Op zoek naar werknemers met public service motivation

Een experimenteel onderzoek naar het effect van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten

Stefanie Jager
Utrecht, 2018

Universiteit Utrecht

Gemeente Zeist

Op zoek naar werknemers met public service motivation

Een experimenteel onderzoek naar het effect van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten

Stefanie Diana Jane Jager | 4170202 | s.d.j.jager@students.uu.nl

Masterthesis Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Onder toezicht van dr. Wouter Vandenabeele & prof. dr. Peter Leisink
Utrecht, 30 november 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting 6

Hoofdstuk 1 Inleiding 8

1.1 Aanleiding 9

1.1.1 Aantrekkelijkheid en PO-fit 9

1.1.2 Publieke organisaties en het werven van werknemers 10

1.2 Relevantie 11

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie 11

1.2.2 Praktische en maatschappelijke relevantie 13

1.3 Contextomschrijving 14

1.4 Onderzoeksvraag en conceptueel model 14

1.5 Leeswijzer 15

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader 16

2.1 Aantrekkelijkheid van organisaties 17

2.1.1 Definitie 17

2.1.2 ASA en PO-fit theorie 18

2.1.2.1 Needs-supplies perspectief en aanvullende fit 19

2.1.3 Het belang van aantrekkelijkheid van de organisatie 20

2.1.4 Conclusie 21

2.2 Public service motivation 22

2.2.1 Definitie, dimensies en de rol van instituties 22

2.2.2 De effecten van PSM 23

2.2.3 Conclusie 24

2.3 PSM in vacatureteksten 26

2.3.1 Werving van personeel 26

2.3.2 PSM en vacatures 27

2.3.3 Conclusie 29

Hoofdstuk 3 Methode 30

3.1 Onderzoeksmethode en dataverzameling 31

3.1.1 Participanten 31

3.1.2 Dataverzameling en procedure 32

3.2 Meetinstrumenten 32
3.2.1 Stimulus 33
3.2.2 Meetschalen 34
3.3 Data-analyse 35
Hoofdstuk 4 Resultaten 37
4.1 Beschrijvende statistiek en correlatieanalyse 37
4.2 Hypothese-toetsing 39
4.2.1 Algemene interactie-analyse 39
4.2.2 PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie 40
4.2.3 PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie 42
4.3 Bijkomende analyses 43
4.3.1 Treatment check 43
4.3.2 Participanten uit de private sector 47
4.3.2.1 PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie 48
4.3.2.2 PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie 51
Hoofdstuk 5 Discussie 55
5.1 Conclusie 55
5.2 Implicaties 55
5.2.1 Theoretische implicaties 55
5.2.2 Praktische implicaties 58
5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek 59
5.4 Besluit 61
Literatuur 62
Bijlagen 69
Bijlage 1 Inleidende teksten 69
1. Inleidende e-mail alumni USBO 69
2. Inleidende tekst nieuwe alumni 69
3a. Inleidende tekst medewerkers Gemeente Zeist 69
3b. Herinneringsoproep medewerkers Gemeente Zeist 70
4. Inleidende e-mail buurgemeenten 70
Bijlage 2 Vignettes 72
1 Vignette met PSM-gerelateerde content 72

2 Vignette met content die niet PSM-gerelateerd is 73
3 Controle vignette 74
Bijlage 3 Survey 75

Samenvatting

Doel Publieke organisaties kennen grote uitdagingen met betrekking tot hun personeelsbeleid. Om voldoende geschikte kandidaten te werven is het voor deze organisaties van belang hun aantrekkelijkheid te verhogen. Public service motivation (PSM) kan hier een grote rol in spelen, omdat dit de Persoon-Organisatie fit (PO-fit) met publieke organisaties vergroot. In dit onderzoek is daarom nagegaan hoe publieke organisaties PSM kunnen gebruiken in de werving van hun personeel.

Methode Om het doel van dit onderzoek te bereiken is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd. Op basis hiervan zijn hypothesen opgesteld. De verwachting was dat kandidaten met een hoge PSM een publieke organisatie aantrekkelijker zouden vinden wanneer zij een vacaturetekst lezen waarin PSM-gerelateerde content is opgenomen. De hypothesen zijn getoetst door middel van een survey experiment onder hoogopgeleide bestuurskundigen en werknemers met bestuurskundige ervaring. In totaal 189 respondenten kregen verschillende versies van een vacature te zien. Hierin is de content gemanipuleerd, waarbij er een versie ontstond met PSM-gerelateerde content, een versie zonder deze content en een versie met private en neutrale content. Vervolgens werden respondenten bevraagd op de ervaren organisatieaantrekkelijkheid, de PO-fit en hun PSM. Deze resultaten zijn statistisch onderzocht.

Bevindingen Dit onderzoek heeft uitgewezen dat public service motivation tot een hogere aantrekkelijkheid van publieke organisaties leidt. De rol van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten blijkt echter niet eenduidig. Ten opzichte van een kortere vacatureversie zonder deze content, heeft PSM-gerelateerde content wel degelijk een modererend effect. Tegenover een vacatureversie met neutrale en private waarden wordt dit effect daarentegen niet gevonden. Alhoewel PSM-gerelateerde content tot een betere PO-fit leidt met individuen die een hoge PSM hebben, resulteert dit niet in een hogere organisatieaantrekkelijkheid.

Meerwaarde De resultaten van dit experiment bevestigen de relatie tussen PSM en aantrekkelijkheid van publieke organisaties, welke ook in voorgaand onderzoek is vastgesteld. Hierbij is echter een niet eerder gevonden paradox aan het licht gebracht, namelijk dat PO-fit niet in alle gevallen leidt tot organisatieaantrekkelijkheid. PSM-gerelateerde content in vacatureteksten blijkt, in tegenstelling tot de verwachtingen van verschillende wetenschappers, niet te leiden tot een hogere organisatieaantrekkelijkheid voor individuen met een hoge PSM. Wel leidt het tot een lagere aantrekkelijkheid voor individuen met een lage PSM. In de praktijk kunnen publieke organisaties dit gebruiken door PSM-gerelateerde content toe te voegen aan hun vacatureteksten wanneer de arbeidsmarkt ruim is en zij specifiek op zoek zijn naar werknemers met PSM.

Kernbegrippen Public service motivation, organisatieaantrekkelijkheid, vacatureteksten, werving, PSM-gerelateerde content, organisatiewaarden, PO-fit

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het aantal banen in Nederland stijgt en het aantal werkzoekenden daalt; er is sprake van een relatief gespannen arbeidsmarkt (CBS, 2018). Hierdoor worden vacatures minder snel vervuld en hebben werkgevers meer moeite om geschikt personeel te vinden. Ook de publieke sector heeft last van personeelstekorten, onder andere in de zorg, bij de politie en in het onderwijs (UWV, 2017; De Kruif, 2018; Algemene Rekenkamer, 2017). Zo is een zesde van de overheidsvacatures moeilijk vervulbaar (UWV, 2018). Rekenkamerpresident Arno Visser noemt het personeelsbeleid dan ook 'het grootste, overkoepelende probleem van de rijksoverheid' (De Witt Wijnen, 2017). Uit onderzoek van de Algemene Rekenkamer blijkt namelijk dat het ambtenarenapparaat, ook door het verhogen van de pensioenleeftijd, vergrijsd en te weinig aantrekkelijk ten opzichte van andere sectoren is (Algemene Rekenkamer, 2017).

Dit heeft grote gevolgen. De problemen in het personeelsbeleid liggen ten grondslag aan operationele problemen die zich de laatste jaren bij de overheid hebben voorgedaan, zoals bij de Belastingdienst en de Nationale Politie (De Witt Wijnen, 2017). Daardoor zorgt het zelfs voor problemen in de nationale veiligheid. Zo zijn financiële en ICT-experts bij de politie ondanks verschillende wervingsronden schaars, met onderbezetting tot gevolg. Dit belemmert de opsporing van financieel-economische en cybercriminaliteit (Algemene Rekenkamer, 2017). Het vervullen van vacatures is dan ook van groot belang voor de maatschappij.

Afgelopen jaar ontstonden veruit de meeste overheidsvacatures bij gemeenten, namelijk 45 procent van het totale aantal. In vergelijking: de politie staat op twee met 26 procent en de rijksoverheid op drie met 14 procent (UWV, 2018). De opgave van het vervullen van vacatures is in gemeenten dan ook het grootst. Problematisch daarbij is dat het percentage van vacatures die moeilijk vervulbaar zijn stijgt. Waar in 2016 nog maar 6,5 van de vacatures moeilijk vervulbaar was, steeg dit in 2017 naar 11 procent. De Personeelsmonitor Gemeenten adviseert gemeenten dan ook om meer te doen aan de arbeidsmarktcommunicatie (A+O fonds Gemeenten, 2018).

1.1.1 Aantrekkelijkheid en PO-fit

Het personeelsbeleid in (publieke) organisaties staat daarom voor grote uitdagingen. Het is noodzaak om voldoende geschikt personeel te werven. Hiervoor is het van belang dat kandidaten de organisatie aantrekkelijk vinden, omdat dit een grote rol speelt in de keuze van kandidaten om wel of niet te reageren op een personeelsadvertentie (Gomes & Neves, 2011). De intentie van een kandidaat om te kiezen voor een bepaalde baan wordt namelijk verhoogd door de aantrekkelijkheid van de baan (Ployhart, 2006; Cable & Judge, 1996).

De aantrekkelijkheid van een baan wordt voor een groot deel verklaard door de fit tussen een persoon en een organisatie. Een juiste fit tussen de werknemer en de organisatie wordt ook wel PO-fit (Persoon-Organisatie fit) genoemd en dit wordt gedefinieerd als 'de overeenstemming tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer: (a) tenminste één entiteit levert wat de ander nodig heeft, of (b) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, of (c) beide' (Kristof, 1996, pp. 4-5). Deze overeenstemming tussen de persoon en de organisatie leidt tot positieve uitkomsten, zowel op

individueel niveau als op organisatieniveau (Ployhart, 2006; Cable & Judge, 1996). Een juiste fit heeft dus niet alleen positief effect op de werving en selectie van kandidaten, maar ook op werkuitkomsten.

