

Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie.

Gepubliceerd in:

Steijn, B. (2006), 'Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie'. *Bestuurswetenschappen* (6). 444-466.

Bram Steijn

CV

Prof. dr. Bram Steijn is als bijzonder hoogleraar HRM en in de publieke sector verbonden aan de afdeling Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam

Abstract

In de literatuur is veel aandacht voor het bestaan van een specifieke public service motivatie (PSM) onder ambtenaren. In dit artikel staan drie onderzoeksvragen centraal. Ten eerste blijkt dat PSM in de Nederlandse context een factor van belang is: rijksambtenaren hebben een hogere PSM dan private werknemers, en bovendien geldt voor de laatste groep dat een hogere PSM samengaat met een grotere belangstelling voor een overheidsbaan. Een multivariate analyse laat zien welke factoren van invloed zijn op de mate van PSM, waarbij een aantal aan de literatuur ontleende hypothesen worden bevestigd. Uit de lage verklaarde variantie blijkt echter dat nader onderzoek op dit punt geboden is. Als derde gaat dit onderzoek na in hoeverre het al dan niet bevredigen van de behoefte aan PSM in de werksituatie van belang is. De analyse toont aan dat werknemers zonder een 'PSM fit' een lagere arbeidssatisfactie en een hogere verloopgeneigdheid hebben.

Abstract

Public Service Motivation (PSM) has become an increasingly important topic in the international literature on Public Administration. This article shows that PSM is also important in the Dutch context as 1) civil servants have a higher PSM score compared to private sector workers, and 2) private sector workers with a higher PSM score show greater interest in a public sector job. In a multivariate analysis factors influencing the degree of PSM are analyzed. Although some hypotheses are confirmed, the low explained variance illustrates that further research into this issue is needed. Finally, it is investigated whether or not a fit between the desire for PSM and its satisfaction is important. The analysis shows it is, as civil servants with a lower PSM fit have a lower job satisfaction and a higher turnover rate.

1. Inleiding

Studies naar arbeidsmotivatie zijn er genoeg. Dat is niet zo vreemd, omdat deze motivatie van invloed is op zaken als de arbeidssatisfactie, commitment, verloop, ziekteverzuim en de arbeidsprestatie (vergelijk Wright, 2004; Perry et al., 2006).

Om twee redenen is het relevant om aandacht te schenken aan de arbeidsmotivatie van ambtenaren. In de eerste plaats, omdat de afgelopen jaren in de internationale literatuur met het concept 'Public Service Motivation' veel aandacht is voor de specifieke motivatie die er zou zijn om te kiezen voor een baan in de publieke sector. In de tweede plaats is momenteel in de bestuurskundige praktijk het idee dat ambtenaren een dergelijke motivatie hebben gemeengoed. Dit kan het best worden geïllustreerd met de slogan van de campagne "werken bij het Rijk als je verder denkt", of zoals medio 2006 verwoord in een personeelsadvertentie voor het Rijk: "Werk je bij het Rijk, dan werk je aan Nederland. (...) Dat maakt werken bij het Rijk zo bijzonder. Denk je verder en wil je verder?"

In dit artikel wordt aangesloten bij de internationale literatuur over Public Service Motivation (PSM) waarbij we onze aandacht zullen richten op de motivatie van rijksambtenaren. De volgende drie vragen staan daarbij centraal:

1. In hoeverre is PSM aanwezig onder Nederlandse rijksambtenaren?
2. Welke factoren verklaren verschillen in de mate van PSM onder rijksambtenaren?
3. Wat is het effect van PSM op de arbeidstevredenheid en het verloop?

Dit artikel kent een klassieke opbouw. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op een aantal theoretische achtergronden waarna een aantal hypothesen worden geformuleerd. In de derde paragraaf wordt ingegaan op het bestand dat is gebruikt om deze te toetsen en op de operationalisering van de belangrijkste variabelen. Van belang is op te merken dat het hier een secundaire analyse betreft op data die in opdracht van het ministerie van BZK zijn verzameld. Zoals we nog zullen zien levert het secundaire karakter van deze data beperkingen op in de analyse. In de vierde paragraaf worden de resultaten van de analyse beschreven, waarna in de vijfde paragraaf de conclusies worden geformuleerd.

2. Theorie en hypothesen

In 1990 publiceerden James Perry en Lois Wise een baanbrekend artikel over Public Service Motivation. Zij definieerden dit concept daarin aldus: "an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations" (1990: 368). Volgens hen had de literatuur op dat moment te weinig oog voor het feit dat mensen welbewust een baan in de publieke sector kiezen, bijvoorbeeld omdat zij een bijdrage willen leveren aan de samenleving of betrokken willen zijn bij de beleidsvorming. Zij wijten deze lacune in de literatuur aan de dominantie van het New Public Management, waarin te veel nadruk ligt op het rationele eigenbelang en andere (meer altruïstische) motieven worden ondergesneeuwd. Hernieuwde aandacht voor het PSM concept is juist daarom van belang, omdat de publieke sector werknemers aanspreekt met andere waardeoriëntaties dan in de private sector, een dergelijke motivatie bovendien samengaat met hogere arbeidsprestaties, en traditionele utilitaire instrumenten om werknemers aan te sturen vanwege het bestaan van PSM in de publieke sector minder goed werken.

Aandacht voor PSM is op zich zeker niet nieuw (Perry en Wise verwijzen onder meer naar Downs, 1967), en ook in andere landen is aandacht voor een soortgelijke problematiek. Zo spreekt men in de UK wel over *public sector ethos* (Hebson et al., 2003) en noemen Van der Meer en Roburgh (1993: 266) Nederlandse auteurs die bezorgd zijn over een mogelijke verdwijning van een 'public duty ethos' als gevolg van politieke en maatschappelijke kritiek op het ambtenarenapparaat.

Perry heeft een schaal ontwikkeld om PSM te meten (1996), de antecedenten van PSM in kaart gebracht (1997) en de theorie over PSM (2000) verder uitgewerkt. Van belang is dat er volgens hem vier verschillende dimensies van PSM zijn: interesse voor beleid, het streven om het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering.

In het recente Nederlandse onderzoek is er de laatste jaren relatief minder aandacht voor de specifieke arbeidsmotivatie van ambtenaren. Eén van de belangrijkste studies is al vrij oud, namelijk de klassieke studie van Van Braam (1956), die door Van der Meer en Roburgh (1993) is gerepliceerd. In beide studies is gevraagd welke factor het belangrijkste motief is geweest om te kiezen voor een baan bij de overheid. Zij onderscheiden daarbij vijf motieven: 1. interesse in een functie bij de overheid; 2. verbetering van de arbeidspositie; 3. zekerheid en de arbeidsvoorwaarden van een overheidsfunctie; 4. toevallige gronden; 5. overwegingen gebaseerd op noodzaak. In beide studies – ondanks de bijna veertig jaar die er tussen liggen – wordt de factor *toeval* het meest genoemd. De factor *interesse* (die als enige met een beetje goede wil als indicator van PSM is te beschouwen) scoort met een percentage van ongeveer tien, zeer laag. Vooralsnog duidt dit dus niet op een hoge mate van PSM in Nederland.

