekintentie per leeftijdsgroep weergegeven. Hoewel werknemers van 35 tot 50 jaar de Rijkswerkgever het meest aantrekkelijk vindt, zijn niet deze werknemers het meest geneigd om over vijf jaar nog bij dezelfde werkgever te werken. De groep werknemers van vijftig jaar en ouder geeft namelijk in een kleine vijftig procent van de gevallen aan te verwachten over vijf jaar nog bij dezelfde werkgever werkzaam te

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

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

Tabel 6. Gemiddelde scores op aantrekkelijkheid en vertrekintentie per leeftijdscategorie (ANOVA).

zijn. Dit is significant vaker dan respondenten uit de andere leeftijdscategorieën ($p < 0,01$).

Binden en boeien van jong talent blijkt een lastige opgave. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat ongeveer negentig procent van de hoogopgeleide jongeren binnen twee jaar na aantreden de eerste werkgever weer verlaat (Simons, 2009; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010). Ook bij het Rijk is een dergelijke tendens zichtbaar. Uit de eerste kolom van tabel 6 valt namelijk af te lezen dat ongeveer acht op de tien jonge werknemers verwacht binnen vijf jaar elders werkzaam te zijn. Een derde van deze jongeren wil over vijf jaar nog wel binnen de publieke sector werken, maar niet meer bij het Rijk. Een iets kleinere groep wenst over vijf jaar bij een andere organisatie binnen het Rijk werkzaam te zijn. Ongeveer een op de zes preferert een baan in de private sector.

Werknemers kunnen verschillende redenen hebben om te wisselen van werkgever. In tabel 7 is de invloed van de verschillende *pull*- en *push*-factoren, red tape en de P-O fit op de vertrekintentie van werknemers nagegaan. Uit deze tabel blijkt dat werknemers met een sterke P-O fit minder geneigd zijn de sector Rijk te verlaten (Exp. (β) = .78, $p < 0,05$). Ook is het eerder gevonden leeftijdseffect in deze tabel terug te zien. Daarnaast was de verwachting dat werknemers die veel overbodige bureaucratie (red tape) ervaren een sterkere vertrekneiging zouden hebben. Dit laatste komt echter niet uit de analyse naar voren. Werknemers die veel red tape ervaren, hebben niet per definitie een sterkere vertrekintentie dan werknemers die deze overbodige bureaucratie minder ervaren (Exp. (β) = 1.26, $p = 0,379$). Wat verder nog uit de tabel naar voren komt, is dat werknemers met een sterkere extrinsieke motivatie, minder geneigd zijn het Rijk te verlaten (Exp. (β) = .80, $p < 0,05$). Dit effect zou kunnen worden verklaard door het belang dat men hecht aan een vaste aanstelling, wat onderdeel is van de extrinsieke motivatieschaal.

Binden en boeien van jong talent blijkt een lastige opgave

	B	Wald	Exp. (β)	Sig.	
Stap 1					
(Constant)	2,96	7,35	19,30	,007	**
Pullfactoren					
Extrinsieke motivatie	-,22	4,21	,80	,040	*
Intrinsieke motivatie	-,20	1,50	,82	,221	n.s.
PSM	,03	,03	1,03	,863	n.s.
Pushfactoren					
P-O fit	-,26	4,23	,78	,040	*
Red tape (hoog)	,23	,77	1,26	,379	n.s.
Controlevariabelen					
Leeftijd (35-50 jaar)	-,53	4,12	,59	,042	*
Leeftijd (> 50 jaar)	-,32	1,19	,73	,276	n.s.
Geslacht	-,11	,25	,89	,615	n.s.
(Leidinggevende) functie	-,40	,59	,67	,441	n.s.
Stap 2					
(Constant)	1,01	3,46	2,74	,063	n.s.
Pushfactoren en interacties					
P-O fit	-,21	4,70	,81	,030	*
> 50 jaar x P-O fit	,14	1,36	1,15	,244	n.s.
35 – 50 jaar x P-O fit	,16	1,36	1,17	,244	n.s.
Red tape (hoog)	,49	4,21	1,63	,040	*
> 50 jaar x Red tape	,03	,04	1,03	,835	n.s.
35 – 50 jaar x Red tape	,00	,00	1,00	,976	n.s.
Controlevariabelen					
Leeftijd (35-50 jaar)	-,66	7,22	,52	,007	**
Leeftijd (> 50 jaar)	-,27	1,08	,76	,298	n.s.
Geslacht	-,02	,01	,98	,923	n.s.
(Leidinggevende) functie	-,30	,44	,74	,505	n.s.