Wat een goede fit is, verschilt vanzelfsprekend per persoon en per organisatie. Een specifiek onderscheid dat vaak gemaakt wordt tussen organisaties is het onderscheid tussen publieke en private organisaties. Onderzoekers stellen dat er fundamentele verschillen bestaan tussen publieke en private organisaties (Leisink & Steijn, 2008) en dat werknemers in deze organisaties door verschillende aspecten worden gemotiveerd (Ritz & Waldner, 2011). Eén van deze aspecten zijn de organisatiewaarden. De organisatiewaarden 'reflecteren wat belangrijk is voor de organisatie en dienen als indicator voor de algemene gedragsnorm' (Weske et al., 2018, p. 6). Dit is een essentieel aspect, omdat de overeenstemming tussen waarden gezien wordt als een belangrijke operationalisering voor PO-fit (Kristof-Brown et al., 2005).

1.1.2 Publieke organisaties en het werven van werknemers

De waarden binnen publieke organisaties sluiten vaak goed aan bij mensen die een hoge public service motivation (PSM) hebben (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). PSM wordt namelijk gekenmerkt door 'overtuigingen, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen waar nodig' (Vandenabeele, 2007). Individuen met een hoge public service motivation (PSM) hebben dan ook vaak een PO-fit met publieke organisaties (Vandenabeele, 2008a). Dit is niet verwonderlijk, aangezien mensen met een public service motivation fundamentele kenmerken delen met publieke organisaties. Deze gedeelde fundamentele kenmerken gaan verder dan eigenbelang en organisatiebelang en hebben betrekking op het belang van een grotere politieke entiteit.

De fit tussen mensen met een hoge PSM en publieke organisaties wordt bevestigd door verschillende onderzoeken, waaruit blijkt dat PSM ervoor kan zorgen dat kandidaten een voorkeur ontwikkelen voor de overheid als werkgever (Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008, Ritz & Waldner, 2011). De wens om anderen te helpen en nuttig te zijn voor de samenleving had in het onderzoek van Lewis en Frank (2002) een significant positief effect op de voorkeur voor een baan bij de overheid. Zij adviseren recruiters van de overheid dan ook om het dienen van het publieke belang te promoten om zo kandidaten te werven. Dit zouden zij kunnen doen in vacatureteksten. Vacatureteksten zijn van groot belang in de eerste fase van het rekruteringsproces. In deze fase richt de organisatie zich op haar doelgroep die ze wil overtuigen om te solliciteren. Individuen gaan in deze fase op zoek naar organisaties met aantrekkelijke kenmerken die hen aanspreken als potentiële werkgever (Saks, 2005).

In dit onderzoek wordt nagegaan hoe publieke organisaties hun doelgroep, kandidaten met een hoge PSM, kunnen overtuigen om te solliciteren. Hierbij wordt gefocust op de eerste fase van het rekruteringsproces. Met een survey experiment zal worden onderzocht of PSM in vacatureteksten kan helpen om de aantrekkelijkheid van de publieke organisatie te vergroten, doordat de PO-fit wordt vergroot.

1.2 Relevantie

De werving van geschikt personeel in publieke organisatie blijkt een uitdaging en het is relevant om te onderzoeken wat deze organisaties kunnen doen om hun aantrekkelijkheid voor potentiële kandidaten te vergroten. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Ten eerste levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschap door het vraagstuk dat onderzocht wordt. Public service motivation is in de afgelopen drie decennia in toenemende mate onderzocht. Waar er in 1990 tot 2005 nog maar 29 studies naar PSM zijn gepubliceerd, was dit in 2013 en 2014 in totaal 136 (Ritz, Brewer & Neumann, 2016). De drie belangrijke onderzoeksgebieden zijn (1) de aard van het concept, (2) de antecedenten van public service motivation en (3) de gevolgen ervan (Vandenabeele, Brewer & Ritz, 2014). Christensen, Paarlberg en Perry (2017) stellen dat er inmiddels voldoende onderzoek is waaruit blijkt dat het concept relevant is, en dat het tijd is om de wetenschappelijke kennis te vertalen naar de praktijk (p. 530).

Dit blijkt nog niet zo eenvoudig. De meeste studies naar PSM doen vage, aspecifieke aanbevelingen om PSM toe te passen op het Human Resource beleid. Andere studies doen aanbevelingen die lastig te implementeren zijn vanwege juridische of politieke redenen (Ritz et al., 2016). Veelvoorkomende aanbevelingen van onderzoekers zijn onder andere het mee laten wegen van de PSM van kandidaten bij werving en selectie en het gebruiken van communicatie die de fit tussen werknemers en de organisatie benadrukken, door te spreken over de maatschappelijke doelen van de organisatie (Ritz et al., 2016, p. 420). Deze aanbevelingen zijn wellicht zinnig, maar moeilijk te implementeren. De 'hoe-vraag' wordt niet beantwoord. Hoe zou men kunnen communiceren op een manier die aansluit bij de fit tussen werknemer en organisatie? En hoe werft en selecteert men kandidaten met een hoge PSM?

Dit onderzoek levert een bijdrage aan het vertalen van bestaande wetenschappelijke kennis over PSM naar de praktijk, door in te gaan op de 'hoe-vraag'. In navolging van de aanbeveling van verschillende onderzoekers (Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017; Lewis en Frank, 2002) om binnen publieke organisaties werknemers te werven en selecteren die een hoge PSM hebben, heeft dit onderzoek als doel om managers, HR-afdelingen en recruiters van publieke organisaties adviezen te geven over hoe zij dit in de praktijk zouden kunnen doen. Hierbij richt dit onderzoek zich op vacatureteksten, omdat de vorm en inhoud van vacatures een belangrijke rol spelen in het werven en selecteren van personeel (Walker et al., 2008; Waldner, 2012; Van Hoye & Lievens, 2015). Het onderzoek slaat daarmee een brug tussen de theorie en de praktijk.

Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant vanwege de gebruikte methode. Onderzoek naar public service motivation is veelal cross-sectioneel. Zo is 77,3 procent van de onderzoeken naar PSM tot 2014 gebaseerd op survey data en maar 4,3 procent op experimentele data (Ritz et al., 2016, p. 417). Door het gebrek aan experimentele data kunnen causale relaties niet worden vastgesteld. Dit is problematisch, omdat de richting van causaliteit in het veld van PSM veelal onbekend is (Vandenabeele, Brewer & Ritz, 2014; Ritz et al., 2016).

Daarnaast heeft cross-sectioneel onderzoek te maken met een risico op *common method bias*, wat kan leiden tot valse bevindingen (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018). Het gevaar bij cross-

sectioneel onderzoek is dat waargenomen covariatie mogelijk te wijten is aan het feit dat verschillende constructen met dezelfde methode worden gemeten. Er bestaat echter discussie over de vraag of common method bias echt een probleem is. Podsakoff, MacKenzie en Podsakoff (2012) stellen dat het risico hierop het hoogst is wanneer respondenten niet de juiste antwoorden kunnen geven (bijvoorbeeld wanneer de vraag te moeilijk is) of wanneer zij niet de juiste antwoorden willen geven (wat voortkomt uit hun motivatie). Dit onderzoek vermijdt met haar experimentele opzet het risico op common method bias. Daarnaast zorgt de experimentele opzet ervoor dat een causale relatie onderzocht kan worden en wordt hiermee gehoor gegeven aan de oproep van wetenschappers om causale relaties omtrent PSM te onderzoeken (bijvoorbeeld Ritz et al., 2016).

Ook is dit onderzoek relevant in wetenschappelijk opzicht vanwege de specifieke context waarin het onderzoek plaatsvindt. De context van een organisatie of functie speelt een grote rol in de gevolgen die public service motivation heeft (Vandenabeele et al., 2018). Zo bleek uit het onderzoek van Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015) dat de institutionele context van een organisatie een rol speelt in het effect van PSM op de werktevredenheid van werknemers. Omdat dit onderzoek plaatsvindt in een nieuwe context, is het een toevoeging op de wetenschappelijke kennis over de effecten van context op public service motivation.

Ten derde is dit onderzoek van waarde omdat het eerder onderzoek repliceert. Repliceerbaarheid is een essentieel element van wetenschap. Niet elk onderzoek is echter repliceerbaar, blijkt uit onderzoek van de Open Science Collaboration (2015). In dit onderzoek zijn 100 experimentele en correlationele studies gerepliceerd. Een groot deel van de replicaties produceerde daarbij echter zwakker bewijs voor de oorspronkelijke bevinding. Deze onderzoekers benadrukken dan ook het belang van replicatie: ‘replicatie kan de zekerheid vergroten wanneer resultaten worden gereproduceerd en kan innovatie bevorderen wanneer dat niet het geval is’ (p. aac4716-7). Dit onderzoek repliceert eerder onderzoek van Weske et al. (2018).

Weske et al. (2018) hebben met een experiment onderzocht of individuen met een hoge PSM verschillen van individuen met een hoge extrinsieke motivatie in hun aantrekking tot organisaties. Hierbij hebben zij participanten organisatiebeschrijvingen voorgelegd, waarbij de organisatiewaarden waren gemanipuleerd. Uit het onderzoek blijkt, tegen de verwachtingen in, dat individuen met een hoge PSM niet significant sterker aangetrokken werden tot publieke waarden dan tot private waarden. Individuen met een hoge extrinsieke motivatie werden daarentegen wel sterker aangetrokken tot organisatiebeschrijvingen met private waarden, dan tot organisatiebeschrijvingen met publieke waarden of zonder waarden.

De opzet van het onderzoek van Weske et al. (2018) kent een aantal beperkingen. Zo worden enkel de publieke waarden gebruikt om PSM mee te nemen in de organisatiebeschrijving, terwijl de kern van PSM is dat men bij wil dragen aan de maatschappij (Perry & Hondeghem, 2008). Daarnaast is gebruik gemaakt van een relatief kleine sample studenten (66 participanten) die onevenredig afkomstig was van verschillende faculteiten. Dit heeft als gevaar dat resultaten worden beïnvloed door de studieachtergrond en de beperkte werkervaring van participanten. Tenslotte is de gebruikte stimulus maar beperkt realistisch, omdat het geen complete vacature was, maar een gedeelte hiervan (enkel de organisatiebeschrijving).