Daarbij zijn echter twee kanttekeningen te maken. In de eerste plaats is de gekozen operationalisering beperkt, omdat gevraagd wordt naar het *belangrijkste* motief voor een overheidsbaan. Dit sluit natuurlijk niet uit dat - als een iets minder belangrijk motief - PSM op de achtergrond wel degelijk een rol kan spelen. In werkelijkheid spelen bij de keuze van een (nieuwe) baan immers een groot aantal verschillende motieven een rol. In de tweede plaats laten beide studies zien dat voor sommige groepen ambtenaren (zoals hoger opgeleiden, leidinggevend en beleidsambtenaren) de factor interesse een relatief veel belangrijker rol heeft gespeeld bij de baankeuze. Zo wordt in het onderzoek van Van der Meer en Roburgh deze factor door 23% van de hogere ambtenaren – waarmee het voor deze groep in belang de tweede factor is – en slechts 6% voor lagere ambtenaren, genoemd. Evenzo geeft niet minder dan 35% van de beleidsambtenaren aan dat interesse in een overheidsbetrekking voor hen het belangrijkste motief voor indiensttreding bij de overheid was.

Ook een meer recent onderzoek van Nelissen et al. (1996: 202) laat zien dat de ‘toewijding aan de publieke zaak’ onder hogere ambtenaren relatief groot is. Volgens dit onderzoek is niet minder dan 82% van de Nederlandse topambtenaren toegewijd aan de publieke zaak.

Recent scriptieonderzoek van Rotterdamse masterstudenten Bestuurskunde sluit op deze bevindingen aan. Zowel De Vlieg (2006) – op basis van een secundaire analyse van kwalitatief materiaal op het ministerie van BZK – als Krabben (2006) – op basis van een survey onder werknemers van een ministerie, een grote gemeente en een aantal ZBO’s, laten zien dat PSM in de Nederlandse context een factor van belang is bij de baankeuze. Tevens bevestigt dit onderzoek de constatering dat dit voor hoger opgeleiden en beleidsambtenaren relatief belangrijker is.

Al dit onderzoek leidt de volgende centrale eerste hypothese:

Hypothese 1

Nederlandse rijksambtenaren hebben een grotere mate van PSM dan werknemers in de private sector.

Ook werknemers in de private sector kunnen uiteraard gemotiveerd zijn voor een baan in de publieke sector. De eerder genoemde campagne ‘werken bij het Rijk’ probeert immers juist deze werknemers aan te spreken. Dit leidt tot de tweede hypothese:

Hypothese 2

Naarmate werknemers in de private sector een grotere mate van PSM hebben, zal hun interesse voor een baan in de publieke sector groter zijn.

Deze twee hypothesen geven antwoord op de eerste onderzoeksvraag. Theoretisch gezien zijn hypothesen met betrekking tot de tweede en derde onderzoeksvraag echter interessanter. Vooral Perry (1997, 2000) heeft geprobeerd een theorie te ontwikkelen over de determinanten van PSM. In zijn artikel uit 2000 benoemt hij drie typen factoren die in dit verband vooral van belang zijn. In de eerste plaats wijst hij op het belang van de *socio-historische context*. Werknemers ontwikkelen hun waarden op grond van socialisatie in het gezin, de school, de kerk en de professionele organisatie. Daarnaast kunnen ook ‘life-events’ een belangrijke rol spelen. In de tweede plaats speelt wat hij de *motivationale context* noemt een belangrijke rol. Baan- en organisatiekenmerken zijn hier – zoals in het traditionele motivatieonderzoek – van groot belang. Tenslotte spelen *individuele kenmerken* (o.a. competenties en het zelfbeeld) volgens hem een belangrijke rol in de waarden die werknemers met betrekking tot arbeid ontwikkelen.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat het empirisch onderzoek het effect van de socio-historische context op PSM bevestigt. Daarnaast poogt recent onderzoek (zie vooral Moynihan en Pandey, *in press*) meer inzicht te krijgen in het effect van organisatiekenmerken, maar is daarin tot nu slechts beperkt succesvol.

Voor publieke organisaties is het antwoord op de vraag relevant of men door ingrepen in de organisatie de mate van PSM van de werknemers kan sturen of beïnvloeden. In navolging van de studie van Moynihan en Pandey zullen in dit artikel daarom vooral hypothesen met betrekking tot de invloed op PSM van baan- en organisatiekenmerken worden getoetst. Niettemin nemen we één indicator van de socio-historische context op. Eerder onderzoek heeft namelijk laten zien dat het opleidingsniveau van groot belang is voor de verklaring van verschillen van PSM (Van Braam, 1956; Perry, 1997; Bright, 2005; Moynihan & Pandey, *in press*). Op basis van die eerder bevindingen kan daarom de volgende hypothese worden geformuleerd:

Hypothese 3

Hoger opgeleide werknemers bij het Rijk zullen een grotere mate van PSM hebben dan lager opgeleide werknemers.

Moynihan en Pandey (*in press*) hebben verschillende kenmerken van de baan en de organisatie in hun onderzoek betrokken, onder meer de organisatiecultuur, de mate van hiërarchie, de aanwezigheid van bureaucratische procedures (‘red tape’), de aanwezigheid van ‘werknemersvriendelijke’ hervormingen (bijvoorbeeld meer participatie) en de duur van het dienstverband. Hun bevindingen geven een wisselend beeld van het effect van dergelijke kenmerken, waarbij vooral opvalt dat de door hen gevonden verbanden statistisch gezien over het algemeen niet heel sterk zijn. Niettemin constateren zij dat zowel werknemers met een langer dienstverband als werknemers die meer red tape in de organisatie waarnemen een lagere PSM hebben. Tegelijkertijd constateren zij positieve effecten op PSM van het aantal hiërarchische niveaus en de aanwezigheid van werknemersvriendelijke hervormingen. Zij vinden geen effect van de aanwezigheid van een ‘open organisatiecultuur’, maar wijten dat vooral aan onvolkomenheden in hun meting en roepen wat dit betreft op tot meer onderzoek.

