

Arbeidsvoorwaarden in de publieke sector

Hoe worden ze door ambtenaren beoordeeld en wat zijn de effecten ervan op de arbeidssatisfactie, PSM, verbondenheid en mobiliteit van ambtenaren?

Rick Borst

In deze masterthesis wordt verslag gedaan van het gebruik en de beoordeling van arbeidsvoorwaarden door ambtenaren enerzijds en de effecten van arbeidsvoorwaarden op de arbeidssatisfactie, PSM, verbondenheid en mobiliteit van ambtenaren anderzijds. Aanleiding hiervoor is de discussie die is losgebroken door de normalisatie van de rechtspositie en de versoering van arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan deze actuele discussies. Op basis van gegevens uit grote steekproeven die zijn verzameld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken worden er kwantitatieve analyses verricht. Uit de resultaten kan allereerst worden geconcludeerd dat er op enkele uitzonderingen na weinig verschillen zichtbaar zijn tussen mannen en vrouwen, leeftijden, opleidingsniveaus, sectoren en functiecategorieën in het gebruik van de verschillende arbeidsvoorwaarden. Verder zijn ambtenaren over het algemeen relatief meer tevreden dan ontevreden over de verschillende arbeidsvoorwaarden maar is er wel een sterkere variatie in de behoeften aan verschillende arbeidsvoorwaarden tussen ambtenaren. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat slechts enkele secundaire arbeidsvoorwaarden zoals opleidingsregelingen en flexibele werktijden invloed hebben op tevredenheid, verbondenheid en PSM. Primaire arbeidsvoorwaarden hebben tegelijkertijd wel veel invloed op deze variabelen waarbij baanzekerheid het grootste positieve effect heeft. Dat is interessant in het licht van de huidige discussie over de gelijkschakeling van de rechtspositie van ambtenaren waarbij het ontslagrecht is versoepeld en waarmee de baanzekerheid is afgenomen. Dit terwijl ambtenaren het meest gesteld blijken te zijn op hun baanzekerheid. Als laatste kan worden geconcludeerd dat primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijke significante pushfactoren zijn voor uitstromers maar niet zo belangrijk als pullfactoren voor instromers. Er kan echter nog voldoende verbeterd worden ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden om het vrijwillige uitstroompercentage te verlagen.

1. Inleiding

De laatste jaren laat de discussie op rondom de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Deze discussie kwam op gang door twee ontwikkelingen. Een eerste ontwikkeling is het kwijt raken van de bijzondere rechtspositie in het sociaal recht van ambtenaren ten opzichte van werknemers uit de private sector (Lanting, 2009, p. 1). Dit zogenoemde “normalisatieproces” van de gelijkschakeling van de rechtsposities en daarmee samenhangende arbeidsvoorwaarden tussen ambtenaren en werknemers uit de private sector, heeft in februari 2014 geleid tot de instemming van de Tweede Kamer met de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Teunissen, 2014). Een belangrijk speerpunt uit deze wet is de versoepeling van het ontslagrecht van ambtenaren (Reijner, 2014). Er zijn wetenschappers en andere experts die voor de normalisering van de ambtelijke rechtspositie hebben gepleit omdat dit mogelijk onder andere zou kunnen leiden tot betere arbeidsvoorwaarden (Den Uyl, 2010; Sprengers, 2010; Van der Heijden, 2008), maar er zijn tegelijkertijd ook wetenschappers die juist tegen dit normalisatieproces hebben bepleit omdat een ambtenaar een bijzondere positie heeft en het recht heeft op een publiekrechtelijke bescherming, als waarborg tegen arbitrair handelen, zowel van zijn politiek leidinggevende als zijn ambtelijk leidinggevende, als het bredere publiek (Van der Meer, 2011; Niessen, 2010; De Vries et al., 2008). Een tweede ontwikkeling is de bezuinigingen waardoor de huidige arbeidsvoorwaarden van ambtenaren verder onder druk zijn komen te staan. De afgelopen jaren is er een nullijn in de CAO's van ambtenaren afgesproken en er wordt onder andere gesproken over een korting op het aantal verlofdagen van gemeenteambtenaren (Brock, 2013). Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden in combinatie met aantrekkelijke werkomstandigheden blijven volgens het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties echter belangrijk voor het goed functioneren van het openbaar bestuur (Ministerie van BZK, 2013, p. 25). Deze uitspraak klinkt tegenstrijdig aangezien het ministerie juist bezig is met het versoberen van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren.

Het lijkt er in ieder geval op dat er in deze discussie voorbij wordt gegaan aan wat ambtenaren zelf belangrijk vinden als het gaat om hun arbeidsvoorwaarden. Zo zijn de nieuwe CAO onderhandelingen van gemeenteambtenaren wederom vastgelopen en zijn er stakingen uitgebroken omdat de Vereniging Nederlandse Gemeenten niet zou luisteren naar de eisen van ambtenaren (Koster & Walstra, 2014). Uit eerste eigen analyses blijkt daarnaast dat 48,3% van 29.631 ambtenaren uit alle sectoren in 2005 tevreden was met haar primaire arbeidsvoorwaarden en 67,5% tevreden was met haar secundaire arbeidsvoorwaarden (Ministerie van BZK, 2006). Van deze ambtenaren was met andere woorden 51,7% neutraal of ontevreden over hun primaire arbeidsvoorwaarden en 32,5% neutraal of ontevreden over hun secundaire arbeidsvoorwaarden (Ministerie van BZK, 2008). Uit een nieuwe steekproef van 34.962 ambtenaren in 2007 blijkt dat de tevredenheid voor wat betreft primaire arbeidsvoorwaarden iets is gestegen naar 54,3% maar verder blijkt dat de tevredenheid over de secundaire arbeidsvoorwaarden is gedaald naar 54,5% (Ministerie van BZK, 2008). Van deze ambtenaren was met andere woorden 45,7% neutraal of ontevreden over hun primaire arbeidsvoorwaarden en 45,5% neutraal of ontevreden over hun secundaire arbeidsvoorwaarden. Het zou niet verbazen als deze tevredenheid over arbeidsvoorwaarden sindsdien nog verder is afgenomen gezien de eerder genoemde actuele processen van bezuinigingen op de ambtelijke dienst, de normalisatie van de rechtspositie en de daarmee samenhangende arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Om deze tevredenheid van ambtenaren te verhogen en stakingen mogelijk te voorkomen is het belangrijk om te weten wat ambtenaren als het gaat om hun arbeidsvoorwaarden zelf belangrijk vinden.

Dit komt echter niet naar voren uit recente beschikbare bestuurskundige literatuur. Wel komt uit de twee enige bestuurskundige onderzoeken onder grote groepen Amerikaanse ambtenaren naar voren dat arbeidsvoorwaarden zoals ouderschapsverlof en flexwerken over het algemeen positieve effecten hebben op arbeidstevredenheid en/of verbondenheid (Saltzstein et al., 2006; Caillier, 2013). Verder komt uit literatuur over arbeid en inkomen in de private sector wel in sterkere mate naar voren dat aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden invloed kunnen hebben op bijvoorbeeld verbondenheid, arbeidstevredenheid en inherent daaraan het presteren van werknemers (zie bijvoorbeeld Artz, 2010; Scandura & Lankau, 1997). Uit ander onderzoek komt echter naar voren dat bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden kinderopvang, cursussen en pensioenopbouw geen effect hebben op arbeidssatisfactie maar dat de voorwaarden vakantiegeld en doorbetaling bij ziekte wel positieve effecten hebben op arbeidssatisfactie (Donohue & Heywood, 2004). Arbeidssatisfactie, motivatie en verbondenheid zijn drie begrippen die veel aandacht krijgen vanwege de mogelijk positieve effecten op een daling van het verzuim van ambtenaren en een verbetering van de dienstverlening aan burgers. Arbeidssatisfactie blijkt bijvoorbeeld uit vooraanstaande onderzoeken voor minder arbeidsverloop (Freeman, 1978; McEvoy & Cascio, 1985), lager verzuim (Vrieling et al., 2004; Clegg, 1983) en betere prestaties van ambtenaren te zorgen (Steijn, 2003, Mangione and Quinn, 1975). Ook vergroot Public Service Motivation (PSM) de productiviteit en het vertrouwen van ambtenaren (Moynihan & Pandey, 2007, p. 41) en zorgt verbondenheid met de organisatie voor lager verzuim en hogere prestaties (Rhoades et al., 2001 en Meyer & Allen, 1997). Dit maakt het interessant om het onderzoek naar de effecten van arbeidsvoorwaarden onder andere op deze drie variabelen te richten.

Verder komt uit literatuur naar voren dat het ontbreken van bepaalde arbeidsvoorwaarden wel eens tot arbeidsmobiliteit zou kunnen leiden (zie bijvoorbeeld Monheit & Cooper, 1994; Bartel, 1982; Mitchell, 1982). Of dit allemaal echter ook geldt voor de publieke sector is onbekend. Om het jaar wordt een grootschalig surveyonderzoek gehouden onder ambtenaren waaruit een rij instroom- en uitstroommotieven naar voren komt en waarover wordt gerapporteerd (Ministerie van BZK, 2010). Hierin wordt ook gerapporteerd over een aantal losse primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Er wordt echter geen vergelijking gemaakt tussen instromers, uitstromers en zittende ambtenaren. Daarnaast wordt ook niet het belang van alle primaire en alle secundaire arbeidsvoorwaarden voor instromers, uitstromers en zittende ambtenaren inzichtelijk gemaakt. Die vergelijking zal in dit onderzoek wel worden gemaakt.

Uit de bovenstaande discussie komen twee kennislacunes naar voren waaraan middels dit onderzoek invulling zal worden gegeven. De volgende vraag staat daarom centraal: Wat zijn de effecten van het beschikken over verschillende arbeidsvoorwaarden¹ op de arbeidssatisfactie, verbondenheid en PSM van zittende ambtenaren en zijn er verschillen in het belang dat wordt gehecht aan arbeidsvoorwaarden tussen zittende, instromende en uitstromende ambtenaren? Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd die in dit onderzoek centraal zullen staan:

¹ Primaire arbeidsvoorwaarden zijn de zaken waarover een werknemer en werkgever bijna altijd afspraken maken. Zoals het salaris dat wordt verdient, het aantal uren dat wordt gewerkt, de aard van het dienstverband en de baangarantie.

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die daar bovenop komen. Zoals betaald ouderschapsverlof, flexibele werktijden, studieverlof, 13^{de} maand en opleidingsmogelijkheden.

1. Wie maken er precies gebruik van welke secundaire arbeidsvoorwaarden?
2. Hoe worden de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden beoordeeld door de betreffende ambtenaren die gebruik maken van deze arbeidsvoorwaarden?
3. Wat zijn de effecten van het beschikken over de verschillende arbeidsvoorwaarden op de tevredenheid, verbondenheid en motivatie van de huidige ambtenaren?
4. Zijn arbeidsvoorwaarden belangrijke pushfactoren voor uitstromende ambtenaren en pullfactoren voor instromende ambtenaren (arbeidsmobiliteit)?

Uit de deelvragen kan worden opgemaakt dat dit onderzoek een beschrijvend, verklarend en een toetsend gedeelte kent. Deelvraag één en twee zijn beschrijvende vragen die worden gesteld om inzicht te krijgen in de gebruikte data. Daarnaast kent deelvraag twee ook een verklarend gedeelte. Er zal bij deelvraag één worden gekeken naar wie er precies gebruik maken van welke secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat is interessant om te analyseren aangezien werkgevers zich steeds meer willen richten op het aanbieden van specifieke secundaire arbeidsvoorwaarden voor bepaalde soorten werknemers en tegelijkertijd het aanbieden van vrijheid aan werknemers in het kiezen van welke secundaire arbeidsvoorwaarden ze gebruik willen maken, men spreekt van het cafetariasysteem (Van den Broek et al., 2004). Er zal bij deelvraag twee worden gekeken naar zowel de tevredenheid van ambtenaren met de arbeidsvoorwaarden als het belang dat zij hechten aan de verschillende arbeidsvoorwaarden. Recentelijk is door het Centraal Bureau voor de Statistiek (2014) onderzoek verricht naar de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden door Nederlandse werknemers. Dit onderzoek is echter gericht op zowel publieke als private werknemers. Er is niet uit af te leiden welk percentage van de steekproef uit publieke werknemers bestaat en daarmee kunnen er ook geen specifieke empirische uitspraken over deze beroepsgroep worden gedaan. In dit onderzoek zullen wel empirische uitspraken worden gedaan over de tevredenheid met zowel de primaire arbeidsvoorwaarden als secundaire arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Daarnaast zullen er empirische uitspraken worden gedaan over het belang dat ambtenaren hechten aan enkel de secundaire arbeidsvoorwaarden. Alle ambtenaren beschikken namelijk over primaire arbeidsvoorwaarden en vinden deze belangrijk. Dit maakt het niet interessant om verder onderzoek te doen naar het belang van primaire arbeidsvoorwaarden.

Deelvraag drie en vier beslaan het toetsende gedeelte van het onderzoek waarbij op basis van bestaande literatuur hypothesen worden gevormd over de effecten van arbeidsvoorwaarden en de arbeidsmobiliteit door arbeidsvoorwaarden.

Het inzichtelijk maken van het belang dat ambtenaren hechten aan de verschillende arbeidsvoorwaarden kan bijdragen aan de discussie rondom de normalisering en versoering van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Zo biedt het onderzoek handvatten aan overheden om CAO-onderhandelingen beter te kunnen voeren. De deelvragen zullen worden beantwoord met behulp van grootschalige survey-onderzoeken die om de twee jaar onder auspiciën van het ministerie van BZK worden verricht. Er zal voor de beantwoording van de eerste drie deelvragen gebruik worden gemaakt van de steekproef zittende ambtenaren 2012 (ministerie van BZK, 2012). Daarnaast zal voor de laatste deelvraag gebruik worden gemaakt van de steekproeven instromende en uitstromende ambtenaren 2008 (ministerie van BZK, 2008). De recentere steekproeven 2010 en 2012 bevatten namelijk geen vergelijkbaar materiaal tussen instromers, uitstromers en zittende ambtenaren.

Alvorens echter tot het beantwoorden van de deelvragen wordt overgaan zal in paragraaf 2 eerst uiteen worden gezet wat er in de literatuur zoal bekend is over de arbeidsvoorwaarden. Het overzicht leidt tot het opstellen van hypothesen die aansluiten bij deelvragen drie en vier.

Deze hypothesen zullen later in het onderzoek worden getoetst. Vervolgens zal in paragraaf 3 worden ingegaan op de grootschalige survey-onderzoeken die worden gebruikt om de hypothesen te toetsen en op de operationalisering van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De resultaten en de uitkomsten van de getoetste hypothesen in de analyse worden gepresenteerd in paragraaf 4, daarbij zullen tevens de beschijvende en verklarende analyses van deelvraag één en twee worden gepresenteerd. In paragraaf 5 zal vervolgens worden afgesloten met de beantwoording van de hoofdvraag en een discussie.