Dit onderzoek is relevant omdat het erop gericht is het onderzoek van Weske et al. (2018) te repliceren en hierbij de beperkingen van de gebruikte opzet te verminderen door een grotere

sample te gebruiken, die afkomstig is van dezelfde faculteit en geen student meer is. Daarnaast wordt als stimulus een complete vacature gebruikt, met in de PSM-versie aandacht voor de mogelijkheid om door het werk bij te dragen aan de maatschappij.

1.2.2 Praktische en maatschappelijke relevantie

Zoals eerder besproken hebben werkgevers meer moeite om geschikt personeel te vinden door de gespannen arbeidsmarkt (CBS, 2018). Dit kan het functioneren van organisaties onder druk zetten (UWV, 2017). Publieke organisaties hebben last van een vergrijsd ambtenarenapparaat en zijn te weinig aantrekkelijk ten opzichte van andere sectoren (Algemene Rekenkamer, 2017). Door te onderzoeken hoe publieke organisaties voldoende geschikte werknemers kunnen werven voor vacatures, kunnen problemen in het personeelsbeleid worden tegengegaan. De PO-fit theorie speelt hier een belangrijke rol in, omdat organisaties aantrekkelijker zijn voor een individu wanneer er sprake is van een PO-fit (Vandenabeele, 2008a). Een PO-fit kan ontstaan wanneer mensen en organisaties fundamentele kenmerken delen (Kristof, 1996). Het is dan ook relevant om te onderzoeken hoe deze PO-fit kan worden versterkt in het wervingsproces.

Het vervullen van vacatures is echter niet het enige doel. Voor het goed functioneren van organisaties is het van belang om werknemers in dienst te nemen die goed presteren. Public service motivation kan hier een rol in spelen. Uit de systematische literatuurreview van Ritz, Brewer en Neumann (2016) blijkt dat public service motivation in veel onderzoeken positief gerelateerd wordt aan individuele en organisatieprestaties. Alhoewel Vandenabeele, Ritz en Neumann (2018) terecht oproepen tot voorzichtigheid bij het doen van uitspraken over de relatie tussen public service motivation en prestaties, zijn er ook onderzoeken die een positief effect van public service motivation vinden op uitkomsten die prestaties vergroten. Voorbeelden hiervan zijn commitment met de organisatie, werktevredenheid en een goede fit tussen werknemer en organisatie (Ritz et al., 2016). Door in de werving van personeel te richten op mensen met een hoge public service motivation, kunnen publieke organisaties hun prestaties vergroten.

Het aantrekken van voldoende geschikte kandidaten voor openstaande vacatures is vitaal voor het succes van een organisatie. Daarom zijn goede werving- en selectieprocedures een essentieel element van goed human resource management (Leisink & Steijn, 2008). Dit onderzoek heeft praktische relevantie omdat het helpt de wervingsprocedures van publieke organisaties te verbeteren. Tegelijkertijd behelst dit ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Vanwege de brede maatschappelijke functies van publieke organisaties, is de maatschappij namelijk gebaat bij het goed functioneren ervan. Dit onderzoek is dan ook relevant in maatschappelijk opzicht, omdat het bijdraagt aan dit functioneren.

Daarnaast kent de overheid een maatschappelijk belang vanwege haar functie als werkgever. Zowel binnen het openbaar bestuur als binnen de overheidsdiensten zijn tal van functies. Deze zijn onder te verdelen in Rijks-, provincie- en gemeentebestuur en in de overheidsdiensten zoals defensie, politie, brandweer, rechtspraak en ambassades. De overheid was in 2016 dan ook verantwoordelijk voor 6,5% van de banen in Nederland, wat gelijk staat aan 512 duizend banen (Hers, Rougoor & Van Spijker, 2017). Individuen met een hoge PSM hebben vaak een hoge fit met publieke organisaties (Vandenabeele, 2008a) en dit wordt veelal positief gerelateerd aan werktevredenheid, individuele prestaties en commitment aan het werk (Ritz et al., 2016). Het is dan ook in het belang van

werknemers met een hoge PSM om te werken in een organisatie waar zij een hoge fit mee hebben. Deze werknemers zijn er daardoor bij gebaat om te worden geworven door publieke organisaties.

1.3 Contextomschrijving

Dit onderzoek over de modererende rol van PSM-gerelateerde content in vacatures op de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van de vacature, richt zich op vacatures voor gemeentelijke overheden. Nederland kent in totaal 390 gemeenten. Hier waren in 2017 in totaal 160.810 personen in dienst. Waar op 31 december 2014 nog 1.695 vacatures open stonden bij gemeenten, waren dit er op 31 december 2017 maarliefst 4.215. Van deze vacatures wordt 10,8 procent gezien als moeilijk vervulbaar. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van 2016, toen nog maar 6,5 procent van de vacatures moeilijk vervulbaar waren. In absolute zin is deze stijging bovendien nog omvangrijker, omdat het totale aantal openstaande vacatures eveneens is toegenomen. 87 procent van de gemeenten verwacht in 2018 gelijk te blijven of te gaan groeien in formatie (A+O fonds Gemeenten, 2017). Dit zou betekenen dat het aantal vacatures ook de komende jaren verder toeneemt.

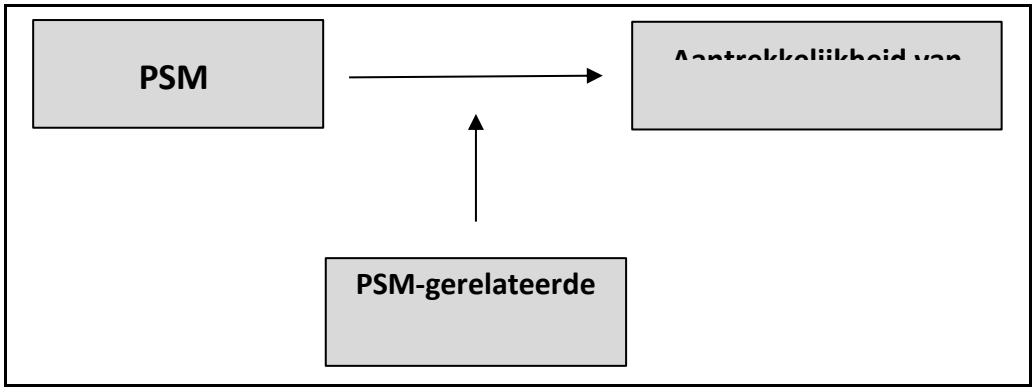
Bij de overheid werken relatief gezien veel hoogopgeleiden. In 2016 lag het percentage hoogopgeleiden in alle sectoren op 36 procent. Bij de overheid lag dit percentage daarentegen op 50 procent, wat beduidend hoger is (UWV, 2018). Binnen gemeenten is het opleidingsniveau de afgelopen jaren al ingrijpend veranderd. Waar in 2000 nog maar 33,3 procent van de gemeenteambtenaren hoger onderwijs had genoten, steeg dit percentage in 2014 tot 55,5 procent (Walstra, 2017).

Om goed aan te kunnen sluiten bij de praktijk is een samenwerking tot stand gekomen met een Nederlandse gemeente, namelijk de Gemeente Zeist. De Gemeente Zeist ligt in de provincie Utrecht en bestaat uit de plaatsen Zeist, Den Dolder, Huis ter Heide, Austerlitz en Bosch en Duin (Gemeente Zeist, 2018). De Gemeente Zeist had bij de telling in 2016 62.544 inwoners (CBS, 2018). Er werken circa 385 medewerkers bij de Gemeente Zeist (Gemeente Zeist, 2017). De functies van deze medewerkers variëren van beleidsmedewerker tot receptioniste en ICT'er.

1.4 Onderzoeksvraag en conceptueel model

Publieke organisaties staan voor de uitdaging om voldoende geschikt personeel te werven (Algemene Rekenkamer, 2017). In dit onderzoek wordt onderzocht hoe publieke organisaties in de eerste fase van het recruteringsproces aantrekkelijker kunnen overkomen op hun doelgroep. Hierbij wordt gefocust op kandidaten met een hoge public service motivation, omdat deze doelgroep vaak een hoge PO-fit heeft met publieke organisaties en vaak een voorkeur heeft voor het werken bij dit soort organisaties (Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008, Ritz & Waldner, 2011). Met een survey experiment zal worden onderzocht of PSM in vacatureteksten kan helpen om de aantrekkelijkheid van de publieke organisatie te vergroten voor kandidaten met een hoge PSM, doordat de PO-fit wordt vergroot. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag en conceptueel model (figuur 1):

In welke mate heeft PSM een effect op de aantrekkelijkheid van publieke organisaties en welke rol speelt PSM-gerelateerde content in vacatureteksten hierin?



Figuur 1. Conceptueel onderzoeksmodel

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op de relevante variabelen in dit onderzoek. Achtereenvolgens worden aantrekkelijkheid van organisaties (2.1), public service motivation (2.2) en public service motivation in vacatureteksten (2.3) besproken. Hierbij wordt beschreven hoe PSM kan leiden tot organisatieaantrekkelijkheid, wat leidt tot hypothese 1. Ook wordt stilgestaan bij de rol die PSM-gerelateerde content in vacatureteksten hierin zou kunnen spelen. Hieruit volgen hypotheses 2a en 2b. In hoofdstuk 3 wordt uiteengezet welke methode is gehanteerd om de hypotheses te toetsen. De resultaten van het onderzoek zijn vervolgens te vinden in hoofdstuk 4. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 op basis van de resultaten een conclusie getrokken en toegelicht wat dit betekent voor de wetenschap en de praktijk. Het hoofdstuk eindigt met de beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven dat de basis is voor dit onderzoek. Dit kader bestaat uit uitvoerig literatuuronderzoek omtrent aantrekkelijkheid van organisaties, public service motivation en vacatureteksten. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur worden hierbij hypotheses geformuleerd die in het survey experiment onderzocht zullen worden.