Gezien de doelstelling van dit artikel ligt replicatie van het onderzoek van Moynihan en Pandey in de Nederlandse context voor de hand. Beperking is daarbij echter noodzakelijk omdat Nederlandse data waarin alle door hen gebruikte variabelen aanwezig zijn, niet bestaan. Onze data (zie verder de volgende paragraaf) bieden echter de mogelijkheid tot een

gedeeltelijke replicatie. Vandaar dat de volgende hypothesen in de analyse zullen worden getoetst.

Hypothese 4

Naarmate rijksambtenaren een langer dienstverband hebben, zal de mate van PSM lager zijn.

Deze hypothese vloeit voort uit de hierboven geciteerde bevinding van Moynihan en Pandey. Zij interpreteren dit als een aanwijzingen voor het feit dat werknemers naarmate zij langer in dienst zijn bij een organisatie gefrustreerd kunnen raken met wat zij in hun werk bereiken en hun PSM daardoor navenant zal afnemen. Het is in dat kader van belang of een dergelijk effect zich ook in de Nederlandse situatie voordoet.

Hypothese 5

In organisaties met een 'open' organisatiecultuur hebben rijksambtenaren een hogere mate van PSM.

Zoals gezegd konden Moynihan en Pandey dit effect weliswaar niet bevestigen, maar achten nader onderzoek op dit punt noodzakelijk. Vandaar dat ook hier vergelijking met de Nederlandse situatie voor de hand ligt.

Hypothese 6

Een meer omvattende inzet van HRM-instrumenten zal leiden tot een hogere mate van PSM onder de betrokken rijksambtenaren.

Dit is een belangrijke hypothese, omdat eventuele bevestiging impliceert dat 'HRM ertoe doet'. De basisgedachte daarbij is dat als werknemers zien dat de organisatie bereid is in hen te investeren, zich dat zal vertalen in een grotere motivatie. Zij volgt daarmee impliciet de studie van Moynihan en Pandey en sluit aan op hun bevinding dat werknemersvriendelijke hervormingen zullen leiden tot een hogere mate van PSM. Tevens sluit de hypothese aan op een centrale veronderstelling uit de HRM-literatuur, namelijk dat de arbeidsmotivatie van werknemers door de inzet van diverse HRM-instrumenten kan worden beïnvloed (vergelijk Boxall en Purcell, 2003).

Tot zover een aantal organisatiekenmerken die van invloed kunnen zijn op de mate van PSM. Dit brengt ons op mogelijke effecten van kenmerken van de baan, waarvan overigens al door Perry (2000) is gesuggereerd dat deze van invloed zullen zijn. Eerder in het artikel is in dat kader ook Nederlands onderzoek de revue gepasseerd. Er kan echter ook verwezen worden naar de studie van Bright (2005; zie ook Gabris en Simo, 1995) waaruit blijkt dat managers een grotere mate van PSM hebben dan andere werknemers. Vandaar de volgende twee hypothesen:

Hypotheses 7

Rijksambtenaren met een managementfunctie zullen een hogere mate van PSM hebben dan andere werknemers bij het Rijk.

Hypothese 8

Rijksambtenaren met een beleidsfunctie zullen een hogere mate van PSM hebben dan andere werknemers bij het Rijk.

Daarnaast heeft Perry (2000) ook gewezen op het belang van individuele kenmerken. We beperken ons in dit artikel daarbij tot het effect van leeftijd en geslacht op PSM. Het

onderzoek naar deze variabelen levert echter tegenstrijdige effecten op. Soms wordt een effect van geslacht gevonden, waarbij vrouwen hoger scoren op PSM (Perry, 1997; Bright, 2005), maar soms ook niet (Moynihan en Pandey, *in press*). Perry (1997) vindt slechts een leeftijdseffect op één dimensie van zijn PSM-schaal, maar zowel Bright (2005) als Moynihan en Pandey (*in press*) vinden in het geheel geen effect. Vandaar dat de volgende twee hypothesen getoetst zullen worden:

Hypothese 9

Mannelijke en vrouwelijke werknemers bij het Rijk zullen niet verschillen in de mate van PSM.

Hypothese 10

Er is binnen het Rijk geen significant verband tussen de leeftijd van ambtenaren en hun mate van PSM.

Toetsing van de hypothesen drie tot en met tien, geeft ons inzicht in de factoren die van invloed zijn op de mate van PSM. Dit verschaft ons antwoord op de tweede deelvraag uit de probleemstelling.

Dit brengt ons op de derde vraag, namelijk op de relatie tussen PSM en een aantal relevante uitkomsten (de arbeidssatisfactie en het verloop). Het spreekt voor zich dat het al dan niet bestaan van een dergelijke relatie voor werkgevers relevant is. Het is immers van belang te weten of de invloed van motivatie zich alleen beperkt tot de keuze voor een bepaalde werkgever, of ook van invloed is op de houding tijdens het werk en de arbeidsprestaties in het algemeen. Perry en Wise (1990) verwachten dat een dergelijke relatie inderdaad bestaat. Bovendien geeft recent empirisch onderzoek hiervoor enige ondersteuning. Zo vinden Brewer en Selden (1998) dat een grotere mate van PSM verbonden is met een grotere bereidheid om deel te maken aan klokkenluiders projecten. Evenzo hebben Naff en Crum (1999) laten zien dat werknemers met een grotere mate van PSM vaker beter presteren in hun werk, een grotere arbeidstevredenheid hebben en een lager verloop kennen dan andere werknemers. En tot slot rapporteert Crewson (1997) een positief verband tussen PSM en commitment.

Dergelijk onderzoek maakt echter een belangrijke simplificatie door een rechtstreeks verband te veronderstellen tussen PSM en deze uitkomsten. Waarom zou hier sprake zijn van een rechtstreeks en direct verband? De arbeidspsychologische literatuur suggereert dat een dergelijk verband afhankelijk is van de vraag of mensen in hun werk ‘ook daadwerkelijk vinden wat ze zoeken’. Of anders geformuleerd: er moet een fit zijn tussen een individu en zijn omgeving. Men spreekt hier over de Person-Environmental (P-E) fit (vergelijk Kristof, 1996; Tinsley, 2000).

Tinsley (2000: 149) defineert deze fit als de “relation (i.e. fit) between employee desires and environmental (e.g. occupational) supplies”. Er worden daarbij diverse vormen van deze fit onderscheiden, waarbij de person-organization (P-O fit) en de person-vocational (P-V fit) het belangrijkste zijn. Een grote hoeveelheid literatuur laat zien dat er een verband is tussen deze fit en relevante effecten zoals arbeidssatisfactie, verloopgeneigtheid, daadwerkelijk verloop, etcetera (Tinsley, 2000; Verquer et al., 2002; Hoffman en Woehr, 2005). Overigens heeft in Nederland vooral Van der Parre (1996) aandacht gevraagd voor het belang van het feit dat mensen zoeken wat zij vinden in een baan.