2. Theorie

In deze paragraaf wordt er een overzicht gegeven van de wetenschappelijke literatuur over de effecten van verschillende arbeidsvoorwaarden op de arbeidssatisfactie (2.1), Public Service Motivation (2.2) en verbondenheid met de organisatie (2.3) van werknemers. Voor elk fenomeen wordt een apart model ontwikkeld. Ieder model bevat naast de factoren behorende bij arbeidsvoorwaarden ook andere variabelen die uit de literatuur naar voren komen en effect lijken te hebben op arbeidssatisfactie, PSM en verbondenheid met de organisatie. Weliswaar is dit onderzoek gericht op arbeidsvoorwaarden maar het meenemen van alleen die factoren geeft geen compleet beeld van het verband met de drie fenomenen. De significantie van het verband tussen het hebben van verschillende arbeidsvoorwaarden en respectievelijk arbeidssatisfactie, PSM en verbondenheid met de organisatie kan immers veranderen als wordt gecontroleerd voor andere verbanden. Daarnaast ontbreekt bij het meenemen van alleen de factoren arbeidsvoorwaarden informatie over de verklaringskracht ervan ten opzichte van andere factoren (zie ook Borst et al. 2012; 2013). Het is op voorhand niet steeds duidelijk of het hebben van de verschillende arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk effect heeft op arbeidssatisfactie, Public Service Motivation en verbondenheid aangezien er in het openbaar bestuur nog erg weinig onderzoek is gedaan naar de effecten van deze voorwaarden.

Verder zal in deze paragraaf ook een overzicht worden gegeven van de wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en arbeidsmobiliteit (2.4). Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de mogelijke verschillen in het belang dat wordt gehecht aan arbeidsvoorwaarden tussen zittende, instromende en uitstromende ambtenaren.

2.1 Model I: Arbeidssatisfactie

Een belangrijk model in de bestuurskunde en organisatiekunde dat wordt gebruikt om arbeidssatisfactie van medewerkers in kaart te brengen is het Job Characteristics Model van Hackman & Oldham (1976; 1980). Dit is een theorie die verschillende factoren bij elkaar brengt die invloed hebben op onder andere arbeidssatisfactie en motivatie (1980). Hackman & Oldham (1980) maken een onderscheid in vijf kernfactoren van het werk die invloed hebben op drie verschillende psychologische toestanden die vervolgens invloed hebben op de mate van arbeidssatisfactie en motivatie. Daarbij hebben echter ook nog drie zogenoemde moderatoren een intermedieërend effect op de relatie tussen de factoren & psychologische toestanden en de mate van arbeidssatisfactie en motivatie. Verderop wordt de theorie verder uiteengezet.

Het model integreert een aantal belangrijke theorieën op het gebied van Human Resource literatuur. Zo hebben Hackman & Oldham (2005 p. 162) zich voor de drie psychologische toestanden laten inspireren door Argyris (1964) met zijn ideeën over het integreren van het individu in de organisatie en door de bekende verwachtingstheorie van Porter & Lawler (1969).

Daarnaast zijn de kernfactoren van Hackman & Oldham (1980: 56; 2005, p. 162) grotendeels gebaseerd op de Job Characteristics Theory van Turner & Lawrence (1965) en de Motivation-Hygiene theory van Herzberg (1966). Het is met andere woorden een sterk model dat is gebaseerd op veel theorieën en het wordt daarom in dit onderzoek gebruikt voor het model over arbeidssatisfactie.

Het is voor dit onderzoek interessant om te beginnen met de moderatoren die een intermediërend effect hebben op de relatie tussen de factoren & psychologische toestanden en de mate van arbeidssatisfactie. Één van de drie moderatoren is namelijk de werkcontext (Hackman & Oldham, 1980, p. 86). Aspecten uit de werkcontext zoals het inkomen, baanzekerheid, tevredenheid met werknemers en leidinggevenden leiden volgens deze wetenschappers tot meer arbeidssatisfactie (1980, p. 86). Primaire arbeidsvoorwaarden zoals inkomen en baanzekerheid zorgen met andere woorden voor meer arbeidssatisfactie. Er wordt verwacht dat mensen met een hoger inkomen (boven modaal) tevredener zullen zijn dan mensen met een lager inkomen (onder modaal). Dit is niet direct af te leiden uit de literatuur maar het is een primaire arbeidsvoorwaarde die wel als belangrijk wordt gezien maar methodisch alleen op deze manier kan worden meegenomen. Hieruit kan de eerste hypothese worden opgesteld:

H1: Het beschikken over goede primaire arbeidsvoorwaarden bestaande uit een hoger inkomen, een vast dienstverband, baanzekerheid en gewenst aantal uren werk, heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

Dit is dan mogelijk ook het geval voor andere aspecten uit de werkcontext zoals secundaire arbeidsvoorwaarden. Er worden in de literatuur vele verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden onderscheiden. Zo worden er in literatuur op het gebied van arbeid en inkomen bijvoorbeeld regelingen genoemd als een dertiende maand, mogelijkheden om flexibel te werken, mogelijkheden tot het volgen van opleidingen etcetera (Van den Broek et al., 2004, p. 195). Het Centraal Bureau voor de Statistiek onderscheidt daarnaast bijvoorbeeld 11 secundaire arbeidsvoorwaarden naar de hier gehanteerde definitie (zie CBS, 2014, p. 5 voor een lijst). Uit al deze voorwaarden die uit de literatuur naar voren komen, kan een eigen indeling worden gemaakt naar regelingen voor werktijden, verlofregelingen, financiële regelingen, scholings- en opleidingsregelingen en regelingen voor loopbaanondersteuning.

2.1.1 Werktijden

Bij secundaire arbeidsvoorwaarden die te maken hebben met werktijden kan worden gedacht aan de mogelijkheden om meer dan wel minder uren te werken, taakverlichting voor oudere werknemers, flexibele werktijden en de mogelijkheid om thuis te werken (telewerken). Uit onderzoek komt naar voren dat werknemers tevredener zijn als zij beschikken over de mogelijkheid om te telewerken (zie bijvoorbeeld Bélanger, 1999; McCloskey & Igbaria, 1998; Duxbury et al., 1992; Olson, 1989). Deze werknemers zijn namelijk tevredener omdat zij hun werk makkelijker kunnen afstemmen op hun eigen behoeften en gezinssituatie (Riley & McCloskey, 1997; Duxbury et al., 1992). Er zijn daarentegen ook onderzoeken waaruit naar voren komt dat telewerken een negatief effect heeft op arbeidssatisfactie omdat het tot minder sociale interactie met collega's leidt en daarmee tot een gevoel van isolatie (Cooper & Kurland, 2002; Chapman et al, 1995). Deze tegenstrijdige resultaten kunnen echter worden verklaard door onderzoek waaruit blijkt dat bij veel uren telewerken de arbeidstevredenheid inderdaad niet meer toeneemt omdat er een verzadigingspunt wordt bereikt en dat zelfs de tevredenheid kan afnemen (Golden & Veiga, 2005).

Dat er een afname ontstaat in arbeidssatisfactie door telewerken komt echter bijna niet voor en in de meeste gevallen lijkt het er dan ook op dat telewerken een positief effect heeft op arbeidssatisfactie. Daarnaast komt uit de literatuur ook naar voren dat de mogelijkheid om de werktijden flexibel in te richten een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie van werknemers (zie bijvoorbeeld Artz, 2010; Costa et al., 2006; Poggi, 2006 en Orpen, 1981). Hieruit kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H2: Het beschikken over verschillende regelingen ten behoeve van werktijden bestaande uit de mogelijkheden om respectievelijk meer dan wel minder uren te werken, de werktijden flexibel te plannen, minder taken te hoeven uitvoeren als men ouder wordt en te telewerken, heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

2.1.2 Verlofregelingen

Bij verlofregelingen kan worden gedacht aan betaald zorgverlof, betaald ouderschapsverlof, studieverlof, mogelijkheden om vakantiedagen te kopen en calamiteitenverlof. Vooral de familie gerelateerde verlofregelingen zorgverlof, ouderschapsverlof en calamiteitenverlof krijgen steeds meer aandacht in de literatuur (Artz, 2010; Baughman et al., 2003; Saltzstein et al. 2001; Scandura & Lankau, 1997; Grover & Crooker, 1995). Sinds het begin van de jaren '90 worden er steeds meer "familievriendelijk HRM maatregelen" genomen door organisaties vanwege de sterke opkomst van het aantal werkende vrouwen (Scandura & Lankau, 1997). Omdat zowel mannen als vrouwen steeds vaker beiden kiezen voor een carrière zijn familievriendelijke maatregelen nodig om mensen de kans te geven tegelijkertijd voor kinderen en andere familieleden te kunnen zorgen (Scandura & Lankau, 1997). Uit empirische onderzoeken blijkt dat deze familievriendelijke maatregelen zoals ouderschapsverlof en zorgverlof inderdaad een positief effect hebben op arbeidssatisfactie (Artz, 2010; Grover & Crooker, 1995). Ook de familieregeling kinderopvang verzorgd door de werkgever heeft in de meeste onderzoeken een positief effect op arbeidssatisfactie van werknemers (Artz, 2010). Deze relatie is echter niet altijd significant (Donohue & Heywood, 2004). Overigens is kinderopvang geen verlofregeling maar is het wel een familievriendelijke maatregel en zal deze daarom onder dit kopje worden meegenomen. Verder blijkt ook uit een grootschalig survey onderzoek onder 23 universiteiten in Groot-Brittannië dat het beschikken over de mogelijkheid tot studieverlof (sabbatical leave) een positief effect heeft op arbeidssatisfactie (Oshagbemi, 1997). Daarbij moet worden opgemerkt dat studieverlof een typische voorwaarde van het onderwijs is. Daarnaast hebben vakantiedagen volgens Artz (2010) eveneens een positief effect op arbeidssatisfactie maar heeft betaalde vakantie volgens Donohue & Heywood (2004) een negatief verband met arbeidssatisfactie. Het een en ander leidt tot de volgende hypothese:

H3a: Het beschikken over verschillende verlofregelingen bestaande uit respectievelijk betaald zorgverlof, betaald ouderschapsverlof, studieverlof, mogelijkheden om vakantiedagen te kopen en calamiteitenverlof, heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

H3b: Het beschikken over de familieregeling kinderopvang verzorgd door de werkgever heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

2.1.3 Financiële regelingen

Bij financiële regelingen kan worden gedacht aan een levensloopregeling, collectieve ziektekostenverzekering, financiële voordelige deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering, mogelijkheid om langer door te werken, mogelijkheid om meer pensioen op te bouwen. Donohue & Heywood (2004) komen tot de conclusie dat een collectieve ziektekostenverzekering geen significant effect heeft op arbeidssatisfactie. Uit onderzoek van Artz (2010) onder Amerikaanse werknemers komt zelfs naar voren dat een collectieve ziektekostenverzekering een negatief effect heeft op arbeidssatisfactie. Als de partner al over een collectieve ziektekostenverzekering beschikt, zal het loon alleen maar lager zijn omdat er dan sprake is van een onnodige dubbele ziektekostenverzekering (Artz, 2010). Dit is echter wel in het Amerikaanse zorgsysteem en het is de vraag of dit ook voor het Nederlandse zorgsysteem geldt. Een andere reden is dat een collectieve ziektekostenverzekering kan leiden tot “job lock” terwijl men niet tevreden is met de baan (Artz, 2010). Er kan job lock ontstaan als de collectieve ziektekostenverzekering als positief wordt ervaren en niet wordt aangeboden bij andere werkgevers. Daarnaast heeft het aanbieden van pensioenregelingen en hulp bij pensioenplanning wel een positief significant effect op arbeidssatisfactie (Artz, 2010; Donohue & Heywood, 2004). Het uitsluiten van oudere werknemers na een bepaalde leeftijd van de arbeidsmarkt zonder overleg kan namelijk negatieve effecten hebben op de levenskwaliteit van oudere mensen (Maimaris et al., 2010). Dit leidt tot het opstellen van de volgende hypothese:

H4a: Het beschikken over een collectieve ziektekostenverzekering heeft een negatief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

H4b: Het beschikken over financiële regelingen ten behoeve van pensionering heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector

2.1.4 Scholings- en opleidingsregelingen

Bij scholings- en opleidingsregelingen kan worden gedacht aan het faciliteren van opleidingen door tijd en/of door geld. Uit een grootschalig onderzoek onder ambtenaren in de Nederlandse publieke sector komt naar voren dat het volgen van werkgerelateerde cursussen weliswaar een positief significant effect heeft, maar dat dit effect klein is (Borst et al, 2013). Ook uit andere onderzoeken, zoals een studie onder 28.240 Britse werknemers (Gaziloglu & Tansel, 2006) en een studie onder 22.000 Duitse werknemers (Georgellis & Lange, 2007), komt naar voren dat opleidingen een positief significant effect hebben op de arbeidssatisfactie van werknemers. Mensen krijgen immers de mogelijkheid om op de kosten van de werkgever en gedurende werktijd zich verder te ontwikkelen in hun werk via cursussen. Hieruit kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H5: Het beschikken over scholings- en opleidingsregelingen heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

2.1.5 Loopbaanondersteuning

Bij regelingen ten behoeve van loopbaanondersteuning kan worden gedacht aan de ondersteuning door loopbaancoaches en mobiliteitsinstrumenten zoals functieroulatie en projectwerk. Er is in de literatuur weinig bekend over de relatie tussen ondersteuning door loopbaancoaches en arbeidssatisfactie.

In enkele onderzoeken wordt “workplace social support” aangehaald dat dicht in de buurt komt bij ondersteuning door loopbaancoaches (Orpen & Pinshaw, 1975; Smither, 1988; Stamps, 1997; Vroom, 1964). Uit deze onderzoeken komt naar voren dat “workplace social support” een positief significant effect heeft op arbeidssatisfactie. Er is verder één klein onderzoek bekend onder 179 medewerkers van ziekenhuizen in de Verenigde Staten waarin “workplace social support” verder wordt onderverdeeld in vier facetten (Harris et al., 2007): ondersteuning in taakuitvoering, loopbaanbegeleiding, coaching en collegiale steun. Uit dit onderzoek komt naar voren dat voornamelijk loopbaanbegeleiding een positief significant effect heeft op arbeidssatisfactie (Harris et al., 2007). Dit kan worden verklaard door een studie waaruit naar voren komt dat loopbaanbegeleiding tot een hogere kans op baansucces leidt (Kirchmeyer, 2005). Aan de andere kant moet rekening worden gehouden met het idee dat een medewerker een loopbaancoach heeft omdat hij vaak ontevreden is met het werk. Het effect van het hebben van een loopbaancoach op arbeidssatisfactie kan dus twee richtingen opgaan maar de beschikbare onderzoeken gaan uit van een positief effect. Daarnaast hebben ook mobiliteitsinstrumenten zoals functieroulatie en projectwerk een positief significant effect op arbeidssatisfactie (Chen et al., 2013). Werknemers krijgen namelijk de mogelijkheid om andere functies en taken uit te proberen waardoor ze kunnen zoeken naar welk werk hen het beste gevoel geeft (Jans & Frazer-Jans 2004). Daarnaast zorgen deze mobiliteitsinstrumenten ook voor meer afwisseling in het werk. Dit leidt tot het opstellen van de volgende hypothese:

H6: Het beschikken over loopbaancoaches en mobiliteitsinstrumenten heeft een positief significant effect op de arbeidssatisfactie van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

Zoals eerder aangegeven bestaat het Job Characteristics Model naast de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de werkcontext ook nog uit tevredenheid met collega's en leidinggevende. Naast de werkcontext is er ook sprake van de twee andere moderatoren “behoefte om te ontwikkelen” en “de beschikbare kennis en bekwaamheden om de huidige functie te kunnen uitvoeren”. Deze variabelen zullen ook worden meegenomen in het model. Verder maken Hackman & Oldham (1980) een onderscheid in vijf kernfactoren respectievelijk variëteit van benodigde vaardigheden, mate van indentificatie met (de uitkomsten van) het werk, belang van het ervaren van de eigen taak, autonomie en feedback. Helaas is er geen variabele in de databestanden beschikbaar om autonomie te meten. De overige genoemde variabelen zullen echter wel worden meegenomen in het model.