2.1 Aantrekkelijkheid van organisaties

Het aantrekken van geschikte kandidaten voor openstaande vacatures is vitaal voor het succes van een organisatie. Daarom zijn goede werving- en selectieprocedures een essentieel element van goed human resource management (Leisink & Steijn, 2008). Vanuit het oogpunt van human resource marketing speelt de aantrekkelijkheid als werkgever dan ook een sleutelrol, omdat het gekoppeld is aan een verhoogd verlangen om bij de organisatie te werken (Lieber, 1995 in Ritz & Waldner, 2011). Om de juiste mensen te werven, zal een organisatie zich aantrekkelijk moeten maken voor hen. In deze paragraaf wordt onderzocht wat aantrekkelijkheid van een organisatie is, hoe het tot stand komt en wat de gevolgen ervan zijn.

2.1.1 Definitie

Als het gaat om de aantrekkelijkheid van een organisatie voor potentiële kandidaten, wordt er in de literatuur zowel gesproken over aantrekkelijkheid van de organisatie als over de aantrekkelijkheid van de werkgever. Zo gebruiken Ritz en Waldner (2011) in hun onderzoek naar de aantrekkelijkheid van publieke organisaties de term 'aantrekkelijkheid van de werkgever'. Hierbij definiëren zij dit als 'de interesse van een individu om te werken bij een bepaalde organisatie' (Lieber, 1995 in Ritz & Waldner, 2011, p. 293). Deze interesse refereert aan een gehele organisatie, dus niet aan een concrete baan. Ook Berthon, Ewing en Hah (2005) gebruiken 'aantrekkelijkheid van de werkgever', maar zij definieerden dit als 'de beoogde voordelen die een potentiële medewerker ziet in het werken voor een specifieke organisatie' (p 156). Deze voordelen kunnen betrekking hebben op baan- of organisatiekenmerken, maar nog vaker hebben deze betrekking op de algemene impressie die een kandidaat heeft van de gehele organisatie (Kashive & Khanna, 2017).

Highhouse, Lievens en Sinar (2003) gaan in hun onderzoek op zoek naar meetschalen die de keuze om te willen werken bij een bepaalde organisatie, kunnen voorspellen. Zij spreken daarbij over de 'aantrekkelijkheid van de organisatie', in plaats van over de 'aantrekkelijkheid van de werkgever'. Highhouse et al. (2003) stellen dat de aantrekkelijkheid van een organisatie is weerspiegeld in 'affectieve en attitudinale gedachten van een individu over een bepaalde organisatie als potentiële plaats voor werkgelegenheid' (p. 989). De aantrekkelijkheid van de organisatie is hierbij één van de meerdere aspecten die ertoe leidt dat een individu solliciteert bij een organisatie.

Alle bovengenoemde definities gaan over de houding van een individu ten opzichte van een organisatie en of zij hier zouden willen werken. De definitie van Highhouse et al. (2003) verschilt van de eerder genoemde definities in die zin dat deze specifiek rekening houdt met verschillende aspecten die meespelen bij de keuze voor een werkgever. Affect en attitude is één van meerdere aspecten die meespelen bij de keuze van een individu om ergens te solliciteren. Omdat dit een vollediger beeld geeft van het proces wat ertoe leidt dat een individu wordt aangetrokken door een

bepaalde vacature, en omdat dat in dit onderzoek centraal staat, zal worden uitgegaan van de definitie van Highhouse et al. (2003, p. 989):

> *De aantrekkelijkheid van een organisatie is weerspiegeld in affectieve en attitudinale gedachten van een individu over een bepaalde organisatie als potentiële plaats voor werkgelegenheid.*

2.1.2 ASA en PO-fit theorie

De gedachten van een individu over de aantrekkelijkheid van een organisatie zijn belangrijk, omdat deze de eerste stap vormen in het proces van werving en selectie. In de attraction-selection-attrition (ASA) theorie van Schneider (1987) vormt aantrekkelijkheid dan ook de eerste stap. Deze theorie stelt dat mensen niet willekeurig worden toegewezen aan organisaties, maar dat mensen zichzelf in en uit organisaties selecteren (p. 440). Verschillende organisaties trekken dus verschillende mensen aan. Dit gebeurt op basis van de interesses en persoonlijkheid van deze mensen (Van Hoye & Lievens, 2015). De fit tussen de persoonlijkheid van een individu en de 'persoonlijkheid' van een organisatie wordt in dit model gezien als de belangrijkste factor die de relatie tussen een persoon en een organisatie beïnvloedt (Stevens & Szmerekovsky, 2010). Het individu reageert in de eerste fase namelijk op de oproep van een organisatie omdat het de waarden van de organisatie deelt (Schneider, 1987).

Deze theorie wordt verder uitgewerkt in de persoon-omgeving fit (PE-fit) theorie. De PE-fit theorie wordt gedefinieerd als 'de verenigbaarheid tussen een individu en een werkomgeving die ontstaat wanneer hun kenmerken goed op elkaar zijn afgestemd' (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, p. 281). In de literatuur wordt, binnen de PE-fit, gesproken over verschillende typen fit. Leisink en Steijn (2008) spreken hierbij van vier essentiële domeinen: persoon-job fit (PJ-fit), persoon-organisatie fit (PO-fit), persoon-groep fit (PG-fit) en persoon-supervisor fit (PS-fit). PO-fit wordt veelal gebruik om de aantrekkingskracht van een organisatie te verklaren (Vandenabeele, 2008a; Ritz & Waldner, 2011). PO-fit stelt namelijk, net als ASA, dat sollicitanten zich meer aangetrokken voelen tot organisaties die aansluiten bij hun eigen persoonlijke kenmerken (Van Hoye & Lievens, 2015). Wanneer er sprake is van een PO-fit, is de organisatie dus aantrekkelijker voor een persoon (Vandenabeele, 2008a).

PO-fit wordt gedefinieerd als 'de overeenstemming tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer: (a) tenminste één entiteit levert wat de ander nodig heeft, of (b) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, of (c) beide' (Kristof, 1996, pp. 4-5). Overeenstemming kan echter op verschillende manieren worden geconceptualiseerd. Enerzijds wordt er gesproken van aanvullende fit, wanneer de werkgever en de kandidaat dezelfde kenmerken en waarden delen. PO-fit wordt voornamelijk gezien als aanvullende fit (Leisink & Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008a; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Toch wordt er anderzijds ook gesproken over complementaire fit binnen de PO-fit theorie (Kristof, 1996). Complementaire fit vindt plaats wanneer de werkgever biedt wat een kandidaat wil. De behoeften van de kandidaat worden dan vervuld door de werkgever. Ook kan het andersom zijn: de kandidaat biedt wat de werkgever nodig heeft en vult daarmee een 'gat' in de organisatie. Daarnaast zijn er binnen de complementaire fit twee typen te onderscheiden: het demands-abilities perspectief en het needs-supplies perspectief. Het demands-abilities perspectief gaat er vanuit dat PO-fit optreedt wanneer een individu de capaciteiten heeft om te voldoen aan de eisen van de organisatie. Het needs-supplies perspectief

stelt daarentegen dat deze fit optreedt wanneer een organisatie aan de behoeften, wensen of voorkeuren van van een individu voldoet (Kristof, 1996). Het needs-supplies perspectief is daarmee subjectiever dan het demands-abilities perspectief, omdat het sterker ingaat op de affectieve aspecten van mensen.

2.1.2.1 Needs-supplies perspectief en aanvullende fit

Dit onderzoek richt zich op de perceptie van individuen over de aantrekkelijkheid van een organisatie. De aantrekkelijkheid van de organisatie wordt daarbij gedefinieerd als 'affectieve en attitudinale gedachten van een individu over een bepaalde organisatie als potentiële plaats voor werkgelegenheid' (Highhouse et al., 2003, p. 989). Wanneer dit in verband wordt gebracht met de typen fit, lijken zowel het needs-supplies perfectief van de PE-fit theorie en de aanvullende fit hierbij aan te sluiten. De focus ligt namelijk, net als bij het needs-supplies perspectief, op de mate waarin een organisatie voldoet aan de behoeften, wensen of voorkeuren van van een individu. Het gaat hierbij voornamelijk over de affectieve aspecten van een persoon. Daarnaast sluit het aan bij de aanvullende fit, welke plaatsvindt 'wanneer een persoon in een omgeving "eigenschappen die vergelijkbaar zijn met andere personen" aanvult, verfraait of bezit.' (Kristof, 1996, p. 3). De organisatie en de kandidaat delen hierbij namelijk dezelfde kenmerken en waarden. Dit type fit komt ook sterk overeen met de eerder besproken ASA-theorie: kandidaten voelen zich aangetrokken tot organisaties die bestaan uit persoonlijkheden en waarden die zij zelf ook hebben (Schneider, 1987).

De aanvullende fit en het needs-supplies perspectief lijken veel op elkaar en er wordt beargumenteerd dat aan beiden dezelfde mechanismen ten grondslag liggen, namelijk theorieën van behoeftevervulling. De mate waarin de relatie direct is wordt gezien als het verschil tussen de typen fit. Een need-supplies fit is een meer directe manier om behoeften te vervullen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Daarnaast wordt het needs-supplies perspectief vaker gezien als onderdeel van PJ-fit en aanvullende fit wordt voornamelijk geschaard onder PO-fit (Leisink & Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008a; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). De aanvullende fit lijkt beter bij de aantrekkelijkheid van de organisatie te passen, omdat het aansluit bij de ASA theorie en de PO-fit theorie.

De focus binnen PO-fit ligt veelal op de waarde-congruentie tussen de persoon en de organisatie (Kristof-Brown et al., 2005; Leisink & Steijn, 2008). Het is dan ook niet verwonderlijk dat Paauwe (2007, in Boselie, 2010) stelt dat er bij werving en selectie in grote organisaties steeds meer nadruk komt te liggen op de waarde-congruentie tussen potentiële kandidaten en organisaties. Hij spreekt hierbij over 'value-based recruitment'. Het idee hierbij is dat werknemers beter presteren wanneer zij bij de bedrijfscultuur passen. Grote organisaties focussen daarom steeds sterker op de PO-fit van kandidaten. Alhoewel er geen empirisch bewijs is voor dit idee van het toenemende belang van waarde-congruentie, klinkt het wel aannemelijk. PO-fit heeft namelijk een positief effect op de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie en de bereidheid van werknemers om zich meer in te spannen voor de organisatie (Boon, 2008).