Het ligt voor de hand dat deze fit ook een rol speelt in relatie tot PSM. Negatieve effecten doen zich dan vooral voor als werknemers belang hechten aan PSM in hun werk, maar tegelijkertijd hun ei wat dat betreft niet kwijt kunnen, bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hebben dat in tegenstelling tot hun wens hun werk geen bijdrage levert aan de samenleving (er

is dan geen PSM P-V fit) of omdat ze niet het idee hebben dat de organisatie waarin ze werken het algemeen belang dient (terwijl ze dat wel belangrijk vinden; in dat geval is er geen P-O fit). Vandaar dat in dit artikel de volgende twee hypothesen, waarin deze PSM fit centraal staat, getoetst zullen worden.

Hypothese 11

Rijksambtenaren die hun PSM in hun werk kwijt kunnen, hebben een hogere arbeidssatisfactie dan ambtenaren waarvoor dit niet geldt.

Hypothese 12

Rijksambtenaren die hun PSM in hun werk kwijt kunnen, zullen een lagere verloopteigendheid hebben dan werknemers waarvoor dit niet geldt.

3. Data en operationalisering

Om de data te toetsen is gebruik gemaakt van twee surveys die in 2006 in opdracht van het ministerie van BZK zijn uitgevoerd. BZK voert al sinds 1999 regelmatig grootschalige surveys uit onder werknemers in de publieke sector (vergelijk Ministerie van BZK, 2005; Steijn, 2003; Steijn en Leisink, 2006).

In 2006 werd een representatief onderzoek gehouden onder in totaal 29.987 ambtenaren uit de verschillende overheidssectoren. Aangezien er kleine verschillen tussen de vragenlijsten zitten die in de verschillende sectoren is afgenomen (zoals de sectoren Rijk, de universiteiten of de rechtspraak), beperkt de analyse in dit artikel zich tot de sector waarin de werknemers de voor ons doel meest complete vragenlijst hebben ingevuld. Dit betreft de sector Rijk, waar in totaal 3836 ambtenaren uit alle onderdelen van het Rijk (inclusief de Belastingdienst en Rijkswaterstaat) de vragenlijst hebben ingevuld. Gezien de totale werkgelegenheid in de sector van ongeveer 117.000 (Ministerie van BZK, 2006), kan dit als een substantiële steekproef worden beschouwd. Tijdens de analyse maken we bovendien gebruik van wegingsfactoren die door het ministerie zijn aangeleverd om de uitkomsten van de analyse representatief voor alle rijksambtenaren te doen zijn.¹

Iets anders ligt het met het tweede bestand, dat additioneel bij toetsing van de eerste twee hypothesen zal worden gebruikt. Dit betreft een survey onder 1947 werknemers uit de private sector. Dit survey is in opdracht van BZK eveneens in 2006 afgenomen met het doel om de uitkomsten op een aantal sleutelvariabelen te vergelijken met de uitkomsten voor de 'eigen' werknemers. Ook in dit geval maken we gebruik van wegingsfactoren om de uitkomsten van de analyse representatief te maken voor werknemers in de marktsector in het algemeen – in dit geval is een dergelijke weging zeker noodzakelijk omdat op de sleutelvariabelen geslacht, leeftijd en opleiding forse verschillen tussen het gewogen en ongewogen bestand bestaan.² Achtereenvolgens komen in deze paragraaf vervolgens de belangrijkste begrippen en hun meting aan de orde.

Public service motivatie

Idealiter zou PSM door middel van de door Perry (1996) ontwikkelde schaal, of een variant daarop, moeten worden gemeten³. Het door het Ministerie uitgezette survey had echter simpelweg niet de bedoeling om PSM te meten. Het bevat echter één item dat niettemin voor dit doel gebruikt kan worden. Zowel het private als het publieke survey bevatten namelijk het item: "In hoeverre is het aspect 'maatschappelijk nuttig werk kunnen doen' voor u van belang bij de keuze van een werkgever?" De respondenten konden hierop met vijf Likert categorieën (1= heel onbelangrijk) antwoorden. Ondanks het beperkte karakter van de meting zullen wij

het antwoord opvatten als een indicator van hun PSM, waarbij geldt dat een hogere score een grotere mate van PSM impliceert.

PSM fit

De literatuur geeft diverse mogelijkheden om deze fit te meten. De vragenlijst van BZK bevat de mogelijkheid om de zogenaamde ‘perceived’ fit te meten, wat in termen van Verquer et al. op het volgende neerkomt: “perceived organizational fit measures ask a person to describe him or herself and also describe the organization on similar dimensions; then a fit measure is constructed from these two dimensions” (2003: 475). Hierboven is al uiteengezet hoe de mate van PSM is gemeten. Daarnaast is aan de respondenten ook de volgende uitspraak voorgelegd: “Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig”. Een eventueel verschil tussen beide antwoorden duidt op het al dan niet bestaan van een PSM fit.

Daartoe worden in de analyse drie verschillende groepen onderscheiden: 1) respondenten die op beide items een positief antwoord geven (i.e. de score vier of vijf). Deze groep (bestaande uit 55% van de respondenten) kent dus een PSM fit; 2) de tweede groep (31.8%) bestaat uit respondenten die geen belang hechten aan PSM (score één, twee of drie) – ongeacht of men positief of negatief antwoord op het andere item; 3) de derde groep (13.8%) omvat degene die positief antwoorden op het PSM item en neutraal of negatief op het andere item. Voor deze groep geldt derhalve het ontbreken van een PSM-fit.

De veronderstelling achter deze driedeling is dat voor degenen die geen belang hechten aan maatschappelijk nuttig werk, het al dan niet bestaan van een PSM fit geen rol van betekenis speelt. Uit de omvang van de groepen kan men overigens afleiden dat de groep rijksambtenaren met een PSM fit, aanzienlijk groter is dan de groep waarvoor dit niet geldt.

Leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en duur dienstverband

Meting van deze variabelen is uiteraard relatief eenvoudig. Het bestand van rijksambtenaren omvat 62 mannen met een gemiddelde leeftijd van krap 45 jaar. Daarvan heeft 22,2% een lagere opleiding (basisonderwijs en MAVO/LBO), 30,3% een middelbare opleiding (HAVO/VWO en MBO) en 47,5% een hogere opleiding (HBO en universitair). Zoals hierboven al aangegeven zijn deze verhoudingen redelijk representatief voor het totale personeelsbestand bij het Rijk.