Ofschoon Hackman & Oldham (1980) zich onder andere hebben laten inspireren door de twee-factor theorie van Herzberg (1966) komen enkele determinanten van arbeidssatisfactie uit deze theorie niet naar voren in het model. Herzberg (1966) onderscheidt twee dimensies van arbeidssatisfactie: motivatie (leidt tot hogere arbeidssatisfactie) en hygiëne (leidt tot lagere arbeidsdissatisfactie). De variabele tevredenheid met de organisatie is een hygiënefactor en leidt volgens Herzberg (1966) tot een lagere arbeidsdissatisfactie. Daarnaast leidt (het gevoel van) erkenning tot hogere arbeidssatisfactie (Herzberg, 1966). Deze variabelen worden niet in het Job Characteristics Model onderscheiden maar blijken wel effect te hebben op arbeidssatisfactie. Daarom zullen ook deze variabelen hier worden meegenomen. Verder komt uit de literatuur ook nog naar voren dat werknemers met een hoog opleidingsniveau meer tevreden zijn over hun werk dan werknemers met een laag opleidingsniveau (Griffin et al., 1978); dat naarmate werknemers ouder worden, zij minder tevreden worden over hun baan (Buzawa, 1984) en dat vrouwelijke werknemers over het algemeen tevredener zijn over hun werk dan mannen (Kim, 2005; Clark, 1997). Al deze variabelen zullen daarom ook worden meegenomen in model I.

2.2 Model II: Public Service Motivation

Naast arbeidssatisfactie is Public Service Motivation een ander fenomeen waar hedendaags veel aandacht aan wordt besteed in bestuurskunde (zie Perry & Wise, 1990). Uit onderzoek blijkt dat arbeidsmotivatie invloed heeft op onder andere het ziekteverzuim en de arbeidsprestaties van ambtenaren. (Perry et al., 2006).

Het concept Public Service Motivation wordt door Perry & Wise (1990, p. 368) gebruikt om aan te duiden dat sommige mensen intrinsiek gemotiveerd zijn om in de publieke sector te werken omdat zij zich betrokken voelen bij de samenleving en zich hiervoor willen inzetten. Tegelijkertijd worden ook vaak de goede arbeidsvoorwaarden als reden aangehaald om te kiezen voor de publieke sector boven de private sector (Van Raaij et al. 2002). Dit is meer een extrinsieke motivatie om in de publieke sector te gaan werken maar volgens Perry & Porter (1982) zijn externe en financiële prikkels wel degelijk belangrijk voor Public Service Motivation. Dat blijkt ook uit de artikelen die Perry vervolgens heeft geschreven waarin hij een schaal ontwikkeld om PSM te meten (1996) en de determinanten van PSM in kaart probeert te brengen (1997; 2000). Perry (2000) maakt een onderscheid in drie typen determinanten: socio-historische determinanten, motivationele determinanten, individuele determinanten.

Voor dit onderzoek is het interessant om te beginnen met de motivationele determinanten. Motivationele determinanten kunnen volgens Perry worden onderverdeeld in baankenmerken, kenmerken van de werk-/organisatieomgeving en organisatieprikkel. De organisatieprikkel zijn een mix van utilistische, normatieve en gevoelsmatige prikkels (Perry, 2000). Er wordt echter niet specifiek ingegaan welke prikkels dat dan precies zijn. Het is interessant om te bestuderen of de verschillende arbeidsvoorwaarden effect hebben op Public Service Motivation. Uit eerder onderzoek blijkt in ieder geval dat bijvoorbeeld de secundaire arbeidsvoorwaarde werkgerelateerde cursussen een klein maar significant positief effect heeft op PSM (Borst et al., 2013). Uit een ander onderzoek komt verder naar voren dat bijvoorbeeld de primaire arbeidsvoorwaarde salaris een positief effect heeft op PSM (Perry, 1997). Het is de vraag hoe dat is gesteld met de andere primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Er is helaas geen verder onderzoek voorhanden naar al de specifieke arbeidsvoorwaarden die in een eerder stadium uiteen zijn gezet. Uitgaande van de positieve effecten van in het algemeen organisatieprikkel (Perry, 2000) en specifiek cursussen (secundair) en salaris (primaire) op Public Service Motivation, zouden de overige arbeidsvoorwaarden mogelijk ook een positief effect kunnen hebben op PSM. Dit zal moeten blijken uit de analyse. In ieder geval kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

H7: Het beschikken over goede primaire arbeidsvoorwaarden bestaande uit een hoger inkomen, een vast dienstverband, baanzekerheid en gewenst aantal uren werk, heeft een positief significant effect op de PSM van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

H8: Het beschikken over goede secundaire arbeidsvoorwaarden bestaande uit regelingen voor werktijden, verlofregelingen, financiële regelingen, scholings- en opleidingsregelingen en regelingen voor loopbaanondersteuning, heeft een positief significant effect op de PSM van ambtenaren in de Nederlandse publieke sector.

Naast organisatieprikkel zijn andere motivationele determinanten zoals gezegd de baankenmerken en kenmerken van de organisatieomgeving. Ook hier wordt door Perry niet verder specifiek ingegaan op welke kenmerken dat precies zijn.

Daarom worden de baankenmerken die Hackman & Oldham (1976) onderscheiden en die gebruikt worden in Model I (vorige paragraaf) ook hiervoor gebruikt. Interessant is dat deze kenmerken uit het Job Characteristics Model volgens Hackman & Oldham impact hebben op motivatie. Het is de vraag of dit ook het geval is voor de bijzondere vorm Public Service Motivation. De baankenmerken die dus in model II worden meegenomen zijn variëteit van benodigde vaardigheden, mate van indentificatie met (de uitkomsten van) het werk, mate van (het gevoel van) erkenning die de baan geeft, belang van het ervaren van de eigen taak en afspraken over prestaties en ontwikkeling. Borst et al. (2013) hebben verder ook nog onderzoek gedaan naar één ander baankenmerk de aard van het werk. Uit dit onderzoek onder een grote groep ambtenaren komt naar voren dat mensen met een managementfunctie significant hoger scoren op PSM dan mensen met andersoortige functies (Borst et al., 2013).

Verder hebben Moynihan & Pandey (2007) en Camilleri (2007) wel onderzoek gedaan naar kenmerken van de organisatieomgeving die door Perry niet worden uitgewerkt. Vanuit deze onderzoeken komt naar voren dat bureaucratie een klein significant negatief effect heeft op PSM en dat het aantal hiërarchische niveaus, werknemersvriendelijke hervormingen, de relatie tussen werknemers en de relatie tussen werknemers en leidinggevendenden een positief effect hebben op PSM (Moynihan & Pandey, 2007; Camilleri; 2007). Door gebrek aan data zullen alleen de relatie tussen werknemers en de relatie tussen werknemers en leidinggevendenden in Model II worden meegenomen.

Ten slotte spelen naast motivationele determinanten ook socio-historische determinanten – zoals opleidingsniveau, de socialisatie in het gezin en “levensgebeurtenissen” – en individuele determinanten – zoals leeftijd en geslacht – een belangrijke rol bij de mate van PSM. Uit onderzoek van Steijn (2006) blijkt dat hoger opgeleiden Rijksambtenaren significant hoger scoren op PSM dan lager opgeleiden Rijksambtenaren, dat ouderen significant hoger scoren op PSM dan jongeren maar dat er geen verschillen zichtbaar zijn tussen mannen en vrouwen voor wat betreft het effect op PSM. Uit onderzoek van Borst et al. (2013) komt echter naar voren dat mannen significant hoger scoren op PSM dan vrouwen. Deze socio-historische determinanten en individuele determinanten zullen daarom ook worden meegenomen in model II.

2.3 Model III: Verbondenheid met organisatie

Verbondenheid is in dit onderzoek een vrije vertaling van het engelse woord “commitment”. Een bekende definitie van verbondenheid is die van Meyer & Allen (1997) welke is opgebouwd uit drie delen: (1) Affectieve verbondenheid: een emotionele band met en betrokkenheid bij de organisatie; (2) Normatieve verbondenheid: het gevoel moreel verplicht te zijn om te blijven bij een organisatie ; (3) Continuïteitsverbondenheid: het idee dat de kosten hoger zijn dan de opbrengsten bij het verlaten van de organisatie. Verbondenheid krijgt de laatste decennia steeds meer aandacht vanwege de mogelijke positieve gevolgen voor werkprestaties, motivatie, verzuim en verloop (zie bijvoorbeeld Meyer & Allen, 1997; 1991; Schappe, 1996; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Gezien de positieve gevolgen van verbondenheid is er ook veel onderzoek gedaan naar de determinanten van verbondenheid (zie bijvoorbeeld Meyer & Allen, 1991; Mottaz, 1988; Steers, 1977)

Het is echter pas sinds de laatste jaren dat verbondenheid in de hele publieke sector ook veel aandacht krijgt (Camilleri & Van der Heijden, 2007; Steijn en Leisink, 2006). Er werd eerder al wel onderzoek gedaan naar bepaalde typen werknemers in de publieke sector (Buchanan, 1974) of naar bepaalde sectoren binnen de publieke sector (Gould-Williams, 2004; Balfour & Wechsler, 1996), maar nooit naar de hele publieke sector. Het is echter interessant dat Steijn en Leisink (2006) tot de conclusie komen dat de determinanten van verbondenheid in de publieke sector niet veel verschillen met determinanten die naar voren komen uit onderzoeken naar de private sector of onderdelen van de publieke sector. Daarom kan voor model III gebruik worden gemaakt van de modellen van Meyer & Allen (1991) en Mottaz (1988) die zijn gebaseerd op veel andere onderzoeken in de private sector. Steijn & Leisink (2006) hebben een groot aantal variabelen uit het model van Meyer & Allen (1991) toegepast in de Nederlandse publieke sector en zijn tot de conclusie gekomen dat dit ook daar goed mogelijk is. De modellen maken verschillende onderverdelingen in determinanten van verbondenheid die in dit onderzoek voor Model III worden samengevoegd tot de volgende dimensies: Persoonlijke kenmerken, organisationele kenmerken en werkgerelateerde kenmerken, beloningen & ervaringen (Meyer & Allen, 1991; Mottaz; 1988). Werkgerelateerde beloningen is voornamelijk een toevoeging vanuit het artikel van Mottaz (1988).

Interessant hierbij is dat in het model van Meyer & Allen (1991) helemaal geen aandacht wordt besteed aan de mogelijke effecten van arbeidsvoorwaarden op verbondenheid en dat uit het model van Mottaz (1988) naar voren komt dat het hebben van verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden geen significant effect heeft op verbondenheid. Terwijl uit veel andere onderzoeken wel naar voren komt dat arbeidsvoorwaarden significante determinanten van verbondenheid zijn. Zo blijkt uit een heel groot onderzoek onder 263.475 federale ambtenaren in de Verenigde Staten dat tevredenheid over een groot aantal arbeidsvoorwaarden tot significant hogere verbondenheid leidt met de organisatie (Caillier, 2013). Ten eerste leiden regelingen rondom werktijden zoals telewerken, flexwerken en de mogelijkheid om meer dan wel minder uren te werken tot een toename van verbondenheid (Caillier, 2013; Allen, 2001 ; Baltes et al., 1999). Ten tweede leiden verlofregelingen zoals betaald zorgverlof, betaald ouderschapsverlof (Grover & Crooker, 1995; Thompson et al., 1999), calamiteitenverlof (Caillier, 2013) en kinderopvang (Goldberg et al., 1989; Kossek & Nichol, 1992) tot hogere verbondenheid. Dat komt omdat al deze familiegerelateerde voorwaarden of “work-life” voorwaarden zorgen voor minder conflicten tussen privé en werk (Hammer et al., 2005; Casper & Harris, 2008). Ten derde leiden ook financiële regelingen zoals collectieve ziektekostenverzekeringen tot meer verbondenheid (Casper & Harris, 2008). Ten vierde leiden Scholings- en opleidingsregelingen eveneens tot meer verbondenheid (zie bijvoorbeeld Bartlett, 2002) en leidt ook loopbaanondersteuning in de vorm van loopbaancoaches en stressmanagers (Caillier, 2013) en mobiliteitsinstrumenten zoals functieroulatie en projectwerk tot meer verbondenheid (Chen et al., 2013; Campion et al., 1995).

Interessant is dus dat Mottaz (1988) tot de conclusie komt dat het hebben van goede secundaire arbeidsvoorwaarden geen significant effect heeft op verbondenheid terwijl uit veel andere bovengenoemde onderzoeken de tegengestelde conclusie kan worden getrokken. Gezien de positieve relatie die gevonden wordt door het brede onderzoek van Caillier (2013) onder 263.475 ambtenaren, en veel andere onderzoeken die hem daarin steunen, wordt in dit onderzoek uitgegaan van een positieve relatie. Dit leidt tot het opstellen van de volgende hypothesen:

H7: Het beschikken over goede primaire arbeidsvoorwaarden bestaande uit een hoger inkomen, een vast dienstverband, baanzekerheid en gewenst aantal uren werk, heeft een positief significant effect op de verbondenheid van ambtenaren met de Nederlandse publieke sector.

H8: Het beschikken over goede secundaire arbeidsvoorwaarden bestaande uit regelingen voor werktijden, verlofregelingen, financiële regelingen, scholings- en opleidingsregelingen en regelingen voor loopbaanondersteuning, heeft een positief significant effect op de verbondenheid van ambtenaren met de Nederlandse publieke sector.

Naast deze werkgerelateerde determinanten, worden ook de andere werkgerelateerde kenmerken relatie met collega's en leidinggevende, complexiteit van de baan, mate van (het gevoel van) erkenning die de baan geeft, aard van het werk en tevredenheid met de baan uit de modellen van Mottaz (1988) en Meyer & Allen (1991) meegenomen. Andere baankenmerken uit deze modellen zoals kans op promotie, mate van autonomie en verantwoordelijkheid kunnen helaas door gebrek aan data niet worden meegenomen. Wel wordt het organisationele kenmerken tevredenheid met de organisatie opgenomen in het model. Als laatste worden ook de persoonlijke kenmerken geslacht, leeftijd en opleidingsniveau opgenomen in model III.