Daarnaast is de focus op PO-fit bij werving van kandidaten te onderbouwen vanwege de fase waarin het werving-en-selectie-proces zich bevindt. Wanneer het gaat om aantrekkelijkheid, blijken namelijk zowel PJ-fit als PO-fit positief gerelateerd te zijn aan de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever. Er zit echter wel een verschil in de fase waarin deze fit van belang blijkt te zijn. Persoon-job fit wordt namelijk belangrijker naarmate het recruteringsproces vordert (Kristof-Brown

et al., 2005; Van Hoye & Lievens, 2015). In de beginfase van het recruteringsproces speelt voornamelijk de PO-fit een belangrijke rol. De aanvullende fit, die bij PO-fit een grote rol speelt, wordt dan ook positief geassocieerd met aantrekkelijkheid van een organisatie (Cable & Judge, 1996; Ritz & Waldner, 2011).

2.1.3 Het belang van aantrekkelijkheid van de organisatie

Zoals hierboven besproken is de aantrekkelijkheid van de organisatie één van de aspecten die ertoe leidt dat een individu reageert op een vacature. Om het proces te verklaren en voorspellen wat leidt tot een bepaalde gedraging, wordt veelal gebruik gemaakt van de Theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein en Ajzen (1975) (zie bijvoorbeeld Ritz & Waldner, 2011; Gomes & Neves, 2011; en Highhouse et al., 2003). Deze theorie beschrijft dat beredeneerd gedrag wordt bepaald door de intentie om dit gedrag uit te voeren. Een intentie bevat motivationele factoren die het gedrag beïnvloeden (Ajzen, 1991). Deze intentie wordt op haar beurt weer bepaald door de attitude van de persoon en de waargenomen norm. Het model is relevant omdat in dit onderzoek beredeneerd gedrag wordt onderzocht. Het al dan niet ergens willen solliciteren is namelijk een gedraging waar individuen over nadenken voordat zij dit doen.

Uit de theorie van beredeneerd gedrag blijkt dat wanneer een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie en positief staat ten opzichte van solliciteren bij deze organisatie, de kans groot is dat hij of zij dit ook daadwerkelijk gaat doen. Gomes en Neves (2011) vinden bewijs voor deze relatie tussen de aantrekkelijkheid van een organisatie en de intentie om er te solliciteren. Zij hebben het proces onderzocht wat ertoe leidt dat een kandidaat reageert op een personeelsadvertentie. Marketingstudenten en -professionals kregen een personeelsadvertentie met baan- en organisatiekenmerken voorgelegd en werden gevraagd een vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst bestond uit items over de aantrekkelijkheid van de organisatie, baankenmerken, organisatiekenmerken, intentie om te solliciteren en controlevariabelen. Uit dit onderzoek bleek dat de aantrekkelijkheid van de organisatie een sleutelrol kan spelen in het proces dat ertoe leidt dat een kandidaat reageert op een personeelsadvertentie. De aantrekkelijkheid medieert de relatie tussen organisatie- en baankenmerken en de intentie om te solliciteren volledig.

Het onderzoek van Highhouse, Lievens en Sinar (2003) bevestigt deze relatie tussen aantrekkelijkheid van de organisatie, de intentie om te solliciteren en het daadwerkelijk ondernemen van stappen om te solliciteren. In hun onderzoek naar het meten van aantrekking tot organisaties, gebruikten zij de theorie van beredeneerd gedrag van Fishbein en Ajzen (1975) als uitgangspunt. Ze onderzochten schalen over aantrekkelijkheid van de organisatie, intenties om te reageren op een personeelsadvertentie en de prestige van een organisatie. Aan het eind van de vragenlijst hadden participanten de mogelijkheid hun contactgegevens achter te laten, zodat de betreffende organisatie contact met hen kon opnemen. Uit dit onderzoek bleek dat intenties van participanten om te reageren op de personeelsadvertentie de effecten van aantrekkelijkheid van organisaties en prestige op de keuze voor een organisatie (het achterlaten van gegevens) medieert. De resultaten van het onderzoek corresponderen dan ook met de resultaten van Fishbein en Ajzen (1975).

2.1.4 Conclusie

Omdat aantrekkelijkheid van de organisatie invloed heeft op de intentie van een individu om al dan niet te solliciteren op een bepaalde functie, speelt dit een grote rol in de werving van kandidaten. Het is voor organisaties dan ook van groot belang om aantrekkelijk over te komen op de kandidaten. De hierboven besproken ASA theorie en de PO-fit theorie spelen hier een grote rol in, omdat deze theorieën duidelijk maken hoe een individu wordt aangetrokken tot een organisatie. De waarden van een individu blijken in het vroege stadium van een rekruteringsproces van groot belang te zijn, omdat waarden kunnen zorgen voor een aanvullende fit tussen een persoon en een organisatie, wat vervolgens weer leidt tot aantrekkelijkheid van de organisatie. De theorie van beredeneerd gedrag laat tenslotte zien dat aantrekkelijkheid kan leiden tot de intentie van een kandidaat om te solliciteren en uiteindelijk tot de daadwerkelijke sollicitatie (Fishbein en Ajzen, 1975).

2.2 Public service motivation

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat de aantrekkelijkheid van een organisatie grotendeels bepaald wordt door de fit die een kandidaat heeft met een organisatie. Ook werd duidelijk dat de waarden van een organisatie en van een kandidaat hier een belangrijke rol in spelen. In deze paragraaf zal ingegaan worden op kandidaten met een specifiek soort waarden, namelijk kandidaten met een hoge public service motivation. Allereerst wordt uiteengezet wat public service motivation is en hoe het ontstaat. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de uitkomsten van public service motivation. Tenslotte zal de koppeling gemaakt worden tussen public service motivation en de aantrekkelijkheid van organisaties.

2.2.1 Definitie, dimensies en de rol van instituties

Sinds Rainey (1982) de term 'public service motivation' introduceerde, is er veel onderzoek gedaan naar public service motivation (Vandenabeele et al., 2018; Vandenabeele, Brewer, Ritz, 2014; Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Een deel van dit onderzoek heeft zich gericht op het definiëren van het concept. Perry en Wise heben public service motivation (PSM) als eerst gedefinieerd in 1990 als 'de aanleg van een individu om te reageren op motieven die primair of uniek in publieke instituties en organisaties zijn' (p. 368). In de jaren hierna hebben onderzoekers PSM op verschillende manieren gedefinieerd. Tussen deze definities zit een grote conceptuele overlap. Enerzijds gaat het om de bereidheid om bij te dragen aan publieke en politieke processen en anderzijds gaat het om de mogelijkheid dat een persoon daarbij zijn eigenbelang negeert (Vandenabeele et al., 2018).

Maar er zijn ook verschillen tussen de definities in de rol die wordt toegeschreven aan de publieke sector in PSM. Hoewel PSM in definities steeds vaker wordt gezien als een motivatie die voorkomt in allerlei verschillende vormen van publieke dienstverlening, zijn er ook definities die ervan uitgaan dat PSM enkel gegrond is in de publieke sector. Echter, omdat PSM een individueel concept is, zou het niet toegeschreven moeten worden aan één sector (Waldner, 2012). De definitie van PSM van Brewer en Selden (1998) sluit daar op aan: 'de motiverende kracht die mensen ertoe aanzet om betekenisvolle publieke dienstverlening te verrichten' (p. 417). Deze publieke dienstverlening hoeft niet primair in publieke instituties of organisaties plaats te vinden, zoals Perry en Wise (1990) stellen.

Om de verschillen tussen definities van PSM te overbruggen, heeft Vandenabeele (2007) een overkoepelende definitie ontwikkeld, namelijk:

> *'Overtuigingen, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en individuen motiveren om dienovereenkomstig te handelen waar nodig'* (p. 547).

In dit onderzoek zal worden uitgegaan van deze definitie, omdat deze veelomvattend is. De definitie erkent dat PSM niet enkel in de publieke sector voorkomt, zoals Perry en Wise (1990) ten onrechte stellen. Daarnaast specificeert de definitie van Vandenabeele (2008) de motiverende kracht waar Brewer en Selden (1998) over spreken.

Ondanks dat de definitie veelomvattend is, is deze niet heel concreet. Het benoemen van verschillende dimensies van public service motivation kan meer duidelijkheid geven (Vandenabeele et al., 2018). Oorspronkelijk werd er gesproken over de vier dimensies: interesse in beleidsvorming, publieke belangstelling, mededogen en zelfopoffering (Perry, 1996). Echter, deze dimensies bleken internationaal te verschillen. Kim et al. (2013) hebben daarom verschillende dimensies getest in

twaalf verschillende landen. Hieruit zijn de volgende dimensies gevormd: interesse in publieke dienstverlening, betrokkenheid bij publieke waarden, mededogen en zelfopoffering. Omdat deze dimensies internationaal bruikbaar zijn, zal in dit onderzoek worden uitgegaan van deze dimensies van Kim et al. (2013).

Vandenabeele (2011) heeft een onderzoek gedaan naar de oorzaken van public service motivation. Hierbij richt hij zich op de rol die instituties spelen in de ontwikkeling van PSM. Hij gebruikt in dit onderzoek de definitie van instituties van Peters (2000):

> *'Formele of informele, structurele, maatschappelijke of politieke fenomenen die het individuele niveau overstijgen, die gebaseerd zijn op min of meer gemeenschappelijke waarden, een zekere mate van stabiliteit hebben en gedrag beïnvloeden'* (p. 18).