Dat is echter niet zo voor het survey in de marktsector. Voor deze respondenten geldt dat 51,6% man is, de gemiddelde leeftijd is iets meer dan 37 jaar bedraagt en 50,8% een hogere en 24,4% een lagere opleiding heeft. Verhoudingsgewijs bevat dit bestand te weinig mannen, te veel jongeren en te veel hoger opgeleiden, zodat het niet representatief voor de beroepsbevolking in de marktsector als geheel is. Vandaar dat in de analyse van het – op basis van de Nederlandse beroepsbevolking – gewogen bestand gebruik gemaakt zal worden.

Voor toetsing van de hypothesen vier is ook gebruik gemaakt van de variabele ‘duur van het dienstverband’. Deze is alleen gemeten voor de rijksambtenaren en omvat het antwoord op de vraag ‘sinds wanneer werkt u voor uw huidige werkgever?’. De antwoorden zijn omgezet naar een variabele met een spreiding tussen de 0 en 50 jaar en een gemiddelde diensttijd van 15,34 jaar.

Organisatiecultuur

In hypothese 5 staat de open of geslotenheid van de organisatiecultuur centraal. Meting hiervan vindt plaats door middel van het antwoord op de uitspraak “Binnen mijn organisatie heerst een open organisatiecultuur waarin voldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen”. De respondenten konden door middel van een vijfpuntschaal antwoorden, waarbij een hogere score een grotere mate van instemming impliceert. Hoewel geen onderwerp van analyse, zijn deze antwoorden als zodanig ook

interessant: 26,5% is het (helemaal) *oneens* met deze uitspraak (en is dus van mening dat de organisatiecultuur *niet* open is), 22,4% is neutraal en 51,1% is het (helemaal) eens.

Functie

Het functieniveau van de respondenten is vastgesteld door het antwoord op een directe vraag, waarbij de respondenten uit een lijst van acht functiebenamingen⁴ hun eigen functie konden aangeven. In de analyse zullen we – om de hypothesen 7 en 8 te toetsen – op basis daarvan drie dummyvariabelen onderscheiden: namelijk of men al dan niet een leidinggevende functie heeft (dit geldt voor 10,9%), of men betrokken is bij beleidsvoorbereiding, etc. (13,1%) en of men een beleidsuitvoerende positie heeft (17,5%).

HRM beleid

Het is niet eenvoudig om in een survey na te gaan in hoeverre het HRM-beleid van een organisatie meer of minder omvattend is. In dit verband is een belangrijk discussiepunt of men dit beleid via managers of via werknemers dient vast te stellen. Gibb (2001; zie ook Guest, 2000) is van mening het bevragen van werknemers een betere methode is, omdat zij dit beleid aan den lijve ondervinden en dus weten wat er van voornemens terecht komt. De meting in dit artikel sluit hierop aan. Voorts gaat de meting ervan uit dat communicatie tussen leidinggevende en werknemer essentieel is voor het tot stand komen van goed HRM beleid. Tot slot wordt het principe van Guest (2000) toegepast, namelijk de stelregel ‘the greater the number of practices, the greater the impact on workers’.

De facto ziet de meting er dan aldus uit. Aan de respondenten is gevraagd of in gesprekken tussen hen en hun leidinggevende zeven verschillende gespreksonderwerpen aan de orde komen c.q. in daadwerkelijke afspraken worden omgezet⁵. Vervolgens is het aantal malen bepaald dat een dergelijk onderwerp in het jaar voorafgaand aan het survey aan de orde is geweest en vertaald is in afspraken. In principe kan men op de resulterende variabele een score tussen 0 en 7 halen, waarbij een hogere score een meer omvattend HRM-beleid impliceert. Gemiddeld scoren de respondenten een 1,63, waarbij 73,3% een twee of lager scoort.

Arbeidssatisfactie

Voor de meting van de arbeidssatisfactie is opnieuw een enkelvoudig Likert item van vijf categorieën gebruikt (vergelijk Steijn, 2003). De respondenten konden antwoord geven op het item: “hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen, met uw baan?”. Een hogere score indiceert daarbij een hogere mate van tevredenheid. Gemiddeld scoren de respondenten dan 3,66, waarbij slechts 14,5% opteert voor (heel) ontevreden en 16,5% de neutrale categorie kiest.

Verloopgeneigdheid

In de enquête is ook gevraagd of de respondenten in 2005 actief gezocht hadden naar een andere baan. Dit bleek voor 37,5% het geval, waarbij wel een onderscheid gemaakt kan worden tussen werknemers op zoek naar een andere baan bij hun *huidige* dan wel bij een *andere* werkgever. In de analyse zullen we beide aspecten apart analyseren, vanuit de aanvullende hypothese dat respondenten zonder een PSM-fit, eerder op zoek zullen gaan naar een baan bij een andere werkgever.

4. Resultaten

De resultaten ten aanzien van de verschillende onderzoeksvragen (en hypothesen) zullen in deze paragraaf achtereenvolgens behandeld worden.

Om na te gaan of PSM voor rijksambtenaren een factor van belang is (deelvraag 1 en hypothese 1) is nagegaan op rijksambtenaren hoger scoren op de PSM variabele dan

werknemers in de private sector. Daartoe zijn beide surveys gecombineerd tot één bestand (N=6098) en is een variantie-analyse (ANOVA) uitgevoerd, zodat kan worden nagegaan of ambtenaren op deze variabele significant hoger scoren dan werknemers in de markt. De analyse leert dat dit inderdaad het geval is. Ambtenaren bij het rijk scoren namelijk met een gemiddelde van 3,83 aanzienlijk hoger dan werknemers in de markt (3,29). Dit effect is statistisch significant ($\eta^2 = 0,17$) en groter dan dat van de ter controle opgenomen variabelen leeftijd ($\beta^2 = 0,07$), geslacht (0,10) en opleidingsniveau (0,14). Al met al kan daarmee de conclusie worden getrokken dat hypothese 1 wordt bevestigd en dat rijksambtenaren inderdaad een grotere mate van PSM hebben dan werknemers in de private sector.

De tweede hypothese richt zich uitsluitend op werknemers in de marktsector, en de analyse beperkt zich daarom alleen tot het desbetreffende databestand. Doel van deze analyse is om na te gaan of werknemers in de marktsector met een grotere mate van PSM, in sterkere mate geïnteresseerd zijn in een baan in de publieke sector. Aan deze werknemers is gevraagd of men indien men op zoek zou gaan naar een nieuwe baan eventueel interesse heeft in een baan in de publieke sector.⁶ In de analyse is een onderscheid gemaakt tussen werknemers die een dergelijke interesse wel of niet hebben.