2.4 Model IV: Arbeidsmobiliteit

Naast de effecten van arbeidsvoorwaarden op respectievelijk arbeidssatisfactie, motivatie en verbondenheid, kunnen zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden volgens literatuur ook effect hebben op het verloop van medewerkers (Zie bijvoorbeeld Bartell, 1982; Mitchel, 1982; Cooper & Monheit, 1993). Verloop is een vorm van externe mobiliteit die op vrijwillige basis door ambtenaren wordt gekozen (Steijn & Groeneveld, 2013). Ambtenaren kunnen voor een baan kiezen binnen een andere publieke organisatie of bij de private sector (Steijn & Groeneveld, 2013). Zoals uit de voorgaande modellen bleek, hebben arbeidssatisfactie, motivatie en verbondenheid voornamelijk positieve effecten op productiviteit en prestaties. Verloop lijkt daarentegen voornamelijk negatieve effecten te hebben. Een werknemer die een organisatie verlaat zorgt namelijk voor verschillende soorten kosten, verlaagde productiviteit, verlaagde kwaliteit van dienstverlening en voor zogenoemde institutionele amnesie (Steijn & Groeneveld, 2013). Institutionele amnesie is het fenomeen dat werknemers bij hun vertrek ook hun kennis en ervaring meenemen die daarmee niet langer in de organisatie aanwezig is. Het is daardoor interessant om ook naar verloop te kijken.

Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat slechte secundaire arbeidsvoorwaarden (lees: het ontbreken van bepaalde arbeidsvoorwaarden) een positief effect hebben op het verloop van werknemers (Spaulding, 1997; Mitchell, 1982, Bartell, 1982). Maar ook primaire arbeidsvoorwaarden zoals het inkomen hebben volgens Bartell (1982) effect op het verloop van werknemers. In die onderzoeken wordt specifiek gekeken naar bepaalde soorten arbeidsvoorwaarden. Vooral naar de relatie tussen het hebben van een ziektekostenverzekering en arbeidsmobiliteit is veel onderzoek gedaan. Over deze relatie bestaat echter geen eenduidigheid. Zo is er een aantal onderzoeken waaruit naar voren komt dat het hebben van een ziektekostenverzekering een significant effect heeft op verloop (zie bijvoorbeeld Stroupe et al., 2000; Cooper & Monheit, 1993), maar er zijn ook onderzoeken waar juist geen significante relatie is gevonden (zie bijvoorbeeld Spaulding, 1997; Eakin et al, 1996).

Verder is het ook interessant dat uit quickscans van grote enquêtes onder Nederlandse ambtenaren (Ministerie van BZK, 2008, 2010) verschillen naar voren komen in het belang dat instromers ten opzichte van uitstromers hechten aan diverse losse arbeidsvoorwaarden. Zo zijn bijvoorbeeld primaire voorwaarden zoals tevredenheid over salaris en baan zekerheid relatief veel belangrijker instroommotieven dan uitstroommotieven en is de secundaire arbeidsvoorwaarde flexibele werktijden een belangrijker instroommotief dan uitstroommotief (Ministerie van BZK, 2010). Of dit echter geldt voor alle primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden is de vraag. In de quickscan van 2008 is in ieder geval te zien dat secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijker instroommotief is dan een uitstroommotief (Ministerie van BZK, 2008). Voor primaire arbeidsvoorwaarden is dit verschil echter moeilijker vast te stellen. Uit het bovenstaande literatuuroverzicht kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

H9: Er is een significant verschil in het belang dat wordt gehecht aan primaire arbeidsvoorwaarden tussen instromende, zittende en uitstromende ambtenaren.

H10: Er is een significant verschil in het belang dat wordt gehecht aan secundaire arbeidsvoorwaarden tussen instromende, zittende en uitstromende ambtenaren en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn een significant belangrijker instroommotief dan uitstroommotief.

Specifieker kan er vervolgens nog zoals eerder aangehaald worden gekeken naar uitstromers naar de publieke sector en uitstromers naar de private sector (zie Steijn & Groeneveld, 2013). Wellicht bestaat er een verschil in het belang dat wordt gehecht aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden tussen uitstromers naar de publieke sector dan wel de private sector. Mensen die naar de private sector vertrekken doen dit wellicht vanwege de reden dat ze daar een hoger salaris verwachten (Ministerie van BZK, 2013). Deze mensen verwachten vermoedelijk met andere woorden dat de primaire arbeidsvoorwaarden zoals inkomen in de private sector wellicht beter zijn dan in de publieke sector. Tegelijkertijd is de kans op baan zekerheid in de publieke sector vaak hoger dan in de private sector. Het is dus niet duidelijk wat het resultaat zal zijn. Verder stellen Steijn & Groeneveld (2013) dat secundaire arbeidsvoorwaarden vaak beter zijn in de publieke sector dan in de private sector. Het zou dus logisch zijn dat uitstromende ambtenaren naar een andere functie binnen de publieke sector meer belang hechten aan secundaire arbeidsvoorwaarden dan uitstromende ambtenaren naar de private sector.

H11: Uitstromende ambtenaren naar de private sector hechten significant meer belang aan primaire arbeidsvoorwaarden dan uitstromende ambtenaren naar een functie binnen de publieke sector.

H12: Uitstromende ambtenaren naar een andere functie binnen de publieke sector hechten significant meer belang aan secundaire arbeidsvoorwaarden dan uitstromende ambtenaren naar de private sector.

3. Methodologie

Voor het toetsen van de hypothesen behorende bij de modellen wordt gebruik gemaakt van kwantitatieve analyses. Het datamateriaal voor deze kwantitatieve analyses is in 2008 (voor de hypothesen behorende bij model vier: arbeidsmobiliteit) en 2012 (voor de hypothesen behorende bij de drie overige modellen) verzameld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de zogeheten Personeels- en Mobiliteitsmonitor (ministerie van BZK, 2008, 2012). Dit is een grootschalige enquête die om het jaar wordt gehouden onder een grote groep ambtenaren. Van 2012 wordt alleen de steekproef van zittende ambtenaren gebruikt, van 2008 wordt zowel de steekproef van zittende ambtenaren gebruikt als die van instromende en uitstromende ambtenaren. Zie appendix 1 voor de kenmerken van de Nederlandse publieke sector en de zittende steekproeven met de bijbehorende responspercentages van de jaren 2008 en 2012 en appendix 2 voor de kenmerken van de instromende en uitstromende steekproeven van het jaar 2008.

Een aantal vragen uit de enquête (operationalisering) zal worden gebruikt om de vier modellen (deelvragen drie en vier) te toetsen. In bijlage 1 worden de variabelen en operationalisering behorende bij deelvraag drie weergegeven (model I, II en III) en in bijlage 2 worden de operationalisering voor deelvraag vier weergegeven (model IV).

Voor het toetsen van de hypothesen behorende bij deelvraag drie (model I, II en III) wordt gebruik gemaakt van binaire logistische regressieanalyse waarmee de significantie, sterkte en richting van verbanden tussen categoriale of dichotome onafhankelijke variabelen en dichotome afhankelijke variabelen kan worden getoetst (zie eerdere onderzoeken van Borst et al., 2012; 2013). Met het oog op het toepassen van deze analysetechniek worden alle variabelen dichotoom gemaakt. Om te beginnen is de afhankelijke variabele tevredenheid (Model I) gedichotomiseerd naar (zeer) ontevreden en (zeer) tevreden. Ook de antwoorden op de stellingen behorende bij de andere afhankelijke variabelen Public Service Motivation (Model II) en verbondenheid met de organisatie (Model III) zijn gedichotomiseerd naar (helemaal mee) eens en (zeer) oneens.

Verder zijn de onafhankelijke variabelen inkomen, dienstverband, baanzekerheid, gewenst aantal uren werk en alle secundaire arbeidsvoorwaarden die centraal staan in dit onderzoek ook gedichotomiseerd. Zo is inkomen gedichotomiseerd naar onder modaal (tot en met €2.000 – €2.500 bruto per maand) en boven modaal (2.501 – meer dan €7.000 per maand), dienstverband naar een vast dienstverband versus alle andere soorten dienstverbanden, baanzekerheid naar (helemaal) mee oneens en (zeer) mee eens, gewenst aantal uren werk naar ontevreden en tevreden en alle secundaire arbeidsvoorwaarden naar gebruik en niet gebruik.

Ook alle andere onafhankelijke controlevariabelen zijn gedichotomiseerd. Zo is tevredenheid met leidinggevende gedichotomiseerd naar (zeer) ontevreden en (zeer) tevreden en zijn de antwoorden bij respectievelijk tevredenheid met collega's, behoefte om te ontwikkelen, beschikken over juiste kennis en bekwaamheden, variëteit van benodigde vaardigheden, (het gevoel van) erkenning en beroepsexpertise gedichotomiseerd naar (helemaal) mee oneens en (zeer) mee eens. Verder zijn de mate van identificatie met (de uitkomsten van) het werk en het belang van het ervaren van de eigen taak ingedeeld in niet van toepassing en wel van toepassing en is feedback op prestaties en ontwikkeling ingedeeld in niet besproken en wel besproken. Daarnaast is aard van het werk ingedeeld in andersoortige functies en managementfunctie.

Als laatste is leeftijd gedichotomiseerd naar mensen die voor en na 1954 zijn geboren (babyboomers), opleidingsniveau naar lager opgeleiden (alle opleidingen tot een hbo-bachelor) en hoger opgeleiden (alle opleidingen van een hbo bachelor tot gepromoveerde) en is geslacht in de vragenlijst al dichotoom.

4. Analyse

In deze paragraaf zullen de vier modellen met bijbehorende hypothesen worden gepresenteerd (4.2). Maar voordat er op die hypothesen wordt ingegaan zal eerst worden besproken wie er precies gebruik maken van welke secundaire arbeidsvoorwaarden in de publieke sector en hoe de ambtenaren de arbeidsvoorwaarden waar zij gebruik van maken beoordelen (4.1).

4.1 Gebruik en beoordeling arbeidsvoorwaarden

In tabel 1 wordt het antwoord gegeven op de vraag wie er precies gebruik maken van welke secundaire arbeidsvoorwaarden. In de tabel is de indeling van arbeidsvoorwaarden aangehouden zoals die werd beschreven in het theoretisch kader. Een respondent maakt gebruik van een bepaalde regeling zodra hij over één of meerdere arbeidsvoorwaarden uit deze regeling beschikt. Er is voor gekozen om te kijken naar het geslacht, de leeftijd, het opleidingsniveau, de sector en de functiecategorie van de respondenten.

Tabel 1: Wie maken er gebruik van welke soorten secundaire arbeidsvoorwaarden? (Deel I: geslacht, leeftijd en opleidingsniveau)

	Werktijden	Verlofregelingen	Financiële regelingen	Scholings- en opleidingsregelingen	Loopbaan-ondersteuningen
Geslacht					
Man	7.289 67,5%	3.928 36,4%	6.056 56,1%	3.223 29,9%	2.050 19%
Vrouw	6.837 58,7%	4.268 36,6%	5.609 48,1%	3.429 29,4%	1.860 16%
Leeftijd					
15 – 25 jaar	201 37,6%	117 21,9%	136 25,5%	96 18,0%	65 12,2%
25 – 35 jaar	2.339 52,5%	1.726 38,7%	1.774 39,8%	1.251 28,1%	649 14,6%
35 – 45 jaar	3.201 62,1%	2.267 44,0%	2.533 49,2%	1.606 31,2%	864 16,8%
45 – 55 jaar	4.437 64,2%	2.332 33,7%	3.718 53,8%	2.168 31,4%	1.237 17,9%
55 – 65 jaar	3.948 73,2%	1.755 32,5%	3.503 64,9%	1.530 28,4%	1.095 20,3%
Opleidingsniveau					
Laag	1.462 62,2%	939 39,9%	1.393 59,2%	634 27,0%	599 25,5%
Gemiddeld	3.196 61,0%	2.025 38,6%	2.893 55,2%	1.931 26,5%	938 17,9%
Hoog	9.382 62,9%	5.177 35,2%	7.302 49,6%	4.580 31,1%	2.338 15,9%

Vervolg tabel 1: Wie maken er gebruik van welke arbeidsvoorwaarden? (Deel II: Sector & Functiecategorie)

	Werktijden	Verlofregelingen	Financiële regelingen	Scholings- en opleidingsregelingen	Loopbaan-ondersteuning
Sector					
Rijk	2.062 71,8%	1.091 38,0%	1.280 44,6%	835 29,1%	522 18,2%
Gemeenten	3.035 73,6%	1.873 45,4%	2.704 65,6%	1.412 34,2%	837 20,3%
Provincies	269 82,3%	139 42,5%	193 59,2%	133 40,7%	75 22,9%
Rechterlijke macht	63 67,0%	25 26,6%	42 44,7%	25 26,6%	10 10,6%
Waterschappen	217 88,9%	131 53,5%	157 64,1%	91 37,1%	48 19,6%
Primair onderwijs	1.889 44,6%	1.457 34,4%	1.635 38,6%	1.136 26,8%	600 14,2%
Voortgezet onderwijs	1.318 55,3%	813 34,1%	1.095 45,9%	709 29,7%	346 14,5%
Middelbaar Beroeps-Onderwijs	817 61,7%	405 30,6%	669 50,5%	396 29,9%	266 20,1%
Hoger Beroepsonderwijs	658 70,7%	263 28,3%	451 48,4%	337 36,2%	170 18,3%
Wetenschappelijk Onderwijs	807 70,3%	312 27,2%	552 48,1%	242 21,1%	159 13,8%
Onderzoeks-instellingen	43 69,4%	20 32,3%	26 41,9%	17 27,4%	8 12,9%
Universitair Medische Centra	862 57,7%	383 25,7%	932 62,4%	473 31,7%	191 12,8%
Defensie	1.050 63,3%	623 37,6%	877 52,9%	437 26,4%	433 26,1%
Politie	1.036 67,1%	661 42,8%	1.052 68,1%	409 26,5%	246 15,9%
Functiecategorie*					
Manager	1.517 70,2%	722 33,4%	1.228 56,9%	732 33,9%	384 17,8%
Uitvoerder	6.733 58,1%	4.210 36,3%	5.875 50,7%	3.395 29,3%	2.010 17,3%
Vorbereider/ ondersteuner	5.614 67,6%	3.118 37,5%	4.390 52,9%	2.416 29,1%	1.543 17,5%
Overig (Juridisch)	261 67,3%	143 37,0%	168 43,4%	108 27,8%	63 16,2%

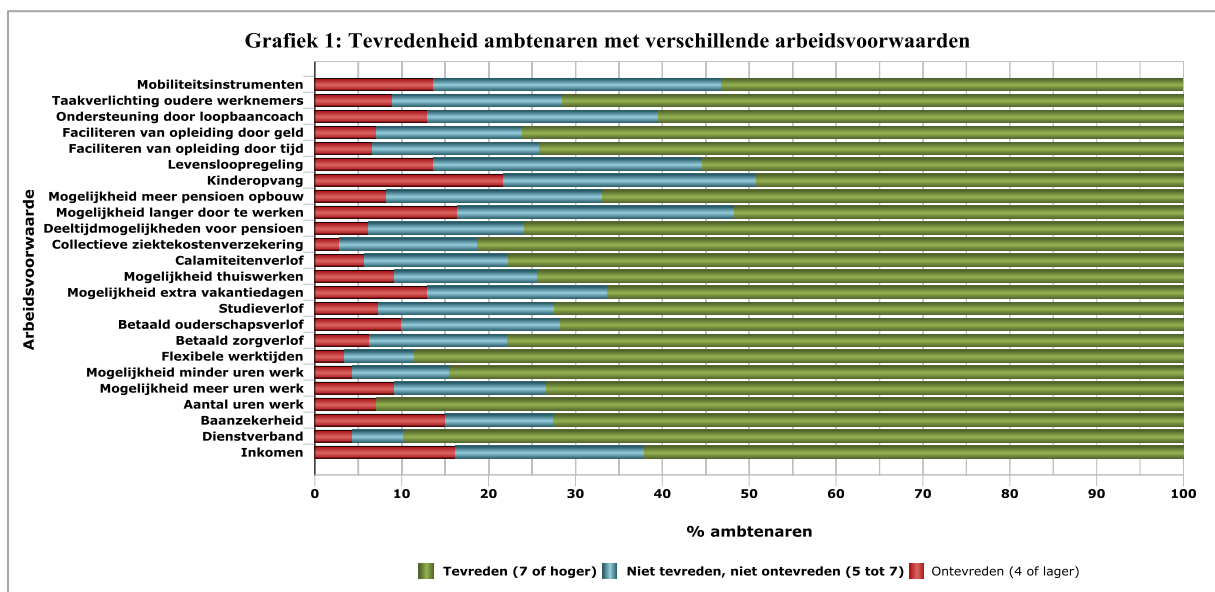
* 3 missings in de vraag tot welke functiecategorie men behoort in het onderwijs, daarnaast functies ingedeeld in de vier categorieën naar eigen inzicht.