Het cross-sectionele onderzoek is uitgevoerd onder 3506 ambtenaren uit Vlaanderen middels een online vragenlijst. Hierin werd PSM gemeten aan de hand van vijf dimensies van Vandenabeele (2011): aantrekking tot politiek, publiek belang, compassie, zelfopoffering en democratische overheid. Uit het onderzoek blijkt dat instituties zoals familie, politieke voorkeur, opleiding, geslacht, de organisatie waar men werkt en leeftijd correleren met public service motivation. Zo bleek de PSM van ambtenaren hoger wanneer ook hun ouders ambtenaren waren, zij een linkse politieke voorkeur hadden, hoogopgeleid waren en een typische publieke studie hadden gevolgd. Ook bleek de PSM hoger bij ouderen (dan bij jongeren) en mannen (dan bij vrouwen). Tenslotte bleek dat de PSM van ambtenaren hoger is wanneer deze in een organisatie werkt waar publieke waarden worden gepromoot door werknemers.

Alhoewel dit cross-sectionele onderzoek laat zien dat er correlaties zijn tussen instituties en de public service motivation van een werknemer, kan het niet vaststellen dat er sprake is van een causaal verband. Wel is het een aanwijzing voor de theorie van Vandenabeele (2007), welke stelt dat public service motivation tot uiting komt door een wisselwerking tussen een institutie en een individu. Ook Vandenabeele, Leisink en Knies (2013) suggereren een verband tussen instituties en public service motivation. Zij spreken specifiek over publieke instituties en beargumenteren een verband tussen deze instituties en PSM op basis van publieke waarden. Omdat publieke instituties als doel hebben publieke waarden te creëren, kan PSM een belangrijke rol spelen in het behalen van dit doel. Eén van de dimensies van PSM is immers de betrokkenheid van een individu bij publieke waarden (Kim et al., 2013). Vandenabeele et al. (2013) zetten uiteen dat instituties PSM kunnen bevorderen door het integreren van publieke waarden in human resource praktijken zoals leiderschap, coaching en mentoring.

2.2.2 De effecten van PSM

De uitkomsten van PSM zijn veelvuldig onderzocht. Ritz, Brewer en Neumann (2016) hebben een systematische literatuur review gedaan van 323 publicaties over public service motivation van 1990 tot 2014. In 173 van deze publicaties werden de uitkomsten van PSM onderzocht. Uit de resultaten van deze studies blijkt dat PSM negatief gerelateerd wordt aan de intenties van de werknemer om ontslag te nemen, wat gezien kan worden als een positief resultaat, en dat PSM veelal positief wordt gerelateerd aan werktevredenheid; individuele en organisatieprestaties; commitment aan het werk en de organisatie en een goede fit tussen de werknemer en de organisatie (p. 420). Daarbij is het van belang is dat werknemers hun PSM ook daadwerkelijk toe kunnen passen in hun werk. Indien dit niet het geval is, kan PSM juist averechts werken (Leisink & Steijn, 2009).

Echter, bij de positieve uitkomsten van PSM zijn ook kanttekeningen te plaatsen. Allereerst zijn er ook studies die gemengde of neutrale uitkomsten vinden van PSM. Zo blijkt dat 11 van de 26 studies naar het effect van PSM op prestaties, gemengde of neutrale uitkomsten laten zien. In de onderzoeken naar werktevredenheid is dit 15 van de 39 keer het geval (Ritz et al., 2016). Daarnaast waarschuwen verschillende onderzoekers voor teveel optimisme in het onderzoeksveld naar PSM. Zo worden vooral positieve uitkomsten van PSM onderzocht, maar is er weinig onderzoek naar negatieve uitkomsten (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018). Onderzoeken die wel kijken naar negatieve uitkomsten, richten zich op de 'dark side' van PSM. Zo kan PSM niet alleen leiden tot werktevredenheid, maar ook tot burn-out (Ritz et al., 2016).

Deze schijnbare tegenstelling tussen de verschillende uitkomsten van PSM is onderzocht door Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015). Zij hebben het effect van PSM op het welzijn van medewerkers onderzocht. Hierin hebben zij twee moderatoren meegenomen: de societal impact potential (SIP: de impact die het werk kan hebben op de maatschappij) en het organisatietype. In dit onderzoek werden twee organisatietypes onderscheiden: organisaties met intensief klantcontact waar de medewerkers direct resultaat zien en organisaties met minder klantcontact waar resultaten niet direct zichtbaar zijn. Hieruit bleek dat de institutionele context van een organisatie een rol speelt in het effect van PSM op de werktevredenheid van werknemers. In organisaties waarin werknemers weinig klantcontact hebben, zorgt het hebben van maatschappelijke impact voor hogere werktevredenheid. In organisaties met veel direct contact met de klant daarentegen, zorgt het hebben van grote maatschappelijke impact door het werk voor een lagere werktevredenheid en een grotere kans op burn-out. Alhoewel dit onderzoek van Van Loon et al. (2015) cross-sectionele data gebruikt en de causale relatie dus niet met zekerheid vast kan stellen, maakt het wel duidelijk dat de institutionele context een rol speelt bij het effect van PSM.

Samenvattend kan gesteld worden dat kandidaten met een hoge PSM een voorkeur ontwikkelen voor publieke organisaties als werkgever en dat publieke organisaties gebaat kunnen zijn bij het in dienst nemen van kandidaten met een hoge PSM. Het is echter niet zo dat PSM in elke situatie leidt tot positieve uitkomsten. Er moet wel een fit zijn tussen de PSM van een persoon en de omgeving (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018). Dit neemt niet weg dat, wanneer deze fit er is, PSM in veel functies in publieke organisaties een positief effect kan hebben.

2.2.3 Conclusie

Zoals in de vorige paragraaf besproken, is een organisatie aantrekkelijker voor een persoon wanneer er sprake is van een PO-fit (Vandenabeele, 2008a). Een PO-fit kan ontstaan wanneer mensen en organisaties fundamentele kenmerken delen (Kristof, 1996). PSM correspondeert met de PO-fit in die zin dat mensen met een public service motivation fundamentele kenmerken delen met publieke organisaties. Deze gedeelde fundamentele kenmerken gaan verder dan eigenbelang en organisatiebelang en hebben betrekking op het belang van een grotere politieke entiteit (PSM zoals gedefinieerd door Vandenabeele, 2007). Dit sluit aan bij het needs-supplies perspectief van de PO-fit theorie en kan omschreven worden als een aanvullende fit.

Deze overeenstemming of fit tussen mensen met een hoge PSM en publieke organisaties is terug te zien in verschillende onderzoeken, waaruit blijkt dat PSM ervoor kan zorgen dat kandidaten een voorkeur ontwikkelen voor de overheid als werkgever (Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008a, Ritz & Waldner, 2011). De wens om anderen te helpen en nuttig te zijn voor

de samenleving had in het onderzoek van Lewis en Frank (2002) een significant positief effect op de voorkeur voor een baan bij de overheid. Zij adviseren recruiters van de overheid dan ook om het dienen van het publieke belang te promoten om zo kandidaten te werven. Vanwege de positieve uitkomsten van PSM is het voor werkgevers in publieke organisaties namelijk aantrekkelijk om werknemers in dienst te nemen die een hoge PSM hebben (Christensen et al., 2017).

Omdat een organisatie aantrekkelijker is voor kandidaten wanneer zij een fit met elkaar hebben (Schneider, 1987; Kristof, 1996; Van Hoye & Lievens, 2015) en omdat PSM zorgt voor een hoge fit met publieke organisaties (Vandenabeele, 2008a; Ritz & Waldner, 2011; Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002) is de verwachting dat PSM leidt tot een hogere aantrekkelijkheid van de organisatie. Hieruit volgt hypothese 1:

> **H1** *Kandidaten met een hoge public service motivation beoordelen een publieke organisatie als aantrekkelijker dan kandidaten met een lage public service motivation.*

2.3 PSM in vacatureteksten

In de vorige paragrafen werd duidelijk dat een fit tussen een persoon en een organisatie de aantrekkelijkheid van de organisatie vergroot en dat dit positieve uitkomsten heeft voor organisaties. In het geval van publieke organisaties is een grote fit te verwachten met personen die een hoge public service motivation hebben. Zij zijn er dan ook bij gebaat om werknemers te werven die een hoge public service motivation hebben. In deze paragraaf wordt onderzocht hoe publieke organisaties kandidaten kunnen werven met een hoge public service motivation. Daarvoor wordt eerst ingegaan op werving van kandidaten in het algemeen en de rol van vacatureteksten hierin, waarna specifiek wordt ingegaan op de werving van kandidaten met een hoge public service motivation.

2.3.1 Werving van personeel

Werving wordt gezien als 'het zoeken naar en verkrijgen van potentiële kandidaten voor een baan, zowel in voldoende kwantiteit als van voldoende kwaliteit, zodat de organisatie de meest geschikte mensen kan selecteren om hun arbeidsbehoefte te vervullen' (Dowling en Schuler, 1990, p. 51). Dit proces van rekrutering kent drie opeenvolgende fases. In de eerste fase richt de organisatie zich op haar doelgroep die ze wil overtuigen om te solliciteren. Individuen gaan in deze fase op zoek naar organisaties met aantrekkelijke kenmerken die hen aanspreken als potentiële werkgever. In de tweede fase is er een sollicitantenpool ontstaan van individuen die daadwerkelijk gesolliciteerd hebben bij de organisatie. Aan het eind van deze fase is er een sollicitant geselecteerd die de baan krijgt aangeboden. In de derde fase kiest de kandidaat tenslotte of die daadwerkelijk bij de organisatie wil gaan werken (Saks, 2005).

Om zoveel mogelijk keuze te hebben uit verschillende kandidaten, is het voor een organisatie van belang om in de eerste fase aantrekkelijk over te komen op potentiële sollicitanten. In paragraaf 2.1 kwam namelijk al naar voren dat aantrekkelijkheid van de organisatie kan leiden tot het reageren op een vacature. Om haar beoogde doelgroep te werven kan een organisatie verschillende kanalen gebruiken. Waar organisaties vroeger voornamelijk gebruik maakten van traditionele personeelsadvertenties in kranten, wordt tegenwoordig vaker gebruik gemaakt van het internet om kandidaten te werven (Strohmeier, 2007). Zo wordt nog maar 12 procent van de vacatures verspreid via advertenties in kranten. Het het publiceren van vacatures op de eigen website is daarentegen tegenwoordig het meest ingezette rekruteringskanaal. De eigen website wordt door 33 procent van de bedrijven ingezet als wervingskanaal. Ook vacaturesites (16 procent) worden door organisaties gebruikt als wervingskanalen (UWV, 2013).