Om een dergelijke dichotome afhankelijke variabele te analyseren, maken we gebruik van een logistische regressie-analyse. Naast de mate van PSM (de variabele waarin we de meeste interesse hebben) zijn daarbij het geslacht, de leeftijd en het opleidingsniveau als controlevariabelen opgenomen. In tabel 1 staan de resultaten, waarbij de variabelen op basis van de sterkte van de odds ratio's zijn gerangschikt. Over het algemeen geldt daarbij dat naarmate de odds ratio's sterk boven of onder de 1 liggen, de betreffende variabele van invloed is op de afhankelijke variabele.

Tabel 1. Resultaten logistische regressie met voorkeurssector baan (publiek =1) als afhankelijke variabele (N=1947)

	B	Wald Chi ²	p	Odds ratio's
Constante	-2,096	66,806	,000	,123
PSM	,473	72,769	,000	1,604
Leeftijd	,008	3,057	,080	1,008
Hoog opgeleid (1)	-,033	,061	,804	,967
Laag opgeleid (1)	-,416	11,938	,001	,659
Geslacht (1=man)	-,935	77,595	,000	,393

Nagelkerke $R^2 = 0,15$

De sterkte van de statistische maat Nagelkerke R^2 geeft aan dat de opgenomen variabelen in totaal een bescheiden deel (15%) van de totale variatie in baanvoorkeur kunnen verklaren. In dit artikel zijn we vooral in het effect van de mate van PSM geïnteresseerd. We zien dan dat private werknemers met een hogere mate van PSM in sterkere mate geïnteresseerd zijn in een baan in de publieke sector (de odds ratio ligt aanzienlijk boven de 1, en is statistisch significant). Daarnaast geldt echter ook dat in de marktsector vrouwen in sterkere mate interesse hebben in een dergelijke baan, terwijl lager opgeleiden in mindere mate daarin geïnteresseerd zijn.

Voor werkgevers in de publieke sector zijn dit relevante bevindingen, omdat dit handvatten biedt op welke categorieën (toekomstige) wervingsactiviteiten kunnen worden gericht.

Dit voert ons naar de tweede onderzoeksvraag (en in het verlengde daarvan de hypothesen drie tot en met tien), waarmee we inzicht willen krijgen in de factoren die de mate van PSM beïnvloeden. Hiervoor is een regressieanalyse uitgevoerd, waarbij PSM de afhankelijke variabele is. De resultaten van deze analyse staan in tabel 2. Normaal gesproken

wordt in dergelijke analyses een significantieniveau (p) van 0,05 gehanteerd. Gezien de steekproefomvang van 3577 respondenten is het in dit geval echter beter van een niveau van 0,01 uit te gaan. De resultaten van deze analyse staan in tabel 2.

Tabel 2. Resultaten van regressieanalyse met PSM als afhankelijke variabele

	Bèta	p
(Constance)	3,304 (B)	,000
Hoog opgeleid (1)	,137	,000
Laag opgeleid (1)	,035	,068
Lengte dienstverband	-,109	,000
Open organisatiecultuur (1)	,042	,012
HRM-beleid	-,041	,013
Functie in	,062	,001
beleidsvoorbereiding/advisering (1)		
Functie in beleidsuitvoering (1)	,012	,492
Managementfunctie (1)	,024	,180
Geslacht (1=man)	-,040	,020
Leeftijd	,105	,000

B= ongestandaardiseerde coëfficiënt; 1 = ja; N = 3577; R² = 0,04

Het eerste dat bij bestudering van de resultaten in het oog springt, is het feit dat de totale verklaarde variantie R² met 4% zeer laag is. Met andere woorden: alle factoren tezamen verklaren maar een klein deel van de mate van PSM van rijksambtenaren. Niettemin springen een aantal significante effecten in het oog.

Opleiding heeft een relatief sterk effect op de mate van PSM: meer in het bijzonder blijkt dat hoger opgeleiden (bèta = 0,137) hoger scoren op PSM dan middelbaar en lager opgeleiden. Daarnaast is er een (negatief) effect van de lengte van het dienstverband (bèta = -0,109), wat conform hypothese vier aangeeft dat naarmate ambtenaren langer bij de sector Rijk in dienst zijn, hun PSM lager is. Opvallend is echter dat ouderen (bèta = 0,105) een hogere PSM hebben. Tot slot blijkt er ook een significant effect van het functieniveau: ambtenaren met een functie in de beleidsvoorbereiding of advisering hebben een hogere PSM dan andere werknemers (bèta = 0,062).

Als we de afzonderlijke hypothesen bezien, dan betekent dit dat de hypothesen drie, vier, acht en negen (we veronderstelden namelijk géén effect van geslacht – wat in overeenstemming is met de data) door de analyse worden bevestigd, en de hypothesen vijf, zes, zeven en tien (in tegenstelling tot de hypothesen is er wèl een significant effect van de variabele leeftijd) worden verworpen. Het feit dat het effect van opleiding relatief het grootst is (vergelijk de bevindingen van Perry (1997), Bright (2005) en Moynihan & Pandey (*in press*)) onderstreept het belang op PSM van socialisatie-effecten (ofwel de socio-historische context).

Opvallend is dat de effecten van de opgenomen organisatie- en baankenmerken relatief laag en veelal statistisch niet significant zijn. Vooral het (overigens nipt) verwerpen van de hypothesen over organisatiecultuur en over het effect van HRM beleid is opvallend. Het feit dat werknemers met een aan op beleid georiënteerde functie hoger scoren op PSM, bevestigt eerdere bevindingen uit Nederlands onderzoek, en lijkt wat de Nederlandse situatie betreft dus min of meer een hard gegeven.

Gezien de lage verklaarde variantie en de magere effecten op PSM van organisatiekenmerken, ligt het voor de hand om in vervolgonderzoek meer kenmerken op te nemen van de socio-historische context van respondenten. Immers, gezien de *onverklaarde* variantie (96%), moeten er andere (en betere) oorzaken te vinden zijn om verschillen in PSM te kunnen verklaren. Overigens blijft het daarbij ook zinvol kenmerken van de organisatie in

de analyse op te nemen. De meting in dit artikel van organisatiecultuur (via slechts één item) en HRM is immers kwetsbaar en voor verbetering vatbaar. Wat dat betreft kan gerefereerd worden aan een opmerking van Moynihan en Pandey met betrekking tot hun bevinding over het effect van de organisatiecultuur: “[these results] should be viewed as preliminary, and there is value in testing this relationship with alternative measures of culture, additional survey populations, and with the full PSM scale”.

Dit brengt ons bij de derde onderzoeksvraag en de toetsing van de hypothesen elf en twaalf. Volgens deze hypothesen is de arbeidssatisfactie en de verloopgeneigdheid groter voor werknemers met een zogenaamde PSM-fit.