Uit deze tabel is af te lezen dat een aanzienlijk groter percentage mannen gebruik maakt van regelingen voor werktijden en financiële regelingen dan vrouwen (respectievelijk 67,5% en 56,1% ten opzichte van respectievelijk 58,7% en 48,1%). Daarentegen zijn er nauwelijks verschillen waar te nemen tussen het percentage vrouwen en mannen dat gebruik maakt van verlofregelingen, scholings- en opleidingsregelingen en regelingen voor loopbaanondersteuning. Het verschil in het gebruik van regelingen voor werktijden wordt voornamelijk verklaard doordat mannen veel vaker gebruik maken van de regeling om meer uren te werken en als ze ouder worden minder te werken dan vrouwen (respectievelijk 55,1% en 56,6% ten opzichte van 44,9% en 43,4%). Opvallend is verder dat de verschillen tussen mannen en vrouwen bij alle voorwaarden binnen financiële regelingen ongeveer even groot zijn op de collectieve ziektekostenverzekering na (respectievelijk 51,9% en 48,1%).

Kijkend naar leeftijd valt in de eerste plaats op dat het gebruik van regelingen in de meeste gevallen relatief toeneemt naarmate men ouder wordt. Bij scholingsregelingsregelingen neemt het gebruik in de laatste 10 jaar voor het pensioen echter af. Verder blijkt het gebruik van verlofregelingen een piek te kennen in de leeftijd van 25 tot 45 jaar. Dit wordt onder andere verklaart door de voorwaarde betaald ouderschapsverlof die door 25 – 35 en 35 – 45 relatief meer wordt gebruikt dan door de overige leeftijdscategorieën (respectievelijk 24,8% en 31,0% ten opzichte van 0,9%, 21,5% en 21,8%). Ook wordt het verklaart doordat ambtenaren in hogere leeftijdscategorieën veelal dezelfde voorwaarden binnen de verlofregelingen gebruiken terwijl de middelste leeftijdscategorieën allemaal verschillende voorwaarden binnen verlofregelingen gebruiken waardoor dat totale percentage hoger ligt. De tabel zorgt daar met andere woorden voor een klein vertekend beeld.

Verder zijn er geen opvallende verschillen zichtbaar tussen de opleidingsniveau's in het gebruik van regelingen behalve dat het gebruik van loopbaancoaches toeneemt naarmate het opleidingsniveau afneemt (respectievelijk 15,9%, 17,9% en 25,5%). Ook zijn de verschillen in het gebruik van regelingen tussen sectoren en tussen functiecategorieën ook niet direct opvallend.

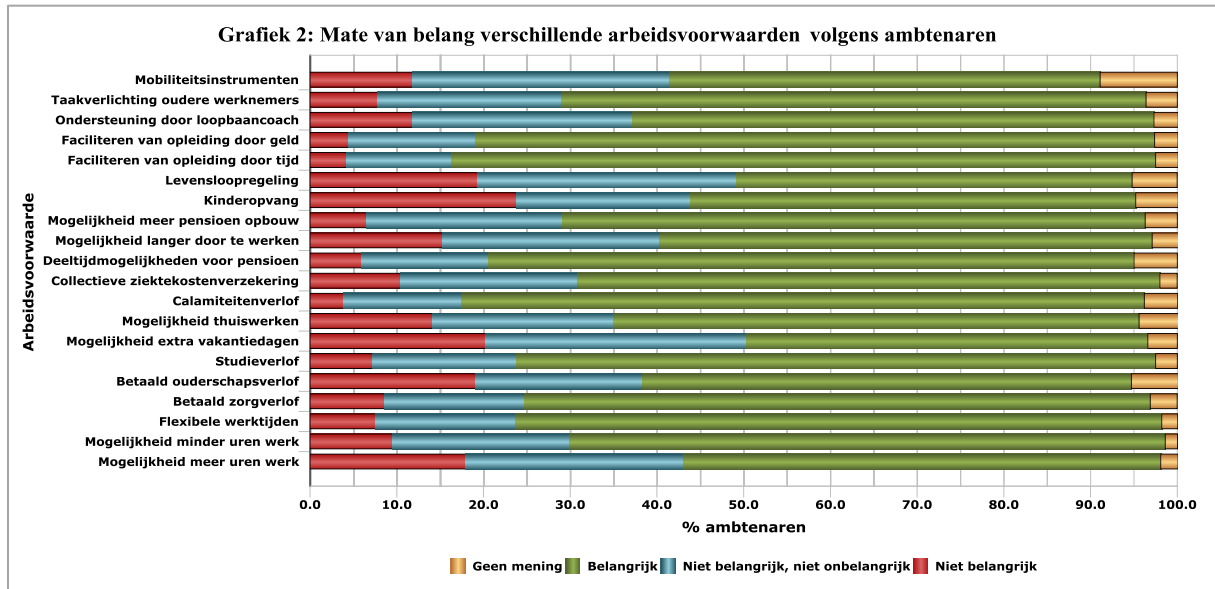
De vervolgvraag die zojuist al werd gesteld is hoe al deze arbeidsvoorwaarden worden beoordeeld door de ambtenaren. In grafiek 1 is een overzicht gegeven van de relatieve tevredenheid met de verschillende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In de grafiek wordt dus logischerwijs alleen de tevredenheid weergegeven van ambtenaren die daadwerkelijk gebruik maken van de betreffende voorwaarden.



* Door de vraagstelling bij de primaire arbeidsvoorwaarden inkomen, dienstverband en baanzekerheid kan er maar over 4.468 ambtenaren een uitspraak worden gedaan. Bij gewenst aantal uren werk was het voor respondenten niet mogelijk om te kiezen voor niet tevreden, niet ontevreden. De primaire arbeidsvoorwaarden geven met andere woorden allen een mogelijk vertekend beeld.

Zoals uit grafiek 1 is op te maken zijn ambtenaren over het algemeen relatief tevreden over hun arbeidsvoorwaarden. Daarbij springen met name het aantal uren werk (93%), het dienstverband (90%), flexibele werktijden (89%) en de mogelijkheid minder uren te werken (85%) er positief uit. De twee hoogstscorende primaire arbeidsvoorwaarden geven echter zoals gezegd mogelijk een vertekend beeld. Daar tegenover springen met name kinderopvang (22%) en de mogelijkheid om langer door te werken (16%) er negatief uit.

Tevredenheid over arbeidsvoorwaarden is het ene aspect van de beoordeling, het andere aspect is hoe belangrijk de arbeidsvoorwaarden worden geacht. Grafiek 2 geeft een overzicht van het belang dat ambtenaren toeschrijven aan iedere arbeidsvoorwaarde. In deze grafiek worden wel alle ambtenaren meegenomen en niet alleen de ambtenaren die gebruik maken van de betreffende arbeidsvoorwaarde. Het belang dat iemand toeschrijft aan een arbeidsvoorwaarde is mogelijk vaak onafhankelijk van het daadwerkelijke gebruik ervan.



Wat als eerste opvalt is dat kinderopvang, de mogelijkheid om extra vakantiedagen te kopen, een levensloopregeling en betaald ouderschapsverlof als minst belangrijke arbeidsvoorwaarden worden gezien. Deze vier arbeidsvoorwaarden worden niet alleen door een grote groep als belangrijk ervaren maar tegelijkertijd ook door veel ambtenaren als neutraal beoordeeld. Wat verder opvalt is dat opleidingsmogelijkheden in de vorm van tijd en geld en calamiteitenverlof als meest belangrijk worden gezien.

4.2 De invloed van arbeidsvoorwaarden

Nu in kaart is gebracht wie precies gebruik maken van de verschillende arbeidsvoorwaarden en hoe ze worden beoordeeld door de betreffende ambtenaren kan worden overgegaan op het toetsen van de modellen met de bijbehorende hypothesen. Aan de hand van een bloksgewijze binaire multivariate regressie analyse wordt gekeken wat het verband is tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden en arbeidssatisfactie, Public Service Motivation en verbondenheid met de organisatie. Met deze methode kan een zorgvuldig onderscheid worden gemaakt tussen samenhangen (significanties), (in)directe effecten, en schijnverbanden. De significanties van verbanden kunnen veranderen omdat er gecontroleerd wordt voor de andere verbanden. Daarnaast kunnen de grootte van de directe en indirecte effecten van de arbeidsvoorwaarden op arbeidssatisfactie worden vastgesteld aan de hand van de Odds ratio's (exp. B). De odd's ratio geeft aan in welke richting het verband loopt. Als deze kleiner is dan 1 is het verband negatief en als deze groter is dan 1 is het verband positief.

Verder wordt ook aan de hand van kruistabelanalyses gekeken of er een verschil is in het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsvoorwaarden tussen uitstromende ambtenaren naar een functie binnen de publieke sector en uitstromende ambtenaren naar de private sector en tussen instromende, zittende en uitstromende ambtenaren.

Model 1

In de onderstaande tabel (tabel 2) zijn allereerst de primaire arbeidsvoorwaarden in het model opgenomen, vervolgens zijn daar de secundaire arbeidsvoorwaarden aan toegevoegd en als laatste de controlevariabelen.

Tabel 2: Effecten van arbeidsvoorwaarden op arbeidssatisfactie

Afhankelijke variabele: Arbeidssatisfactie	Primaire arbeids- voorwaarden	Secundaire arbeids- voorwaarden	Controlevariabelen
	Odd's ratio's	Odd's ratio's	Odd's ratio's
Inkomen	1,002	0,944	1,117*
Dienstverband	0,980	1,010	1,082
Baanzekerheid	2,797**	2,827**	1,793**
Gewenst aantal uren werk	1,750**	1,758**	1,539**
Mogelijkheid meer uren werk		0,977	1,016
Mogelijkheid minder uren werk		0,865**	0,874*
Flexibele werktijden		1,166**	1,172**
Betaald zorgverlof		0,798**	0,778**
Betaald ouderschapsverlof		1,049	0,999
Studieverlof		0,828**	0,905
Mogelijkheid extra vakantiedagen		0,972	0,991
Mogelijkheid om thuis te werken		1,142**	1,024
Calamiteitenverlof		0,872	0,837*
Collectieve ziektekostenverzekering		1,027	1,065
Deeltijdmogelijkheden voor pensioen		1,120	1,215*
Mogelijkheid langer door te werken		1,055	0,964
Mogelijkheid meer pensioenopbouw		1,021	0,947
Kinderopvang		1,199	1,353**
Levensloopregeling		0,909	0,869
Faciliteren van opleiding door tijd		1,267**	1,209*
Faciliteren van opleiding door geld		1,198**	1,116
Ondersteuning door loopbaancoach		0,599**	0,618**
Taakverlichting oudere werknemers		0,918	1,014
Mobiliteitsinstrumenten		0,965	0,968
Tevredenheid met collega's			1,660**
Behoeftte om te ontwikkelen			0,685**
Beschikken over juiste kennis en bekwaamheden			1,432**
Variëteit van benodigde vaardigheden			1,781**
Identificatie met uitkomsten werk			1,143**
Belang ervaren eigen taak			1,173**
Afspraken prestaties en ontwikkelingen			0,775**
Tevredenheid organisatie			8,208**
Tevredenheid leidinggevende			2,552**
Gevoel van erkenning			1,256**
Opleidingsniveau			1,095*
Geslacht			1,138**
Leeftijd			0,943
Nagelkerke R ²	0,073	0,088	0,370

*. sig <0,05 ***: sig <0,01, N = 21.038

Uit tabel 2 blijkt dat de primaire arbeidsvoorwaarden in totaal al een redelijk deel (7,3%) van de totale variatie in arbeidssatisfactie verklaren. De hoogte van het inkomen en de aard van het dienstverband hebben echter geen significante invloed op arbeidssatisfactie. De verklaarde variantie wordt voornamelijk bepaald door de grote significante effecten van baanzekerheid en het gewenste aantal uren werk. De grootte van het effect van deze arbeidsvoorwaarden neemt weliswaar af zodra er gecontroleerd wordt voor andere variabelen, maar desalniettemin blijft het effect groot. Hypothese 1 wordt hiermee deels ondersteund.

Zodra secundaire arbeidsvoorwaarden worden toegevoegd wordt de verklaarde variantie echter niet veel groter (toename van 1,5%). Slechts enkele secundaire arbeidsvoorwaarden hebben een significant effect op arbeidssatisfactie. Zo hebben ambtenaren met flexibele werktijden en die tijd krijgen voor het volgen van opleidingen over het algemeen een hogere arbeidssatisfactie dan ambtenaren die deze arbeidsvoorwaarden niet hebben. Verder hebben ambtenaren die ondersteuning krijgen van een loopbaancoach en daarnaast gebruik maken van de mogelijkheid om minder uren te werken en betaald zorgverlof, tegen de verwachtingen in een significant lagere arbeidssatisfactie dan ambtenaren die deze arbeidsvoorwaarden niet hebben. Als laatste is het interessant dat calamiteitenverlof, deeltijdmogelijkheden voor het pensioen en kinderopvang indirecte significante effecten hebben op arbeidssatisfactie na toevoeging van controlevariabelen. Hypothese 3a, 3b, 4a, 4b en 6 worden met deze resultaten niet ondersteund en hypothese 2 en 5 worden slechts deels ondersteund.

Model II

In de onderstaande tabel (tabel 3) zijn wederom als eerste de primaire arbeidsvoorwaarden in het model opgenomen, vervolgens zijn daar de secundaire arbeidsvoorwaarden aan toegevoegd en als laatste de controlevariabelen.