*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$ n.s. niet significant; Nagelkerke R^2 (stap 1, 2) = .09, .07

Tabel 7. Invloed van push- en pullfactoren en leeftijdseffecten op vertrekintentie van werknemers ($N=431$).

In de tweede stap van de analyse zijn de *pull*factoren uit de analyse gelaten en zijn de interactie-effecten van leeftijd met red tape en leeftijd met de P-O fit nagegaan. Op die manier gaan we in feite na welke structurele factoren werknemers tot vertrek aanzetten (zonder rekening te houden met hun motivatie). Het blijkt dan dat zowel (gebrek aan) P-O fit en red tape tot een grotere vertrekgeneigdheid leiden. Doordat de opgenomen interacties niet significant zijn, zijn deze effecten onafhankelijk van leeftijd.

Samenvatting van de resultaten

De resultaten en de hypothesen die in dit hoofdstuk zijn getoetst, zijn samengevat in tabel 8. De *eerste hypothese*, namelijk dat intrinsieke motivatie de belangrijkste determinant is voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever en extrinsieke motivatie de minst belangrijke, wordt deels bevestigd. Intrinsieke motivatie blijkt inderdaad de belangrijkste voorspeller van de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever ($\beta = .20, p < 0,01$), het verschil met extrinsieke motivatie is echter erg klein ($\beta = .19, p < 0,01$).

Pullfactoren	Hypothesen	Status
(1)	Intrinsieke motivatie is de belangrijkste determinant voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, extrinsieke motivatie de minst belangrijke.	 
(2)	Naarmate werknemers over een hogere mate van PSM beschikken, vinden zij het Rijk een aantrekkelijkere werkgever.	
Pushfactoren	Hypothesen	
(3)	Naarmate werknemers bij het Rijk een betere P-O fit hebben, vinden zij het Rijk een aantrekkelijkere werkgever en hebben zij een kleinere vertrekintentie.	 
(4)	Naarmate werknemers bij het Rijk meer red tape ervaren, hebben zij een sterkere vertrekintentie.	
Generatie/ leeftijd	Hypothesen	
(5)	Zowel de intrinsieke als de extrinsieke arbeidsmotieven zijn voor jongere werknemers een belangrijker voorspeller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk dan voor oudere werknemers.	
(6)	Jongeren ervaren meer red tape dan oudere werknemers bij het Rijk.	

Tabel 8. Resultaat toetsing Hypothesen.

De invloed van PSM op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever kon niet worden vastgesteld. Hoewel er een positieve trend zichtbaar is ($\beta = .08, p = 0,104$), is de relatie statistisch niet significant. De *tweede hypothese* moet daarom, net als het eerste deel van de *derde hypothese*, worden verworpen. Wel kan het tweede deel van de derde hypothese, namelijk dat werknemers met een goede P-O fit een kleinere vertrekintentie hebben, worden aangenomen (Exp. (β) = $.70, p < 0,001$). De verwachting dat red tape van invloed zou zijn op de vertrekintentie van werknemers, kunnen we aan de hand van de resultaten bevestigen. Werknemers die relatief veel red tape ervaren, hebben een hogere vertrekintentie dan werknemers die dit minder ervaren (Exp. (β) = $1,78, p < 0,05$). Er kan echter niet worden gesteld dat jongere werknemers meer of minder red tape ervaren dan hun oudere collega's. De *zesde hypothese* moet daarom worden verworpen.