Het gebruik van websites voor het delen van vacatures heeft voordelen ten opzichte van de traditionele personeelsadvertenties. Het belangrijkste voordeel is dat organisaties via websites meer informatie kunnen aanbieden dan via een traditionele advertentie in een krant. Zij kunnen namelijk op websites volledige en uitgebreide vacatures plaatsen. In een krant worden zij daarentegen beperkt door de beschikbare advertentieruimte. Meer ruimte is voordelig, omdat uit onderzoek van Barber en Roehling (1993) blijkt dat meer informatie in personeelsadvertenties aantrekkelijker is dan minder informatie en dat specifieke informatie aantrekkelijker is dan vage, abstracte informatie. Een website biedt meer ruimte om deze informatie te geven.

Naast het gebruikte kanaal is ook de boodschap in de eerste fase van het rekruteringsproces van belang. De boodschap met betrekking tot het werk en de organisatie die aan kandidaten wordt

gecommuniceerd in de vacature heeft grote invloed op de aantrekkelijkheid ervan. Het is daarom wenselijk om de functie- en organisatiekenmerken op te nemen die belangrijk zijn voor de doelgroep (Van Hoye & Lievens, 2015). Uitgaande van de eerder besproken PO-fit theorie, zouden dit kenmerken moeten zijn die goed afgestemd zijn op de doelgroep. Wanneer publieke organisaties werknemers willen werven die een hoge PSM hebben, zullen zij de boodschap van de vacature daarom moeten laten aansluiten bij de PSM. In de volgende deelparagraaf zal uiteen worden gezet hoe een organisatie dit in de praktijk zou kunnen doen.

2.3.2 PSM en vacatures

De meest voorkomende aanbeveling in onderzoek naar PSM is dat werkgevers in publieke organisaties werknemers zouden moeten werven en selecteren die een hoge PSM hebben (Ritz et al., 2016). Op die manier profiteren werkgevers van de voordelen die PSM met zich meebrengt (Christensen et al., 2017). Echter, deze aanbevelingen zijn veelal te vaag en lastig te implementeren. Onderzoekers stellen daarom dat toekomstig onderzoek zich zou moeten richten op het vertalen van bestaande kennis naar de praktijk (Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017).

Waldner (2012) heeft eerste stappen gezet in het vertalen van de kennis over PSM naar de praktijk. Hierin sluit hij aan bij de meest voorkomende praktische aanbeveling over PSM: werf en selecteer werknemers die een hoge PSM hebben. Waldner heeft een kwantitatieve content analyse gedaan naar 473 personeelsadvertenties voor advocaten in Zwitserland. Hierin heeft hij onderzocht in welke mate de beschrijving van de functie-eisen en arbeidsomstandigheden verschilt per sector. Hieruit bleek dat er wel verschillen zijn in de personeelsadvertenties van publieke organisaties en van private organisaties, maar dat publieke organisaties zich nog weinig richten op PSM. In de gevallen dat vacatures van publieke organisaties zich wel richten op PSM, wordt dit veelal gedaan in de functie-eisen en minder in de arbeidsomstandigheden. Waldner adviseert dat werkgevers in publieke organisaties PSM zouden moeten gebruiken bij het werven en selecteren van personeel, om zich zo te onderscheiden van andere werkgevers (p. 77). Dat PSM veelal voorkomt in de functie-eisen en minder in de arbeidsomstandigheden, is hierin een gemiste kans. Personeelsadvertenties gaan immers niet alleen over het selecteren van personeel, maar ook het werven ervan (Walker et al., 2008; Waldner, 2012).

In een recent experiment onderzochten Asseburg, Homberg en Vogel (2018) de rol van PSM in de werving van kandidaten voor banen in de publieke sector. Hierbij legden zij hypothetische personeelsadvertenties voor aan 600 studenten in Duitsland. De framing van de personeelsadvertenties was gemanipuleerd en hierdoor ontstonden advertenties met rationele (logische en feitelijke) dan wel inspirerende (affectieve en normatieve) content over de missie van de organisatie en de taken binnen de baan. De afhankelijke variabele in het onderzoek was de intentie om te reageren op de personeelsadvertentie. Person-Job fit en Person-Organization fit werden in dit onderzoek meegenomen als mediërende variabelen en PSM werd onderzocht als moderator.

Uit het onderzoek bleek dat framing van de personeelsadvertentie er daadwerkelijk toe doet. De intentie om te reageren op de personeelsadvertentie was sterker wanneer er inspirerende content werd gebruikt, dan wanneer er sprake was van rationele content. Dit effect werd versterkt wanneer de content ook nog eens specifiek en uitgebreid was. Deze relatie wordt gemedieerd door PO-fit en PJ-fit, waarbij de PJ-fit een sterker effect bleek te hebben. Deze uitkomst is interessant in het licht

van het needs-supplies perspectief van de PO-fit theorie welke besproken is in paragraaf 2.1. Hierbij kwam naar voren dat dit perspectief sterker ingaat op de affectieve aspecten van mensen. Het is dan ook interessant om op te merken dat de affectieve (inspirerende) content een sterkere rol speelt bij in de beoordeling van personeelsadvertenties dan rationele, feitelijke content. Dit kan gezien worden als een bevestiging van het belang van het needs-supplies perspectief binnen de eerste fase van een rekruteringsproces.

Ook wat betreft PSM bevat het onderzoek van Asseburg et al. (2018) interessante resultaten. Waar de hypotheses waren dat PSM de relatie tussen de verschillende personeelsadvertenties en PO- en PJ-fit zou modereren, is dit effect maar in beperkte mate teruggevonden. Enkel twee dimensies van PSM (interesse in publieke dienstverlening en betrokkenheid bij publieke waarden/mededogen) bleken één van de relaties te modereren, namelijk die tussen inspirerende content over taken binnen de baan en de PJ-fit. Dit zou kunnen komen door de beperkingen van het onderzoek, zoals het feit dat de deelnemers allen student waren en daardoor geen werkervaring hebben, waardoor het experiment minder realistisch was voor hen. Toch is het interessant om te zien dat PSM in dit onderzoek invloed heeft op de person-job fit en daarmee op de intentie om te reageren op de personeelsadvertentie. Asseburg et al. (2018) bevelen publieke organisaties die public service motivated werknemers zoeken dan ook aan om de lezer in personeelsadvertenties te informeren over de kans om de publieke zaak te dienen en de potentiële bijdrage die men kan leveren aan de maatschappij (p. 702).

Een andere recente poging om te onderzoeken hoe PSM gebruikt kan worden bij werving en selectie is gedaan door Weske et al. (2018). Hun onderzoek focust zich specifiek op één van de dimensies van PSM volgens Kim et al. (2013): betrokkenheid bij publieke waarden. In een experimenteel onderzoek gingen zij na of er een verschil zit in aantrekking tot organisaties tussen individuen met een hoge betrokkenheid bij publieke waarden en individuen met een hoge extrinsieke motivatie. Om dit te onderzoeken legden zij participanten gemanipuleerde organisatiebeschrijvingen voor. De ene organisatiebeschrijving stond vol met private waarden, de ander met publieke waarden en een derde beschrijving was een kortere controle variant, waarbij de waarden werden weggelaten. Na het lezen van deze organisatiebeschrijvingen kregen participanten vragen voorgelegd die de organisatieaantrekkelijkheid, hun betrokkenheid bij publieke waarden en hun extrinsieke werkmotivatie meten.

De verwachting was, op basis van de PO-fit theorie, dat PSM ertoe zou leiden dat individuen sterker werden aangetrokken tot de organisatiebeschrijvingen waar veel publieke waarden in stonden. Dit verband werd echter niet gevonden in het onderzoek. Wel bleken individuen met een hoge extrinsieke motivatie sterker aangetrokken tot de organisatiebeschrijving met private waarden. Participanten met een lage extrinsieke motivatie waren significant minder aangetrokken tot de versie met private waarden dan de publieke waarden en de controle groep. Een dimensie van PSM bleek in dit onderzoek dus niet te resulteren in een hogere organisatieaantrekkelijkheid van een organisatie met publieke waarden. Wel wordt duidelijk dat de versie met private waarden veel minder aantrekkelijk is voor participanten die niet extrinsiek gemotiveerd zijn.

Dat het verwachte effect tussen betrokkenheid bij publieke waarden en aantrekkelijkheid van een organisatie met publieke waarden uitbleef, kan verschillende verklaringen hebben. Het zou kunnen dat het effect er simpelweg niet is. Echter, op basis van de PO-fit theorie lijkt dit onwaarschijnlijk. Overeenstemming in waarden is namelijk een belangrijke vorm van fit, omdat de waarden van een

organisatie fundamentele componenten zijn van organisatiecultuur die de attitudes en het gedrag van werknemers beïnvloeden (Chatman, 1989).

De verklaring zou ook kunnen liggen in beperkingen in de opzet van het onderzoek. Zo maakte het onderzoek gebruik van een beperkte sample studenten (66 participanten) die onevenredig afkomstig was van verschillende faculteiten. Ondanks dat deze variabele niet significant verschilde tussen de verschillende groepen, kan het wel effecten hebben op de externe validiteit. Uit onderzoek van Vandenabeele (2008b) blijkt namelijk dat studieachtergrond effect heeft op de voorkeur om te werken in private dan wel publieke organisaties. Bovendien is in dit onderzoek enkel een verband gezocht tussen één van de dimensies van PSM en de aantrekkelijkheid van een deel van een vacature. Om een vollediger beeld te krijgen van PSM in de praktijk van werving en selectie, zou een onderzoek breder opgezet moeten worden. Zo zouden alle dimensies van PSM gemeten moeten worden bij participanten en zouden alle dimensies terug moeten komen in de vacaturetekst. Hierbij zou, vanwege het realisme van de onderzoekssituatie en de volledigheid, een complete vacaturetekst gebruikt moeten worden en niet enkel de organisatieomschrijving.