Tabel 3: Effecten van arbeidsvoorwaarden op Public Service Motivation

Afhankelijke variabele: Public Service Motivation	Primaire arbeids- voorwaarden Odd's ratio's	Secundaire arbeids- voorwaarden Odd's ratio's	Controlevariabelen Odd's ratio's
Inkomen	1,594**	1,474**	1,140**
Dienstverband	0,890*	0,906	0,884*
Baanzekerheid	1,130**	1,143**	1,099**
Gewenst aantal uren werk	0,884*	0,880*	0,872*
Mogelijkheid meer uren werk		1,043	0,998
Mogelijkheid minder uren werk		0,921*	0,921*
Flexibele werktijden		1,077*	1,107**
Betaald zorgverlof		0,843*	0,914
Betaald ouderschapsverlof		1,096	1,090
Studieverlof		0,978	0,953
Mogelijkheid extra vakantiedagen		0,986	1,059
Mogelijkheid om thuis te werken		1,356**	1,263**
Calamiteitenverlof		1,017	1,035
Collectieve ziektekostenverzekering		1,009	1,038
Deeltijdmogelijkheden voor pensioen		0,892	0,853*
Mogelijkheid langer door te werken		0,836	0,852
Mogelijkheid meer pensioenopbouw		0,886	0,877
Kinderopvang		0,897	0,900
Levensloopregeling		1,230**	1,211**
Faciliteren van opleiding door tijd		1,249**	1,175**
Faciliteren van opleiding door geld		1,022	1,048
Ondersteuning door loopbaancoach		1,070	1,078
Taakverlichting oudere werknemers		0,911	0,930
Mobiliteitsinstrumenten		1,218*	1,178
Variëteit van benodigde vaardigheden			1,455**
Identificatie met uitkomsten werk			1,582**
(Gevoel van) erkenning			1,302**
Belang ervaren eigen taak			1,448**
Afspraken prestaties en ontwikkelingen			1,015
Aard werk (niet manager – manager)			1,093*
Tevredenheid met collega's			0,929
Tevredenheid leidinggevende			1,033
Opleidingsniveau			1,291**
Geslacht			0,736**
Leeftijd			0,917
Nagelkerke R ²	0,017	0,030	0,078

*: sig <0,05 **: sig <0,01, N = 21.037

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden verklaren samen slechts 3% van de totale variatie in Public Service Motivation. Maar ook na toevoeging van enkele controlevariabelen blijft de verklaarde variatie mager (7,8%). Allereerst valt op dat alle primaire arbeidsvoorwaarden een significant effect hebben op Public Service Motivation. Interessant daarbij is dat ambtenaren die beschikken over het gewenste aantal uren dat zij werken en een vast dienstverband hebben, juist een significant lagere PSM kennen dan ambtenaren die niet het gewenste aantal uren werken en een vast dienstverband hebben. De effecten zijn echter maar klein en maar net significant. Tegelijkertijd kennen ambtenaren met een hoger inkomen en baanzekerheid wel een hoger PSM dan ambtenaren met een lager inkomen en onzekerheid op baanbehoud. Ook hier zijn de effecten echter zeer klein. Hypothese 7 wordt hiermee slechts deels ondersteund. Verder blijkt dat ambtenaren die de mogelijkheid hebben om thuis te werken, de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van tijd voor het volgen van een opleiding en daarnaast beschikken over een levensloopregeling en flexibele werktijden, een significant hogere PSM kennen dan ambtenaren die niet over deze secundaire arbeidsvoorwaarden beschikken. Daarentegen kennen over het algemeen ambtenaren die de mogelijkheid hebben om minder uren te werken een significant lagere PSM dan ambtenaren die deze mogelijkheid niet hebben. De effecten zijn echter allemaal matig tot klein. Hypothese 8 wordt door deze resultaten dus eveneens maar deels ondersteund.

Model III

Ook in tabel 4 zijn als eerste de primaire arbeidsvoorwaarden in het model opgenomen, vervolgens zijn daar de secundaire arbeidsvoorwaarden aan toegevoegd en als laatste de controlevariabelen.

Tabel 4: Effecten van arbeidsvoorwaarden op verbondenheid (deel I)

Afhankelijke variabele: Verbondenheid	Primaire arbeids- voorwaarden Odd's ratio's	Secundaire arbeids- voorwaarden Odd's ratio's	Controlevariabelen Odd's ratio's
Inkomen	1,046	1,026	1,095*
Dienstverband	1,024	1,061	1,264**
Baanzekerheid	2,811**	2,815**	1,926**
Gewenste aantal uren werk	1,450**	1,468**	1,202**
Mogelijkheid meer uren werk		1,130*	1,153**
Mogelijkheid minder uren werk		0,821**	0,868**
Flexibele werktijden		1,096*	1,069
Betaald zorgverlof		0,917	0,911
Betaald ouderschapsverlof		1,072	1,069
Studieverlof		0,923	0,965
Mogelijkheid extra vakantiedagen		0,896*	0,888
Mogelijkheid om thuis te werken		1,024	0,935
Calamiteitenverlof		1,049	1,077
Collectieve ziektekostenverzekering		0,998	1,014
Deeltijdmogelijkheden voor pensioen		0,841*	0,919
Mogelijkheid langer door te werken		1,162	1,096
Mogelijkheid meer pensioenopbouw		1,041	0,948
Kinderopvang		0,906	0,863
Levensloopregeling		1,052	1,050
Faciliteren van opleiding door tijd		1,126*	1,033
Faciliteren van opleiding door geld		1,165*	1,099
Ondersteuning door loopbaancoach		0,985	1,096
Taakverlichting oudere werknemers		0,905	1,062
Mobiliteitsinstrumenten		1,048	1,046
Tevredenheid met collega's			1,574**
Tevredenheid leidinggevende			1,446**
Beroepsexpertise			1,564**
(Gevoel van) erkenning			1,416**

Tabel 4: Effecten van arbeidsvoorwaarden op verbondenheid (deel II)

Aard werk (niet manager – manager)			1,417**
Arbeidssatisfactie			1,441**
Tevredenheid organisatie			4,717**
Opleidingsniveau			0,877**
Geslacht			0,865**
Leeftijd			1,209**
Nagelkerke R ²	0,080	0,086	0,306

*, sig <0,05 **; sig <0,01, N = 21.037

Tabel 4 laat zien dat primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden al een redelijk deel (8,6%) verklaren van de totale variatie in verbondenheid met de organisatie. Deze verklaarde variatie neemt echter fors toe door de toevoeging van de controlevariabelen tot uiteindelijk 30,6%. Uit de tabel blijkt dat de variabelen baan zekerheid en gewenste aantal uren werk een direct positief effect hebben op de verbondenheid met de organisatie. Een hoger inkomen en een vast dienstverband hebben tegelijkertijd slechts een indirect effect aangezien deze variabelen pas significant worden na toevoeging van controlevariabelen. Hypothese 7 wordt met andere woorden slechts deels ondersteund. Verder komt uit de tabel naar voren dat alleen de mogelijkheid om meer uren te werken een positief significant effect heeft op verbondenheid. Ambtenaren die daarentegen juist gebruik maken van de mogelijkheid om minder uren te werken voelen zich over het algemeen minder verbonden met de organisatie. Hypothese 8 wordt daarom grotendeels verworpen.

Model IV

In tabel 5 worden de verschillen weergegeven in het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsvoorwaarden tussen instromende, zittende en uitstromende ambtenaren.

Tabel 5: Belang primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden voor keuze werkgever zittend – instromend – uitstromend

Primaire arbeidsvoorwaarden	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk Belangrijk	Heel Belangrijk
Zittende ambtenaren	185 0,5%	711 2,0%	4.564 13,1%	16.722 47,8%	12.780 36,6%
Instromend (belang van primaire arbeidsvoorwaarden om huidige baan bij overheid aan te nemen en niet een andere baan)	798 6,8%	1.080 9,2%	3.574 30,6%	4.250 36,4%	1.978 16,9%
Uitstromend* (belang van primaire arbeidsvoorwaarden om vorige baan bij overheid te verlaten)	907 16,8%	708 13,1%	1.299 24,1%	1.573 29,9%	903 16,8%
$\chi^2 = 9278,868$, Cramér's V = 0,299, alpha = 0,000					
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk Belangrijk	Heel Belangrijk
Zittende ambtenaren	289 0,8%	1.299 3,7%	5.902 16,9%	17.065 48,4%	10.407 29,8%
Instromend (belang van secundaire arbeidsvoorwaarden om huidige baan bij overheid aan te nemen en niet voor een andere baan)	910 7,8%	1.151 9,9%	3.734 32,0%	4.048 34,7%	1.837 15,7%
Uitstromend* (belang van secundaire arbeidsvoorwaarden om vorige baan bij overheid te verlaten)	1.043 19,4%	787 14,6%	1.432 26,6%	1.466 27,2%	662 12,3%
$\chi^2 = 8211,542$, Cramér's V = 0,281, alpha = 0,000					
* Er zijn 5.223 uitstromende ambtenaren niet meegenomen omdat deze ambtenaren niet vrijwillig zijn vertrokken door redenen als pensioen of ontslag.					

Uit tabel 5 kan allereerst worden afgelezen dat zowel primaire als secundaire arbeidsvoorwaarden over het algemeen als (zeer) belangrijk worden ervaren door het zittende personeel (respectievelijk 84,4% en 77,2%). Daarnaast zijn primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke significante pullfactor voor instromers bij de overheid (respectievelijk 53,3% en 50,4% belangrijk ten opzichte van respectievelijk slechts 16% en 17,7% onbelangrijk). Verder zijn primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijke significante pushfactoren (respectievelijk 46,7% en 39,5%) voor uitstromers maar niet zo belangrijk als pullfactoren voor instromers. Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn met andere woorden niet een hoofdreden om de overheid te verlaten, mogelijk omdat deze arbeidsvoorwaarden als goed worden ervaren. Maar nog altijd geeft 46,7% van de vrijwillige uitstromers aan dat primaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke reden zijn geweest om de vorige baan te verlaten. Ook geeft 39,5% van de uitstromers aan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke reden was om de vorige baan te verlaten. Zowel hypothese 9 als 10 worden met deze resultaten ondersteund.

In tabel 6 hieronder worden dezelfde analyses uitgevoerd. Alleen wordt hier gekeken naar het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsvoorwaarden tussen uitstromende ambtenaren naar een functie binnen de publieke sector en uitstromende ambtenaren naar de private sector.

Tabel 6: Belang primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden uitstromers naar publiek – privaat

Primaire arbeidsvoorwaarden*	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk Belangrijk	Heel Belangrijk
Uitstromend markt	183 14,8%	160 12,9%	253 20,5%	403 32,6%	237 19,2%
Uitstromend overheid	402 16,5%	309 12,7%	608 24,9%	704 28,8%	418 17,1%
Uitstromend semi-overheid (zorg)	70 14,9%	66 14,0%	122 26,0%	133 28,3%	79 16,8%
$\chi^2 = 16,784$, Cramér's V = 0,045, alpha = 0,032					
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Helemaal niet belangrijk	Niet zo belangrijk	Neutraal	Redelijk Belangrijk	Heel Belangrijk
Uitstromend markt	236 19,1%	200 16,2%	299 24,2%	263 29,4%	138 11,2%
Uitstromend overheid	449 18,4%	344 14,1%	654 26,8%	675 27,7%	319 13,1%
Uitstromend semi-overheid (zorg)	75 16,0%	72 15,3%	135 28,7%	125 26,6%	63 13,4%
$\chi^2 = 11,642$, Cramér's V = 0,037, alpha = 0,168					
* Er zijn 6.466 uitstromende ambtenaren niet meegenomen omdat deze ambtenaren niet vrijwillig zijn vertrokken of omdat geen van deze sectoren volgens hen van toepassing was.					

Zoals uit tabel 6 is af te lezen zijn de verschillen in het belang dat wordt gehecht aan primaire arbeidsvoorwaarden tussen de drie groepen wel significant maar klein. Het verband is verder zwak (Cramér's V = 0,045). Uitstromers naar de private sector hechten vermoedelijk iets meer belang aan primaire arbeidsvoorwaarden zoals een hoog inkomen dan uitstromers naar de (semi) overheid. De resultaten zijn hiermee overeenkomstig hypothese 11 maar tegelijkertijd zijn de procentuele verschillen zeer klein. Uit tabel 6 is verder af te lezen dat de verschillen in het belang dat wordt gehecht aan secundaire arbeidsvoorwaarden tussen de drie groepen niet alleen klein zijn maar ook niet significant. Het verband is ook hier zwak (Cramér's V = 0,037). Hypothese 12 wordt met andere woorden niet ondersteund.

5. Discussie

In dit onderzoek is gerapporteerd over het gebruik en de beoordeling van arbeidsvoorwaarden door ambtenaren enerzijds en de effecten van arbeidsvoorwaarden op de arbeidssatisfactie, PSM, verbondenheid en mobiliteit van ambtenaren anderzijds. De analyses die hiervoor zijn uitgevoerd zijn gebaseerd op het grootschalige “zittende” survey-onderzoek uit 2012 en de surveyonderzoeken “instromend”, “zittend” en “uistromend” uit 2008. Deze surveys worden om het jaar gehouden door het ministerie van Binnenlandse Zaken en zijn bekend onder de overkoepelende naam Personeels- en Mobiliteitsonderzoek.

De eerste vraag die is beantwoord, is wie er precies gebruik maken van welke secundaire arbeidsvoorwaarden. De belangrijkste conclusie is dat er op enkele uitzonderingen na weinig verschillen zichtbaar zijn tussen mannen en vrouwen, leeftijden, opleidingsniveaus, sectoren en functiecategorieën in het gebruik van de verschillende arbeidsvoorwaarden.

Uitzonderingen hierop zijn echter mannen die relatief veel vaker dan vrouwen gebruik maken van levensloopregelingen, mogelijkheden om langer door te werken, meer uren te werken en als ze ouder worden minder te werken. Dit zijn arbeidsvoorwaarden die de man vaak benut bij de klassieke man-vrouw verhouding waarbij mannen de kostwinnaar zijn en vrouwen niet of nauwelijks werken. De kans is daarmee groot dat deze verschillen met de veranderende man-vrouw verhoudingen ook zullen veranderen. Verder valt op dat het gebruik van regelingen relatief toeneemt naarmate men ouder wordt behalve scholingsregelingen die in de laatste 10 jaar voor het pensioen afnemen en betaald ouderschapsverlof die door 25 – 45 jarige relatief meer wordt gebruikt dan de overige leeftijdscategorieën. Mogelijk neemt het gebruik van scholingsregelingen in de laatste jaren af voor het pensioen doordat werkgevers vaak niet meer investeren in oudere werknemers. Daarnaast wordt betaald ouderschapsverlof waarschijnlijk relatief meer gebruik door 25 tot 45 jarige aangezien dit de leeftijdscategorieën zijn waarin de meeste mensen kinderen krijgen. Als laatste valt op dat het gebruik van loopbaancoaches toeneemt naarmate het opleidingsniveau afneemt. Iemand krijgt meestal met een loopbaancoach te maken als diegene niet goed functioneert. Hoger opgeleide ambtenaren kunnen meestal gemakkelijker een nieuwe functie vinden waar ze wel goed functioneren dan lager opgeleide ambtenaren. Lager opgeleide ambtenaren hebben immers vaak minder baanperspectieven waardoor zij mogelijk sneller zijn aangewezen op een loopbaancoach.