De *vijfde hypothese*, namelijk dat intrinsieke als de extrinsieke arbeidsmotieven voor jongere werknemers een belangrijkere voorspeller voor de aantrekkelijkheid van het Rijk zijn dan voor oudere werknemers, moet worden verworpen. In de conclusie en discussie zullen de resultaten en de betekenis daarvan uitgebreider worden besproken.

Conclusie en discussie

Onze bevindingen laten zien dat zowel intrinsieke en extrinsieke motieven (in bijna gelijke mate) belangrijk zijn voor de mate waarin het Rijk een aantrekkelijke werkgever wordt gevonden. De P-O fit en de red tape hebben geen invloed op deze aantrekkelijkheid, maar zijn wel belangrijk voor de vertrekintentie. Naarmate rijksambtenaren minder ‘passen’ bij de organisatie en meer red tape ervaren, is hun vertrekintentie groter. Leeftijdseffecten zijn relatief gering, zij het dat werknemers die ouder zijn dan 50 jaar een geringere vertrekintentie hebben en werknemers tussen de 35 en 50 jaar het Rijk het aantrekkelijkst vinden om voor te werken. Mogelijk speelt hier een *attrition effect*: jongere werknemers die het minder naar hun zin hadden, zijn al uit de organisatie verdwenen.

Het belang van extrinsieke en intrinsieke factoren voor de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever verschilt niet voor de verschillende leeftijdscategorieën. Of in andere woorden: voor zowel jongere als oudere werknemers zijn extrinsieke en intrinsieke factoren in ongeveer gelijke mate van belang voor het oordeel of men het Rijk een aantrekkelijke werkgever vindt. Dat neemt echter niet weg dat er (kleine) verschillen zijn tussen leeftijdscategorieën in de zaken waarnaar men op zoek is in een baan (dat bepaalt echter dus niet de mate waarin van aantrekkelijkheid van de werkgever vindt). Relatief gezien hechten ouderen wat meer belang aan extrinsieke motieven (en dan met name werkzekerheid) dan jongeren. Jongeren, daarentegen, vinden de inhoud van het werk belangrijker.

De P-O fit en de red tape hebben geen invloed op de aantrekkelijkheid

Op basis van onze analyse kunnen we niet nagaan of er echte generatieverschillen zijn dan wel slechts een leeftijdseffect. Daarvoor zou men dezelfde werknemers over een langere tijd moeten volgen. Dan zou bijvoorbeeld kunnen blijken of het feit dat jongere ambtenaren werkzekerheid minder belangrijk vinden een gevolg is van het feit dat zij behoren tot Generatie Y of slechts een gevolg is van de levensfase waarin ze verkeren.

Wij beseffen dat de bevindingen het leven van degenen die verantwoordelijk zijn voor het HRM-beleid bij het Rijk niet eenvoudiger zullen maken. Juist in deze tijd van bezuinigingen en salarisbevrozingen ligt het niet voor de hand om te investeren in werving en behoud van perso-

neel. Toch zal dat met het oog op de wat langere termijn van de grotere uitstroom wel moeten. Bij de (beperkte) werving wordt men daarbij overigens op dit moment geholpen door de economische situatie: nog steeds bieden grote aantallen jongeren zich aan voor een plaats in de (afgeslankte) traineeprogramma's. De belangrijkste les die betrokken HRM-ers op dit moment kunnen trekken is dat zij vooral een eerlijk beeld van het werk en de organisatie moeten bieden. Werknemers die bij nader inzien tot de conclusie komen dat zij niet bij de organisatie passen, zullen immers een hogere vertrekintentie hebben. Sowieso lijkt het verstandig om bij de selectie van nieuwe werknemers de P-O fit in de gaten houden. Werknemers die eigenlijk niet passen bij de organisatie kan men beter niet aannemen, omdat die bij verandering van economische situatie snel zullen vertrekken. Assessments kunnen hierbij uiteraard een belangrijke rol spelen. Tegelijkertijd zal men moeten bezien hoe overbodige bureaucratie kan worden aangepakt. Het ervaren van red tape leidt immers tot een hogere vertrekintentie. Mogelijkerwijs kan men daarbij leren van de initiatieven waarbij in andere sectoren wordt gepoogd de regeldruk van professionals te verminderen (zie o.a. Rijksoverheid, 2012c).