In tabel drie bezien we als eerste de relatie tussen de PSM-fit en de arbeidssatisfactie. In de tabel zijn twee aspecten van het al dan niet aanwezig zijn van een PSM-fit opgenomen (de derde groep, namelijk degenen die géén belang hechten aan PSM is de referentiecategorie).

Tabel 3. Resultaten regressieanalyse PSM fit en arbeidssatisfactie

	Beta	p
(Constante)	3,580 (B)	,000
psm_fit (1)	,101	,000
geen psm fit (1)	-,111	,000
leeftijd	,015	,369
man (1)	-,062	,000
hoger opgeleid (1)	,019	,307
lager opgeleid (1)	,006	,741

B= ongestandaardiseerde coëfficiënt; 1 = ja; N = 3661; R²= 0,03

Opnieuw is de totale verklaarde variantie (3%) bijzonder laag – wat overigens niet zo vreemd is, omdat we uit ander onderzoek weten dat tal van variabelen van invloed zijn op de arbeidssatisfactie (vergelijk Steijn, 2003). Tegelijkertijd is echter ook evident dat het al dan niet bestaan van een PSM fit van invloed is op de arbeidssatisfactie. Immers, de satisfactie is (significant) hoger voor rijksambtenaren met en lager voor ambtenaren zonder een dergelijke fit. Dit impliceert dat hypothese 11 door de data wordt bevestigd.

In tabel 4 en 5 bezien we de relatie tussen PSM en verloopgeneigdheid, achtereenvolgens bezien we daarbij de geneigdheid om een eventuele nieuwe baan bij de huidige, respectievelijk een nieuwe werkgever te zoeken. Gezien het dichotome karakter van de afhankelijke variabele, is opnieuw een logistische regressie uitgevoerd.

Tabel 4. Logistische regressie PSM fit en verloopgeneigdheid (huidige werkgever)

	B	Wald Chi ²	p	Odds ratio's
psm_fit (1)	-,118	1,959	,162	,889
geen psm fit (1)	,317	7,651	,006	1,373
man (1)	,185	5,586	,018	1,204
hoger opgeleid (1)	,032	,139	,710	1,032
leeftijd	-,034	63,190	,000	,967
lager opgeleid (1)	-,155	2,122	,145	,856
Constante	,533	7,881	,005	1,704

1 = ja; N=3668; ; Nagelkerke R²= 0,04

Table 5 Logistische regressie PSM fit en verloopgeneidheid (nieuwe werkgever)

	B	Wald Chi ²	p	Odds ratio's
psm_fit (1)	-,087	,628	,428	,916
geen psm fit (1)	,718	27,289	,000	2,050
hoger opgeleid (1)	,612	32,512	,000	1,844
man (1)	,346	12,011	,001	1,413
leeftijd	-,047	73,766	,000	,954
lager opgeleid (1)	-,545	10,978	,001	,580
Constante	-,167	,488	,485	,846

l = ja; N=3668; ; Nagelkerke R² = 0,10

Hoewel de verklaarde varianties (respectievelijk 4 en 10%) – zeker bij de ‘interne’ verloopgeneidheid – opnieuw laag zijn, laten de tabellen een duidelijk effect zien: het *niet* hebben van een PSM-fit leidt tot een grotere verloopgeneidheid. Gezien onder meer de hoogte van de odds ratio's lijkt het er daarbij op dat dit effect groter is voor de verloopgeneidheid in de richting van een andere werkgever. Dit betekent dat ook hypothese 12 door de data wordt bevestigd. Ten aanzien van de controlevariabelen is het daarbij nog het vermelden waard dat ten aanzien van de interne verloopgeneidheid alleen leeftijd een rol speelt (jongeren zijn vaker op zoek dan ouderen), maar dat ten aanzien van de externe geneidheid alle variabelen een significante rol spelen (jongeren, mannen en hoger opgeleiden zoeken vaker, lager opgeleiden minder), waarbij bovendien geldt dat met name hoger opgeleiden vaker een nieuwe baan ‘buiten de deur’ zoeken.

Conclusie

De analyse in dit artikel laat zien dat Nederlandse rijksambtenaren in hun arbeidsmotivatie oog hebben voor de publieke zaak. Zij zijn in sterkere mate dan werknemers in de private sector geïnteresseerd in een baan die maatschappelijk nuttig is. Tegelijkertijd blijkt dat ook binnen de groep private werknemers, variatie bestaat tussen mensen met een hogere en lagere ‘public service motivation’. Nadere analyse leert dat naarmate deze motivatie hoger is, de interesse voor een baan in de publieke sector eveneens hoger is. Deze bevindingen laten daarmee zien dat de sector Rijk op de goede weg zit met de campagne ‘werken bij het Rijk, als je verder denkt’. Deze campagne mikt immers juist op private werknemers met een relatief hogere PSM score.

Om meerdere redenen ook de bevindingen over het belang van de PSM-fit van groot belang. In de eerste plaats laten deze bevindingen zien dat het zinvol is om elementen uit de arbeidspsychologische Person-Environmental Fit theorie te incorporeren in onderzoek naar PSM. Het praktisch belang hiervan is dat dit een waarschuwing aan (publieke) organisaties impliceert: het heeft geen zin om werknemers met een grote campagne waarin ‘de publieke zaak’ centraal staat aan te trekken, indien de betrokken werknemers hun ‘public service motivation’ vervolgens niet in hun werk kwijt kunnen. Dit zal namelijk leiden tot frustratie en teleurstelling. Immers, de bevindingen laten zien dat juist deze werknemers minder tevreden zijn over hun baan en vaker op zoek gaan naar iets anders.

De onderzoeksresultaten ten aanzien van onderzoeksvraag twee zijn minder duidelijk. Weliswaar zijn vier van de acht hypothesen bevestigd, maar de facto blijft het overgrote deel van de variantie in PSM onverklaard. Dit impliceert dat we in de Nederlandse situatie dus de facto weinig weten over de mogelijke determinanten van PSM.

Teleurstellend is daarbij vooral het feit dat de organisatievariabelen zo weinig verklaring blijken te bieden. Nader onderzoek – met meer variabelen en zo mogelijk betere operationaliseringen – hiernaar is beslist nodig. In navolging van de suggestie van Perry lijkt het daarbij vooral relevant om variabelen uit het verleden van de respondent in de analyse te

betrekken (zoals waarden in het ouderlijk milieu, de religieuze achtergrond en het lidmaatschap van een professionele organisatie), maar ook nader onderzoek naar het effect van 'life events' zou wel eens vruchtbaar kunnen zijn. Welke gebeurtenissen tijdens het leven leiden tot een hogere mate van PSM? Ondanks het (internationale) onderzoek dat er naar PSM plaatsvindt, weten we hier eigenlijk weinig van.