Vervolgens is om de tweede deelvraag te beantwoorden gekeken naar hoe al deze arbeidsvoorwaarden worden beoordeeld door de ambtenaren. Daarbij kan worden geconcludeerd dat ambtenaren met name relatief tevreden zijn over het aantal uren werk (93%), het dienstverband (90%), de flexibele werktijden (89%) en de mogelijkheid om minder uren te werken (85%). Over kinderopvang (22%) en de mogelijkheid om langer door te werken (16%) zijn ambtenaren relatief het minst tevreden. Op kinderopvang wordt de laatste jaren steeds meer bezuinigd wat mogelijk voor meer ontevredenheid heeft gezorgd. Daarnaast heeft de verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 ook tot veel ontevredenheid geleid. Of de totale tevredenheid over alle arbeidsvoorwaarden echter in 2011 door deze trends is gedaald kan gezien de beperkingen in de data helaas niet worden geconcludeerd. Verder kan wel worden geconcludeerd dat kinderopvang niet alleen een voorwaarde is waarover ambtenaren relatief het minst tevreden zijn, maar dat het tegelijkertijd ook door de grootste groep ambtenaren relatief als minst belangrijke voorwaarde wordt gezien. Verder worden de mogelijkheid om extra vakantiedagen te kopen, een levensloopregeling en betaald ouderschapsverlof ook relatief als minst belangrijk gezien. Kinderopvang en betaald ouderschapsverlof zijn voorwaarden die waarschijnlijk alleen als belangrijk worden ervaren door ouders met (jonge) kinderen.

Verder is de levensloopregeling sinds 2012 afgeschaft waarbij een overgangsregeling is getroffen voor oudere werknemers die meer dan 3.000 euro hadden gespaard. Deze arbeidsvoorwaarde is sindsdien dus komen te vervallen en wordt daarom mogelijk alleen nog door oudere werknemers als belangrijk ervaren. Wat in ieder geval kan worden afgeleid uit de beantwoording van deze deelvragen is dat de behoeften aan verschillende arbeidsvoorwaarden sterk kan variëren tussen personen en dat hiermee het eerder aangehaalde cafetariasysteem een goede ontwikkeling blijkt te zijn voor het Human Resource Management in de publieke sector.

Voor de beantwoording van de derde deelvraag is gekeken naar de effecten van het beschikken over de verschillende arbeidsvoorwaarden op de tevredenheid, verbondenheid en motivatie van de huidige ambtenaren. Wat ten eerste opvalt is dat baanzekerheid het grootste positieve effect heeft op alle drie de fenomenen. Dat is een interessante conclusie in het licht van de huidige discussie rondom de gelijkschakeling van de rechtspositie van ambtenaren met medewerkers in de private sector. Het ontslagrecht van ambtenaren is versoepeld waarmee de baanzekerheid is afgenomen terwijl ambtenaren juist het meest gesteld blijken te zijn op hun baanzekerheid. Wat verder interessant is, is dat het inkomen geen of slechts kleine significante effecten heeft op tevredenheid, verbondenheid en PSM van ambtenaren. In de discussie rondom de gelijkschakeling werd door voorstanders betoogd dat gelijkschakeling zou leiden tot betere arbeidsvoorwaarden en met name een hoger inkomen. Uit de resultaten blijkt echter dat ambtenaren daar over het algemeen relatief weinig waarde aan hechten. Op basis van de resultaten kan dus worden geconcludeerd dat de nadelen van normalisering negatieve effecten heeft en slechts kleine positieve effecten.

Wat verder kan worden geconcludeerd is dat er op basis van de resultaten mogelijk beter eerder bezuinigd kan worden op secundaire arbeidsvoorwaarden dan op primaire voorwaarden. Slechts enkele secundaire arbeidsvoorwaarden blijken namelijk invloed te hebben op tevredenheid, verbondenheid en PSM. Daarbij moet worden opgemerkt dat arbeidsvoorwaarden sowieso weinig invloed hebben op PSM. Dit valt te verklaren vanuit het idee dat arbeidsvoorwaarden in principe externe motivatiefactoren zijn terwijl Perry heeft aangetoond dat PSM juist een intrinsieke factor is. Ambtenaren die over opleidingsregelingen en flexibele werktijden beschikken zijn over het algemeen significant tevredener dan ambtenaren die deze regelingen niet hebben. Ook hebben ambtenaren die beschikken over flexibele werktijden, opleidingsregelingen, thuiswerkregelingen en levensloopregelingen over het algemeen een significant hogere PSM dan ambtenaren die niet over deze voorwaarden beschikken. Verder zijn ambtenaren die gebruik maken van de mogelijkheid om meer uren te werken significant meer verbonden met hun organisatie dan ambtenaren die hier geen gebruik van maken. Tegenovergesteld zijn ambtenaren die gebruik maken van de mogelijkheid om minder uren te werken over het algemeen significant ontevredener, minder gemotiveerd en minder verbonden dan ambtenaren die niet beschikken over deze arbeidsvoorwaarde. Het is natuurlijk de vraag of deze mensen ook tevredener worden over hun werk als deze arbeidsvoorwaarde niet zou bestaan of dat mensen juist gebruik maken van de regeling om minder uren te werken vanwege het feit dat zij ontevreden zijn met hun werk. Daarnaast blijft het de vraag of deze arbeidsvoorwaarden daadwerkelijk belangrijk zijn voor het goed functioneren van het openbaar bestuur zoals het ministerie van BZK beweert (zie inleiding). Op basis van de resultaten kan in ieder geval worden geconcludeerd dat goede voorwaarden inderdaad leiden tot hogere arbeidstevredenheid, PSM en verbondenheid en inherent daaraan tot mogelijk betere werkprestaties en beter functioneren (zie bijvoorbeeld Meyer & Allen, 1997; Schappe, 1996).

Door gebrek aan objectieve data over prestaties en andere functioneringsindicatoren kunnen hier helaas verder geen uitspraken over worden gedaan. Dit onderzoek heeft immers met een belangrijke beperking te maken dat het empirische materiaal niet is verzameld vanuit het theoretisch denkkader van dit onderzoek. Er zijn factoren die interessant zijn om nader te analyseren, maar die niet kunnen worden meegenomen in deze analyse, vanwege de beperkingen in de beschikbare data.

Bij de laatste deelvraag is gekeken naar het verschil in het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsvoorwaarden tussen uitstromende ambtenaren naar een functie binnen de publieke sector en uitstromende ambtenaren naar de private sector en tussen instromende, zittende en uitstromende ambtenaren. Er is met andere woorden gekeken naar de arbeidsmobiliteit als gevolg van arbeidsvoorwaarden. Uit analyses kan worden geconcludeerd dat primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden belangrijke significante pushfactoren zijn voor uitstromers (respectievelijk 46,7% en 39,5%) maar niet zo belangrijk als pullfactoren voor instromers (respectievelijk 53,3% en 50,4% belangrijk ten opzichte van respectievelijk slechts 16% en 17,7% onbelangrijk). Het blijkt verder niet zoveel uit te maken of men uitstromer is naar een andere functie binnen de publieke sector of naar een functie in de private sector. Er zijn namelijk maar kleine significante verschillen te vinden in het belang dat wordt gehecht aan primaire arbeidsvoorwaarden tussen deze groepen. Uitstromers naar de private sector hechten iets meer belang aan primaire arbeidsvoorwaarden dan uitstromers naar de (semi) overheid. Dit kan mogelijk verklaard worden vanuit het idee dat men verwacht dat met name het inkomen beter is in de private sector dan in de publieke sector. De verschillen tussen de groepen zijn bij de secundaire arbeidsvoorwaarden echter niet significant. De belangrijkste conclusie uit deze resultaten is dan ook dat, kijkend naar de instroomcijfers, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden nog steeds hele belangrijke prikkels zijn om bij de overheid te werken maar dat er, kijkend naar de uitstroomcijfers nog voldoende verbeterd kan worden om het vrijwillige uitstroompercentage te verlagen. Maar liefst 46,7% van de uitstromers geeft immers aan dat de primaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke pushfactor waren en 39,5% geeft aan dat secundaire arbeidsvoorwaarden een belangrijke pushfactor waren. Dit percentage kan wellicht worden verlaagd door brede invoering van het eerder genoemde cafetariamodel in de vorm van een keuzebudget waarmee ambtenaren meer vrijheid krijgen in hun keuze voor arbeidsvoorwaarden (zie ook Ministerie van BZK, 2013: 20).

Ook hier blijven echter vragen over zoals waarom arbeidsvoorwaarden een belangrijke pushfactor zijn en in hoeverre die arbeidsvoorwaarden er echt voor hebben gezorgd dat ambtenaren zijn overgestapt op een andere baan. Deze vragen kunnen echter door de eerder genoemde beperkingen bij het gebruik van secundaire data niet worden beantwoord. Dat biedt tegelijkertijd perspectief voor nader onderzoek. Dit artikel heeft getracht een bijdrage te leveren aan de actuele discussies over normalisering en versobering van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren. Nader onderzoek zou hierdoor ook niet louter een theoretische exercitie zijn, maar tevens mogelijk een grote bijdrage kunnen leveren aan de actuele discussies, spanningen en zelfs stakingen rondom de arbeidsvoorwaarden in de publieke sector.

Literatuurlijst

- Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435.
- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31(6), 626–646.
- Balfour, D.L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256–277.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513.
- Bartel, A.P. (1982). Wages, nonwage job characteristics, and labor mobility. *Industrial and labor relations review*, 35(4), 578–589.
- Bartlett, K.R. (2002). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–352.
- Baughman, R., DiNardi, D. & Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247–259.
- Bélanger, F. (1999). Workers’ propensity to telecommute: An empirical study. *Information and Management*, 35(3), 139–153.
- Borst, R.T., Lako, C.J., & Vries, M.S. de. (2012). Is prestatie management in de publieke sector toepasbaar? Een vergelijkend onderzoek naar de opvattingen onder ambtenaren. *Bestuurswetenschappen*, 66(4), 14–35.
- Borst, R.T., Lako, C.J., & Vries, M.S. de. (2013). Courses for Civil Servants: who attend and what are the effects? In: G. Bouckaert & M.S. de Vries (Eds.), *Training for Leadership* (273–292). Brussels: Bruylant publishers.
- Brock, T. (2013). *Is het nog leuk om ambtenaar te zijn?* Vinddatum 1-5-2014, op <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2844/Archief/archief/article/detail/3539654/2013/11/06/Is-het-nog-leuk-om-ambtenaar-te-zijn.dhtml>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Buzawa, E.S. (1984). Determining patrol officer job satisfaction: the role of selected demographic and job-specific attitudes. *Criminology*, 22, 61–81.
- Caillier, J.G. (2013). Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: Is there a connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 340–364.
- Camilleri, E., & Heijden, B.I.J.M. van der. (2007). Organizational commitment, public service motivation and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241–274.
- Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.
- Casper, W.J., & Harris, C.M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95–109.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). *Sociaaleconomische trends 2014: Managers zijn de meest tevreden werknemers*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. *International review of industrial and organizational psychology*, 10, 229–248.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88–101.
- Cooper, C., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
- Costa, G., Sartori, S. & Åkerstedt, T. (2006). Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health and Well-Being. *Chronobiology International*, 23(6), 1125–1137.
- Donohue, S.M. & Heywood, J.S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211–234.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A. & Mills, S. (1992). After hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 173–190.
- Freeman, R.B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *The American Economic Review*, 68(2), 135–141.
- Gaziloglu, S. & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(1), 1163–1171.
- Georgellis, Y., & Lange, T. (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 969–985.
- Goldberg, W. A., Greenberg, E., Koch-Jones, J., O’Neil, R., & Hamill, S. (1989). Attractiveness of child care and related employersupported benefits and policies to married and single parents. *Child Youth Care Quarterly*, 18, 23–37.
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.
- Griffin, G. R., Dunbar, R., & McGill, M. (1978). Factors associated with job satisfaction among police personnel. *Journal of Police Science and Administration*, 6, 77–85.
- Grover, S.L. & Crooker, K.J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the Impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
- Hammer, L.B., Neal, M.B., Newsom, J.T., Brockwood, K.J., & Colton, C.L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples’ utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 799–810.
- Harris, J.I., Winskowski, A.M. and Engdahl, B.E. (2007), Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150–156.
- Heijden, P. van der. (2008). Ambtelijke status: nuttig, noodzakelijk of overbodig? *Bestuurswetenschappen*, 62(1), 30–35.

- Kim, S. (2005). Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Behavioural Science*, 52(9-10), 667–681.
- Kirchmeyer, G. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives. *Human Relations*, 58(5), 637–660.
- Kossek, E.E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45(3), 485–509.
- Koster, Y. de. & Walstra, E. (2014). VNG negeert ultimatum, ambtenaren gaan staken. Vinddatum 1-5-2014, op <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/vng-negeert-ultimatum-ambtenaren-gaan-staken.9227764.lynkx>
- Lanting, B.B.B. (2009). *Sociale zekerheid van ambtenaren en overheidswerknemers: Een onderzoek naar het proces van normalisering van het sociale zekerheidsrecht in de sectoren Rijk, Gemeenten en Onderwijs*. Antwerpen: Maklu-Uitgevers.
- Maimaris, W., Hogan, H. & Lock, K. (2010). The Impact of Working Beyond Traditional Retirement Ages on Mental Health: Implications for Public Health and Welfare Policy. *Public Health Reviews*, 32(2), 532–548
- McCloskey, D.W. & Igbaria, M. (1998). A review of the empirical research on telecommuting and directions for future research. In M. Igbaria & M. Tan (Ed.) *The virtual workplace* (338–358), Hershey (PA): Idea Group.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: a meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342–53.
- Meer, F. van der, Berg, C. van den, & Dijkstra, G. (2011). *Het eigene aan de overheid in een systeem van multi-level governance vanuit internationaal perspectief bezien*. Universiteit Leiden: Centrum voor Publieke Sectorhervorming.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Verenigde Staten: Thousand Oaks, Sage.
- Ministerie van BZK (2006). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*. Den Haag: Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, Directie Arbeidszaken Publieke Sector.
- Ministerie van BZK (2008). *Quickscan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2008*. Den Haag: Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, Directie Arbeidszaken Publieke Sector.
- Ministerie van BZK (2010). *Quickscan Personeels- en Mobiliteitsonderzoek 2010*. Den Haag: Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, Directie Arbeidszaken Publieke Sector.
- Ministerie van BZK (2013). *Feiten & cijfers 2012: werken in de publieke sector*. Den Haag: Kennisbank Arbeidszaken Publieke sector.
- Mangione, T.W. & Quinn, R.P. (1975). Job satisfaction counter-productive behavior and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114–16.
- Mitchell, O.S. (1982). Fringe benefits and labor mobility. *The journal of human resources*, 17(2), 286–298.
- Monheit, A.C. & Cooper, P.F. (1994). Health Insurance and Job Mobility: Theory and Evidence. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(1), 68–85.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human relations*, 41(6), 467–482.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
- Niessen, C.R. (2010). *Mythen en legenden onder de Haagse kaasstolp, deel zoveel*. Afscheidsrede Universiteit van Amsterdam.