De mogelijkheid tot belonen via externe prikkels zal komende jaren onder druk staan

Ongetwijfeld zal de komende jaren de mogelijkheid tot belonen via externe prikkels onder druk staan. Dit geldt zeker niet alleen voor het salaris, maar ook voor de werkzekerheid. De voorgenomen afschaffing van de ambtelijke status zal de laatste immers per definitie verslechteren. Gezien het belang dat met name middelbare en oudere werknemers aan deze werkzekerheid hechten, zal dit waarschijnlijk leiden tot een verminderde waardering van het Rijk als werkgever. Mogelijkerwijs zal het – zeker bij een aantrekkende economie – ook leiden tot een grotere vertrekintentie. In die zin mag het Rijk zich dus zorgen maken of men wel in voldoende mate in staat zal zijn om eenmaal geworven werknemers vast te houden.

Juist daarom is het des te belangrijker om te investeren in programma's die het werk interessant houden, c.q. interessanter zullen maken. Voor jongeren geldt daarbij dat zij in het begin van hun loopbaan om zich heen willen kijken. Het is dus belangrijk dat men in het HRM-beleid van het Rijk benadrukt dat dit bij uitstek mogelijk is in een zo complexe organisatie als het Rijk. In die zin is heroverweging van de huidige slogan van de huidige wervingscommunicatie noodzakelijk. Niet alleen omdat de mate van PSM slechts een gering effect heeft op de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever, maar ook om te benadrukken dat men bij het Rijk zeker niet alleen voor Nederland werkt, maar ook voor de eigen ontwikkeling.

Literatuur

- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies*. Vol. 70 (3), pp. 489–520.
- Boschma, J., & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw*. Amsterdam: Pearson Education.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25 (2), pp. 138-154.
- Bright, L. (2007). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 27 (4), pp. 361-379.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 67 (3), pp. 294-311.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23(8), 891-906.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36 (3), pp. 459-484.
- Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). The debut of Generation Y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online*, Vol. 1 (2).
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 7 (4), pp. 499–518.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 125 (6), pp. 627-668.
- Dekker, P., & Ester, P. (1996). Depillarization, Deconfessionalization, and De-Ideologization: Empirical Trends in Dutch Society 1958-1992. *Review of Religious Research*. Vol. 37 (4), pp. 325-341.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C. Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*. Januari 2010, pp. 1-19.
- Groeneveld, S., Steijn, B., & van der Parre, P. (2009). Joining the Dutch Civil Service. *Public Management Review*. Vol. 11 (2), pp. 173-189.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 63 (6), pp. 986-1001.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Vol. 5 (4), pp. 41-49.

- Kristoff, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*. Vol. 49 (1), pp. 1-49.
- Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. Vol. 58 (2), pp. 281-342.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, vol 19(1), 65-76.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*. Vol. 66 (4), pp. 605-18.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Programma Vernieuwing Rijksdienst. Voorbeelden uit het Bedrijfsleven: Binden en Boeien van Talent*. Den Haag.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 19 (4), pp. 5-16.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*. Vol. 11 (5), pp. 538-550.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50(3), pp. 367-373.
- Ruijter, S. de (2010). *Werken bij het Rijk? Een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Afstudeerscriptie.
- Ryan, M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55 (1), pp. 68-78.
- Scott, P. G. & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation. Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 25 (2), pp. 155-180.
- Simons, P. (2009). Young Professionals en hun eerste baan: veni, vidi, foetsie? *BinnenbeRijk*. Vol. 2 (maart), pp. 9-11.
- Steijn, A. J. (2006). *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A., & Steen, T. (2004). The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 24 (4), pp. 319-333.
- Vandenabeele, W. (2008). *Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*. Dissertation. Leuven: Instituut voor de Overheid.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De Grote Uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*.