Dit artikel eindigt tot slot met een belangrijke bedenking. De meting van PSM in dit artikel door middel van één item is uiteraard zeer beperkt. Het is daarom zinvol om Nederlands onderzoek aan de hand van de volledige door Perry (1996) ontwikkelde schaal van public service motivatie te gaan doen.

Literatuur

- Brewer, Gene A., & S. C. Selden, 'Whistleblowers in the federal civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic', in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1998, nr. 3, p. 413-39.
- Boxall, P. & J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2003.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. & R.L. Facer II, 'Individual conceptions of public service motivation', in: *Public administration review*, 2000, nr. 3, p. 254-264.
- Braam, A. van, *Ambtenaren en Bureaucratie in Nederland*. s'Gravenhage: Excelsior, 1956.
- Bright, L., 'Public Employees with High Levels of Public Service Motivation. Who are they, Where are they and what do they want?', in: *Review of Public Personnel Administration*, 2005, nr. 2, p. 138-154.
- Crewson, P. E., 'Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect', in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997, nr. 7, p. 499-518.
- Downs, A., *Inside Bureaucracy*, Boston: Little Brown, 1967.
- Gabris, G.T. & G. Simo, 'Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions', in: *Public Personnel Management*, 1995, nr. 1, p. 33-47.
- Gibb, S., 'The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff', in: *Employee Relations*, 2001, nr. 4, p. 318-336.
- Guest, D.E., 'Human Resource Management – the workers' verdict', in: *Human Resource Management Journal*, 2000, nr. 3, p. 5-25.
- Hoffman, B.J. & D.J. Woehr, 'A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes', in: *Journal of Vocational Behavior*, 2005, p. 389-399.
- Houston, D. J., 'Public service motivation: a multivariate test', in: *Journal of public administration research & theory*, 2000, nr 4, p. 713-727.
- Krabben, F., *Heeft U PSM?! Een vergelijkend onderzoek naar public service motivation in de publieke sector*, Rotterdam. Masterthesis Opleiding Bestuurskunde, 2006.
- Kristof, A.F., 'Person-Organizational fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications', in: *Personnel Psychology*, 1996, nr. 1, p. 1-49.
- Ministerie van BZK, *Trendnota Arbeidszaken Overheid*, s'Gravenhage, 2006.
- Ministerie van BZK, *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2003-2004*, s'Gravenhage, 2005.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (in press), The role of organizations in fostering public service motivation, in: *Public Administration Review*.
- Nelissen, N.J.M., M.P.C. Bressers, & S.J.F. Engelen, *De opkomst van een nieuwe overheidsmanager. Een onderzoek onder significante topambtenaren*, Bussum: Coutinho, 1996.

- Van der Meer, F.M. & L.J. Roborgh, *Ambtenaren in Nederland. Omvang, bureaucrativering en representativiteit van het ambtelijk apparaat*, Samsom: Alphen a/d Rijn, 1993.
- Naff, K. C., & Crum, J., 'Working for America: Does public service motivation make a difference?', in: *Review of Public Personnel Administration*, 1999, nr. 4, p. 5-16.
- Parre van der P., *Zonder arbeid geen zegen*, Eburon: Delft, 1996.
- Perry, J.L., 'Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1996, nr. 1, p. 5-23.
- Perry, J.L., 'Antecedents of Public Service Motivation', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1997, nr. 2, p. 181-197.
- Perry, J.L., 'Bringing society in: Toward a theory of public service motivation', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2000, nr. 2, p. 471-489.
- Perry, J. L. & L. R. Wise, 'The motivational basis of public service.', in: *Public Administration Review*, 1990, nr. 3, p. 367-73
- Perry, J.L., D. Mesch & L. Paarlberg, 'Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited', in: *Public Administration Review*, 2006, nr. 4, p. 505-514.
- Scott, P.G. & S.K. Pandey, 'Red Tape and Public Service Motivation', in: *Review of Personnel Administration*, 2005, nr. 2, p. 155-180.
- Steijn, B., 'HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector', in: *Bestuurswetenschappen*, 2003, nr. 4, p. 289-307.
- Steijn, B., *Public Service Motivation in the Netherlands*. Paper for the Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA), Public Personnel Policies Study Group, 6-9 September 2006.
- Steijn, B. & P. Leisink, 'Organizational commitment among Dutch public sector employees' *International Review of Administrative Sciences*, 2006, nr. 2, p. 187-201
- Thiel, van, S., *Quangocratization: Trends, Causes and Consequences*. Utrecht ICS, 2000.
- Tinsley, H.E.A., 'The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person-Environment Fit Model', in: *Journal of Vocational Behavior*, 2000, nr. 2, p. 147-179
- VandenAbeelee, W., A. Hondeghem & T. Steen, 'The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment', in: *Review of Public Personnel Administration*, 2004, nr. 4, p. 319-333.
- Verquer, M.L., T.A. Beehr & S.H. Wagner, 'A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes', in: *Journal of Vocational Behavior*. 2002, p. 473-489.
- Vlieg, C. de, 'Waarom werken bij de overheid?' *Een onderzoek naar de motieven achter de keuze voor een loopbaan bij de overheid*. Rotterdam. Masterthesis Opleiding Bestuurskunde, 2006.
- Wright, B.E., 'The role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories', in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2004, nr. 1, p. 59-78.

¹ Strikt nodig is dit overigens niet, omdat op variabelen als leeftijd, opleiding en geslacht het aldus gewogen bestand minimaal afwijkt van het ongewogen bestand.

² Aangezien in de multivariate analyses in dit artikel overigens steeds wordt gecontroleerd op geslacht, leeftijd en opleiding, is een dergelijke weging overigens ook weer niet essentieel. De facto maakt het voor de coëfficiënten die later worden gepresenteerd niet uit of gebruik wordt gebruikt van de gewogen of ongewogen bestanden.

³ Hiermee is – onder aanvoering van de Universiteit Leuven – de Public Personnel Policies Study Groep van de EGPA overigens ook bezig.

⁴ Dit betrof de volgende functiebenamingen: management /leidinggevend; secretariael/secretariaat; beleidsvoorbereiding/-ontwikkeling /-advisering; beleidsuitvoering/algemene uitvoering; bedrijfsvoering/toezicht/inspectie; onderzoek; overig

⁵ Deze onderwerpen zijn: de werkresultaten, de werkafspraken voor de komende periode, de taakverdeling/samenwerking binnen de afdeling/team, de beloning, de persoonlijke omstandigheden, de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan.

⁶ Men kon daarbij op een lijst in totaal drie mogelijke nieuwe werkgevers aankruisen; publieke sector omvat de overheidssector, het onderwijs en de kwartaire sector.