- Oldham, G.R. & Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. In: K.G. Smith & M.A. Hitt (ed.) *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development* (pp. 151-170), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Olson, M. H. (1989). Organizational barriers to professional telework. In: E. Boris & C. R. Daniels (Ed.), *Historical and contemporary perspectives on paid labor at home* (pp. 217-237), Urbana: University of Illinois Press.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113-115.
- Orpen, G., & Pinshaw, J. (1975). An empirical examination of the need-gratification theory of job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 96, 139-140
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training*, 39(9), 354-359.
- Perry, J.L., & Porter, L.W. (1982). Factors affecting the context for motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational basis of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 1, 5-23.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000) Bringing society in: toward a theory of public service motivation. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(2), 471-489.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Poggi, A. (2010). Job satisfaction, working conditions and aspirations. *Journal of economic psychology*, 31(6), 936-949.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Reijner, T. (2014). *Meerderheid Kamer is voor makkelijker ontslaan ambtenaren*. Vinddatum 30-4-2014, op <http://www.elsevier.nl/Politiek/nieuws/2014/1/Meerderheid-Kamer-is-voor-makkelijker-ontslaan-ambtenaren-1454761W/>
- Riley, F. & McCloskey, D.W. (1997). Telecommuting as a response to helping people balance work and family. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Ed.) *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 133-142). Westport, CT: Quorum.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y. & Hall-Saltzstein, G. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Scandura, T.A. & Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 18, 377-391.
- Schappe, S.P. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes: Procedural justice as keystone. *Group and Organization Management*, 21(3), 337-365.

- Smither, K.D. (1988). *The psychology of work and human performance*. New York: HarperCollins Publishers
- Sprengers, L.C.J. (2010). This is it? In: J.Th.J. van den Berg, E. Verhulp en R.K. Visser (red.). *Zoals een goed ambtenaar betaamt. Liber Amicorum ter gelegenheid van het afscheid van prof. mr. C.R. (Ron) Niessen als bijzonder hoogleraar 'De overheid als arbeidsorganisatie (Ien Dalesleerstoel) aan de Universiteit van Amsterdam*. Den Haag.
- Stamps, P.L. (1997). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement*. Chicago: Health Administration Press.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 46-56.
- Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, 20(4), 289-307.
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187-201.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (2^{de} ed.). Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Teunissen, M. (2014). *Wetsvoorstel normalisering arbeidsvoorwaarden in Tweede Kamer aangenomen*. Vinddatum 30-4-2014, op <http://www.driessen.nl/goedbekend/wetsvoorstel-normalisering-arbeidsvoorwaarden-in-tweede-kamer-aangenomen/>
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Uyl, X.J. den (2010). Waarom gewone werknemers gewone werknemers rechten moeten hebben. In: J.Th.J. van den Berg, E. Verhulp en R.K. Visser (red.). *Zoals een goed ambtenaar betaamt. Liber Amicorum ter gelegenheid van het afscheid van prof. mr. C.R. (Ron) Niessen als bijzonder hoogleraar 'De overheid als arbeidsorganisatie (Ien Dalesleerstoel) aan de Universiteit van Amsterdam*. Den Haag.
- Vrielink, S., Kloosterman, R., & Kessel, N. (2004). *Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Een nadere analyse van gegevens uit het personeelsonderzoek 2003 en het mobiliteitsonderzoek 2002*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, Instituut ITS: wetenschap voor beleid en samenleving.
- Vries, K. de. (2008). Over ambtenaren en politiek. *Bestuurswetenschappen*, 62(1), 19-29.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Appendices en bijlagen

Appendix 1: Steekproeven zittende ambtenaren 2008 en 2012

Jaar: 2008 (over 2007)	Populatie	Steekproef	Respons	Respons(%)
Totale overheid	838.594	87.454	34.962	40%
<i>Overheden</i>				
Rijk	112.389	10.000	4.325	43%
Gemeenten	154.163	9.000	3.947	44%
Provincies	12.323	4.000	1.666	42%
Rechterlijke macht	3.266	1.500	554	37%
Waterschappen	9.161	4.000	1.858	46%
<i>Educatie en wetenschap</i>				
Primair onderwijs	162.356	9.000	3.733	41%
Voortgezet onderwijs	83.595	8.000	3.508	44%
Middelbaar Beroepsonderwijs	48.152	5.000	1.846	37%
Hoger Beroepsonderwijs	32.543	5.000	1.960	39%
Wetenschappelijk onderwijs	42.384	12.454	4.213	34%
Onderzoeksinstellingen	2.153	1.500	558	37%
Universitair Medische Centra	53.323	5.000	1.825	37%
<i>Veiligheid</i>				
Defensie	66.072	7.000	2.613	37%
Politie	56.714	6.000	2.356	39%
Jaar: 2012 (over 2011)				
Totale overheid			22.446	
<i>Overheden</i>				
Rijk		?	2.872	?
Gemeenten		?	4.125	?
Provincies		?	327	?
Rechterlijke macht		?	94	?
Waterschappen		?	245	?
<i>Educatie en wetenschap</i>				
Primair onderwijs		?	4.239	?
Voortgezet onderwijs		?	2.385	?
Middelbaar Beroepsonderwijs		?	1.324	?
Hoger Beroepsonderwijs		?	931	?
Wetenschappelijk onderwijs		?	1.149	?
Onderzoeksinstellingen		?	62	?
Universitair Medische Centra		?	1.493	?
<i>Veiligheid</i>				
Defensie		?	1.658	?
Politie		?	1.543	?

Appendix 2: Steekproeven instromende en uitstromende ambtenaren 2008

Instromende ambtenaren (2008, over 2007)	Populatie	Steekproef	Respons	Respons(%)
Totaal	100.981	36.630	11.681	32%
<i>Overheden</i>				
Rijk	10.706	4.000	1.438	36%
Gemeenten	16.358	4.000	1.689	42%
Provincies	913	751	344	46%
Rechterlijke macht	175	149	135	91%
Waterschappen	525	433	196	45%
<i>Educatie en wetenschap</i>				
Primair onderwijs	17.773	4.000	1.155	29%
Voortgezet onderwijs	11.406	4.000	1.541	39%
Middelbaar Beroepsonderwijs	5.704	2.500	718	29%
Hoger Beroepsonderwijs	6.605	2.500	717	29%
Wetenschappelijk onderwijs	10.745	5.000	1.183	24%
Onderzoeksinstellingen	339	297	102	34%
Universitair Medische Centra	9.029	3.000	710	24%
<i>Veiligheid</i>				
Defensie	4.903	3.500	845	24%

Politie	5.800	2.500	908	36%
Uitstromende ambtenaren				
Totale overheid	83.140	36.679	10.613	29%
<i>Overheden</i>				
Rijk	6.849	4.000	1.240	31%
Gemeenten	12.011	4.000	1.408	35%
Provincies	941	800	300	38%
Rechterlijke macht	85	78	78	100%
Waterschappen	579	485	184	38%
<i>Educatie en wetenschap</i>				
Primair onderwijs	21.030	4.000	1.120	28%
Voortgezet onderwijs	9.295	4.000	1.405	35%
Middelbaar Beroepsonderwijs	3.863	2.500	648	26%
Hoger Beroepsonderwijs	3.726	2.500	669	27%
Wetenschappelijk onderwijs	7.829	5.000	1.178	24%
Onderzoeksinstellingen	365	316	71	22%
Universitair Medische Centra	6.203	3.000	708	24%
<i>Veiligheid</i>				
Defensie	6.811	3.500	777	22%
Politie	3.554	2.500	827	33%

Bijlage 1: Variabelen en operationalisatie deelvraag drie

Variabele	Model I	Model II	Model III	Operationalisatie (vragen uit de vragenlijst)
<i>Afhankelijke variabelen</i>				
Arbeidssatisfactie	x		x	Hoe tevreden bent u, alles bijeen genomen met uw baan? - Zeer ontevreden - Tamelijk ontevreden - Niet tevreden, niet ontevreden - Tamelijk tevreden - Zeer tevreden
Public Service Motivation		x		In hoeverre bent u het met deze stelling eens? Ik vind het belangrijk om een wezenlijke bijdrage aan de publieke zaak te leveren - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Neutraal - Mee eens - Helemaal mee eens
Verbondenheid			x	Geef aan in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stelling. Ik voel me thuis in deze organisatie - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Inkomen	x	x	x	Hoeveel bedraagt feitelijk uw brutoloon per maand? - Minder dan €1.500 - €1.501 – €2.000 - €2.001 – €2.500 - €2.501 – €3.000 - Etc. - €6.501 – €7.000 - Meer dan €7.000 - Weet niet / wil niet zeggen
Dienstverband	x	x	x	Wat voor soort dienstverband heeft u? - Vast dienstverband - Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband

				- Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband - Dienstverband vanwege een bijzondere regeling (brugbaan, participatiebaan of vergelijkbare gesubsidieerde baan) - Overig
Baanzekerheid	x	x	x	De volgende stelling gaat over uw inschatting van uw vermogen om uw huidige baan te behouden. In hoeverre bent u het eens met deze stelling? Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang bij mijn werkgever kan blijven werken - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Neutraal - Mee eens - Helemaal mee eens
Gewenste aantal uren werk	x	x	x	Bent u tevreden over het aantal uren dat u volgens uw contract werk? - Nee, ik zou graag ... uur per week willen werken - Ja, ik ben tevreden over de omvang
Secundaire arbeidsvoorwaarden	x	x	x	Hier zullen alle secundaire arbeidsvoorwaarden worden meegenomen die in het theoretisch kader zijn uitgewerkt. De bijbehorende vraag die voor iedere arbeidsvoorwaarde is gesteld is: Kunt u aangeven van welke arbeidsvoorwaarden u gebruik maakt?
Tevredenheid met collega's	x	x	x	De volgende stelling heeft betrekking op de integere werkhouding van uw (directe) collega's. In hoeverre bent u het eens met deze stelling? Arbeidssatisfactie: Mijn directe collega's zijn niet eerlijk over de resultaten van hun werk Verbondenheid: Mijn directe collega's verdraaien de waarheid tegenover hun leidinggevende(n) PSM: Mijn directe collega's melden zich onterecht ziek - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
Tevredenheid over leidinggevende	x	x	x	Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, over de gesprekken die u voert met uw directe leidinggevende? - Zeer ontevreden - Tamelijk ontevreden - Niet tevreden, niet ontevreden - Tamelijk tevreden - Zeer tevreden
Behoeft om te ontwikkelen	x			In hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing op uw werk? Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan. - Helemaal mee oneens - Mee oneens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens

Beschikken over juiste kennis en bekwaamheden	x			In hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing op uw werk? Ik heb weinig vakkennis waar men tegenwoordig om staat te springen. - Helemaal mee oneens - Mee oneens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
Variëteit benodigde vaardigheden	x	x		In hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing op uw werk? Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren. - Helemaal mee oneens - Mee oneens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
Mate van identificatie met (uitkomsten) van werk	x	x		Geef voor de onderstaande uitspraak aan in hoeverre deze uitspraak op uw werk van toepassing is. Ik draag in mijn werk bij aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid. - Helemaal niet van toepassing - Grotendeels niet van toepassing - Gedeeltelijk van toepassing - Grotendeels van toepassing - Volledig van toepassing
Belang ervaren eigen taak	x	x		Geef voor de onderstaande uitspraak aan in hoeverre deze uitspraak op uw werk van toepassing is. In mijn werk lever ik een bijdrage aan het oplossen van problemen van andere mensen. - Helemaal niet van toepassing - Grotendeels niet van toepassing - Gedeeltelijk van toepassing - Grotendeels van toepassing - Volledig van toepassing
Feedback op prestaties en ontwikkeling	x	x		Kunt u van de volgende onderwerpen aangeven of deze tijdens het laatste formele gesprek over uw functioneren aan de orde zijn gekomen en of er concrete afspraken over zijn gemaakt? Uw werkresultaten: - Niet besproken - Wel besproken, geen concrete afspraken - Besproken en concrete afspraken
Tevredenheid organisatie	x		x	Hoe tevreden bent u, alles bijeengenomen met de organisatie waar u werkzaam bent? - Zeer ontevreden - Tamelijk ontevreden - Niet tevreden, niet ontevreden - Tamelijk tevreden - Zeer tevreden
(Gevoel van) erkenning	x	x	x	In hoeverre bent u het met de volgende stelling eens of oneens? De meeste burgers hebben waardering voor ons werk - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
Aard van het werk		x	x	Geeft u leiding aan medewerkers? (niet PO, VO, MBO, HBO en politie) - Nee - Ja

				Tot welke functiecategorie behoort u? (PO, VO, MBO en HBO) - Management zonder lesgevende taak - Management met lesgevende taak - Onderwijzend personeel - Onderwijsondersteunend personeel (bijv. onderwijsassistent, instructeur, leraarondersteuner, TOA, e.d.) Tot welke categorie politiepersoneel behoort u? (politie) - Leidinggevend primair proces - Primair proces schaal 4-5 - Primair proces schaal 6-8 - Primair proces schaal 9-11 - Ondersteuning primair proces - Overig ondersteuning - In opleiding
Beroepsexpertise			x	In hoeverre is de volgende uitspraak van toepassing op uw werk? Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd binnen mijn organisatie - Helemaal niet mee eens - Niet mee eens - Niet mee eens, niet mee oneens - Mee eens - Helemaal mee eens
Leeftijd	x	x	x	Wat is uw geboortjaar? - 19□□
Geslacht	x	x	x	Wat is uw geslacht? - Man - Vrouw
Opleidingsniveau	x	x	x	Wat is uw hoogst voltooide opleiding? - Basisonderwijs, lagere school - Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao of vmbo-praktijk) - Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo, en ten hoogste 3 jaar havo, hbs, vwo, vhm - Havo, vwo, atheneum, gymnasium, hbs, mms (ook propedeuse hbo en wo) - Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts (voor 1968 uts), politie school, KMS, mds, mba, SPD-1, mhno of inas) - Hoger beroepsonderwijs: hbo-bachelor, hbo oude stijl (hts (voor 1968 mts), hds, nlo, politieacademie, mo A 2/3^e graads, SPD-2/3) - Universitaire opleiding: wo-bachelor, kandidaatsexamen - Hoger beroepsonderwijs: hbo-master (MO-B/1^e graads, 2^{de} fase kunstopleiding) - Universitaire opleiding: wo-master, wo oude stijl, officiersopleiding aan het KIM, de KMA of de defensie academie (master, drs., ir., mr., arts, tandarts, apotheker)

				- Universitaire opleiding: gepromoveerd, post-doctorale beroepsopleiding (dr., medici, apotheker, accountancy) - Anders
--	--	--	--	--

Bijlage 2: Variabelen en operationalisaties deelvraag 4

Variabele	Databestand	Vragen uit de vragenlijst
Primair en secundair instromend	Instromend	We willen nu graag weten waarom u voor de baan bij de overheid gekozen hebt en niet voor een andere baan of –als dat mogelijk is– voor de baan die u daarvoor had. Hieronder staat een aantal mogelijke redenen. Wilt u voor elke reden aangeven in welke mate deze van belang is geweest? - De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) - De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling, kinderopvang of ouderschapsverlof)
Primair en secundair zittend	Zittend	In hoeverre zijn de volgende aspecten voor u van belang bij de keuze van een werkgever? - De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) - De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling, kinderopvang of ouderschapsverlof)
Primair en secundair uistromend	Uitstromend	Hieronder staat een aantal mogelijke redenen om te stoppen met werk en/of op zoek te gaan naar een andere baan. Kunt u voor elk van de redenen aangeven in hoeverre ze belangrijk voor u waren om weg te gaan uit uw baan bij de overheid? - De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) - De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling, kinderopvang of ouderschapsverlof)