Melissa Wong, Elliroma Gardiner, Whitney Lang, Leah Coulon, (2008) "Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 (8), pp. 878 - 890

Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 14 (1), pp. 59-78.

Congressen

Jaarcongres Ien Dales Leerstoel 2011, 13-11-2011

Websites

Rijksoverheid (2011). Overheid en Arbeidsmarkt. Via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/overheid-en-arbeidsmarkt>. Bekeken op: 16-10-2011.

Rijksoverheid (2012a). Website 'Werken voor Nederland'. Via: http://www.werkenvoornederland.nl/wat-is-de-rijksoverheid/beroepsgroepen/index.cfm?adm_pin=01770
Bekeken op 23-2-2012.

Rijksoverheid (2012b). Website 'Werken voor Nederland'. Via: http://www.werkenvoornederland.nl/werkgever/de-rijksoverheid/onze-arbeidsmarktcommunicatie/index.cfm?artikelen_ID=3C5A40C6-5355-4469-A8E3-A4DB4D528258. Bekeken op 23-2-2012.

Rijksoverheid (2012c). Website 'regeldruk voor professionals' Via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk/regeldruk-voor-professionals-in-de-openbare-sector>. Bekeken op 11-4-2012

Noten

- 1 Sietske de Ruijter heeft met haar scriptie 'Werken bij het Rijk' de Albeda Scriptieprijs 2010 gewonnen. De volledige scriptie is te downloaden via: http://www.caop.nl/fileadmin/caop/data/Actueel/SAL/Scriptie_DeRuijter.pdf

Bijlage

Intrinsieke motivatie (ontleend aan: Gagné e.a., 2010)

- Omdat ik in mijn werk de beste wil zijn.
- Ik heb deze baan gekozen omdat ik daardoor de doelen die ik in het leven heb gesteld kan bereiken.
- Omdat deze baan past in mijn loopbaanplannen.
- Omdat deze baan aansluit bij de waarden die ik in het leven belangrijk vind.
- Omdat ik het werk heel leuk vind om te doen.
- Omdat ik plezier heb in mijn werk.
- Voor de plezierige momenten die deze baan mij brengt.

Extrinsieke motivatie (ontleend aan: Gagné e.a., 2010)

- Omdat deze baan een bepaalde levensstandaard/manier van leven mogelijk maakt.
- Omdat deze baan het mij mogelijk maakt veel geld te verdienen.
- Ik heb deze baan vanwege het salaris.
- Omdat het van mij verwacht wordt.
- Vanwege de vaste aanstelling.

Public Service Motivation (ontleend aan: Vandenaabeele, 2008)

- Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici.
- Ik vind dat goede burgers in de eerste plaats moeten denken aan de samenleving.
- ‘Politiek’ is een vies woord in mijn ogen.
- Het algemeen belang dienen is een belangrijke drijfveer in mijn dagelijkse leven (in mijn werk of daarbuiten).
- Ik zet mij belangeloos in voor de samenleving.
- Het algemeen belang dienen vind ik belangrijker dan het helpen van individuele personen.
- Veel van wat ik in mijn werk of daarbuiten doe, is niet alleen goed voor mijzelf maar ook voor anderen.
- Het is voor mij belangrijker om bij te dragen aan een betere samenleving dan om persoonlijke resultaten te boeken.
- Ik vind het belangrijk dat ik mensen die in de problemen zitten, kan helpen.
- Ik maak me geen zorgen over het welzijn van mensen die ik niet persoonlijk ken.
- Als we niet meer solidariteit vertonen, is onze maatschappij gedoemd uiteen te vallen.
- Ik vind het welzijn van mijn medeburgers heel belangrijk.
- Ik voel me aangetrokken tot het maken van beleid.

P-O Fit (ontleend aan: Bright, 2007)

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

Red tape (ontleend aan: Wright, 2004)

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