2.3.3 Conclusie

Organisaties kunnen vacatures gebruiken om personeel te werven. In deze eerste fase van het recruteringsproces is het van belang dat organisaties aantrekkelijk overkomen op hun doelgroep. Wanneer deze doelgroep bestaat uit kandidaten met een hoge PSM, zou de boodschap daarom toegespitst moeten worden op deze groep. Een aantal onderzoeken laten zien hoe dit zou kunnen. Zo stelt Waldner (2012) dat de PSM-kenmerken niet alleen terug moeten komen in de functie-eisen, maar ook in de arbeidsomstandigheden. Asseburg et al. (2018) laten het belang zien van PE-fit en adviseren kandidaten in de vacaturetekst te informeren over de kans om de publieke zaak te dienen en de potentiële bijdrage die men kan leveren aan de maatschappij. Tenslotte laten Weske et al. (2018) een interessante onderzoeksopzet zien om het effect van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten op de aantrekkelijkheid van organisaties experimenteel te onderzoeken. Deze bevindingen leiden tot de volgende hypotheses:

> **H2a** *Kandidaten met een hoge PSM beoordelen een organisatie als aantrekkelijker wanneer er PSM-gerelateerde content in de vacature staat, dan wanneer dit er niet in staat.*
>
> **H2b** *Kandidaten met een lage PSM beoordelen een organisatie als minder aantrekkelijk wanneer er PSM-gerelateerde content in de vacature staat, dan wanneer dit er niet in staat.*

Hoofdstuk 3 Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek toegelicht. Allereerst worden de onderzoeksmethode en de wijze van dataverzameling besproken. Vervolgens wordt ingegaan op de meetinstrumenten, waaronder de stimulus en meetschalen. Tenslotte wordt stilgestaan bij de wijze van data-analyse.

3.1 Onderzoeksmethode en dataverzameling

Om de hoofdvraag van dit toetsende onderzoek te kunnen beantwoorden, is een survey experiment opgezet. De keuze voor deze kwantitatieve methode komt voort uit de wens om meer inzicht te krijgen in mogelijke causale verbanden (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015, p 73). Uit een literatuurstudie is er een aantal hypotheses geformuleerd. Om deze hypotheses te toetsen is een survey experiment opgezet met tussen-groepsontwerp.

3.1.1 Participanten

De deelnemers aan dit onderzoek zijn mogelijke kandidaten voor vacatures binnen publieke organisaties. De populatie bestaat enerzijds uit alumni van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO). De USBO is een departement van de Universiteit Utrecht. Het onderwijs binnen dit departement richt zich op besturing en organisatie van publieke vraagstukken. Dit wordt geleid door de vraag hoe publieke organisaties en particuliere organisaties met een publieke taak omgaan met maatschappelijke vraagstukken, het vormgeven van publieke verantwoordelijkheid en leveren van publieke waarde (Universiteit Utrecht, z.d.).

Zoals in hoofdstuk 2.2 besproken, hangen instituties samen met public service motivation van de leden van deze instituties. De USBO is volgens de gehanteerde definitie van instituties van Peters (2000) te zien als een institutie. Vanwege de focus van de USBO op publieke vraagstukken en waarden, is het aannemelijk dat de alumni van deze institutie een gemiddeld hogere public service motivation hebben dan alumni van andere departementen. Omdat het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe kandidaten met een hoge public service motivation kunnen worden aangetrokken, is dit een geschikte onderzoekspopulatie.

Daarnaast bestaat de populatie uit werknemers van de Gemeente Zeist en een aantal buurgemeenten, die te maken hebben met het vormen van beleid of die hier interesse in hebben. Aangezien de vacature voor een functie binnen een gemeente is, zijn werknemers die al bij een gemeente werken geschikte kandidaten. Deze werknemers hebben immers interesse in het werken voor een gemeente. Ook valt te verwachten dat deze werknemers over het algemeen een gemiddeld hogere public service motivation hebben, omdat personen met een hoge PSM een fit hebben met publieke organisaties (Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008a, Ritz & Waldner, 2011). Dit maakt hen tot een geschikte onderzoekspopulatie. Om deze populatie goed te kunnen vergelijken met de alumni van de USBO, is ervoor gekozen enkel participanten te selecteren die hoger opgeleid zijn (HBO of vergelijkbaar en hoger).

In totaal hebben 190 participanten deelgenomen aan deze onderzoeksstudie. Het gemiddelde geboortejaar van de respondenten was 1980 (met een standaarddeviatie van 13 jaar). De jongste deelnemer is geboren in 1996 en de oudste in 1952. Daarnaast was van de respondenten 42,5% man

en 57% vrouw. Slechts 7,4% van de deelnemers had een opleidingsniveau van HBO of vergelijkbaar. De overige 92,6% had een studieachtergrond op het WO of vergelijkbaar. Dit hoge percentage is te verklaren doordat het ene deel van de onderzoekspopulatie, de alumni van de USBO, allemaal een WO achtergrond hebben. Het andere deel van de onderzoekspopulatie, werknemers van een gemeente, werden geselecteerd op hun functiesoort of interesse hierin. Functies die te maken hebben met het vormen van beleid zijn over het algemeen functies voor hoger opgeleiden.

Deze achtergrondkenmerken van de onderzoekspopulatie zijn niet representatief voor het totale onderzoeksdomein van kandidaten voor vacatures in publieke organisaties. Echter, dit is voor het doel van dit onderzoek niet schadelijk, omdat hierin de interne validiteit voorop staat.

3.1.2 Dataverzameling en procedure

De data is verzameld met behulp van een online vragenlijst via het online surveyprogramma Qualtrics. Het voordeel van deze methode is dat het aantal participanten relatief groot kan zijn en dat antwoorden niet beïnvloed kunnen worden door een interviewer of observator. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten objectiever (Boeije, Hox, 't Hart, 2005). Om alumni van de USBO te bereiken is in week 24 vanuit de contactpersoon bij de USBO een mail uitgegaan naar alumni die deelnemen aan het onderzoekspanel (N = 611). In week 25 is een herinneringsmail uitgegaan. Deze mail is te vinden in bijlage 1.1. Van dit panel hebben 117 alumni deelgenomen aan het onderzoek. Dit brengt het responscijfer op 19,1%. Daarnaast zijn in week 38 alumni van drie verschillende masteropleidingen die in de zomer zijn afgestudeerd benaderd via Whatsapp om deel te nemen aan het onderzoek (N = 96). Deze oproep is te vinden in bijlage 1.2. In totaal hebben 34 personen gehoor gegeven aan deze oproep, wat het responscijfer op 35,4% brengt.

Medewerkers van de Gemeente Zeist (N = 385) zijn middels een oproep op het Intranet uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek in week 30. In week 41 is een herinnering op het Intranet gezet. Deze oproepen zijn te vinden in bijlage 1.3. In totaal hebben 27 medewerkers van de Gemeente Zeist deelgenomen aan het onderzoek. Dit brengt het responscijfer op 7,0%. De medewerkers van buurgemeenten van de Gemeente Zeist zijn per mail benaderd door het Hoofd Organisatieadvies van de Gemeente Zeist. Zij heeft andere leidinggevenden gevraagd de enquête in te vullen en uit te zetten onder medewerkers. Haar oproep is te vinden in bijlage 4. In totaal hebben 11 personen gehoor gegeven aan deze oproep. Het is niet duidelijk hoeveel leidinggevenden de enquête hebben doorgestuurd, dus kan het responscijfer niet worden vastgesteld.

3.2 Meetinstrumenten

In dit onderzoek is een survey experiment (ook wel vignette studie) uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de rol van PSM-gerelateerde content in personeelsadvertenties op de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Deze techniek waarin een vignette met een survey wordt gecombineerd, is een veelbelovende, maar weinig gebruikte methode om overtuigingen, attitudes en oordelen van respondenten kwantitatief te onderzoeken (Artzmüller & Steiner, 2010).

Door het combineren van de ideeën van klassieke experimenten en survey methoden, wordt tegenwicht geboden aan de zwaktes van deze methoden. Klassieke experimenten hebben namelijk als nadeel dat er een lage mate van externe validiteit is, doordat situaties over-gesimplificeerd worden. Traditionele surveys hebben daarentegen als nadeel dat er een lage interne validiteit is, door de multicollineariteit of door de endogeniteit. Het survey experiment combineert de relatief

hoge interne validiteit van klassieke experimenten met de relatief hoge externe validiteit van traditionele surveys (Artzmüller & Steiner, 2010). Een survey experiment is in dit onderzoek een geschikte methode, omdat het inzicht biedt in mogelijke causale verbanden.

3.2.1 Stimulus

In dit onderzoek is de onafhankelijke variabele, PSM-gerelateerde content in vacatures, gemanipuleerd om het effect hiervan te meten op de relatie tussen PSM en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Hiervoor is een experimentele vacaturetekst voor een functie binnen een gemeente ontwikkeld. In deze vacature staat, naast de basistekst, PSM-gerelateerde content. In navolging van de aanbevelingen van Waldner (2012) is de PSM-gerelateerde content zowel in de functie-eisen als in de arbeidsomstandigheden opgenomen. Daarnaast zijn twee controle vacatures ontworpen. In de ene vacature staat, naast de basistekst, content die niet PSM-gerelateerd is. Dit is content met daarin private of neutrale waarden. In de andere vacature staat enkel de basistekst. De teksten zijn te vinden in bijlage 2.

De PSM-gerelateerde content is gebaseerd op de dimensies van PSM volgens Kim et al. (2013). Hierbij is per dimensie gekeken welk item het hoogst scoort in Nederland. Dit item is vervolgens gebruikt om de PSM-gerelateerde content mee te schrijven. Voor deze methode is gekozen, omdat waarden verschillen tussen regio's in de wereld (Vandenabeele, 2008b). De vacaturetekst met PSM-gerelateerde content is in bijlage 2.1 te vinden.

Om te onderzoeken welke content niet PSM-gerelateerd is, is onderzoek het van Van der Wal et al. (2008) gebruikt. Zij onderzochten welke waarden publiek, neutraal of privaat waren. Voor de versie met content die niet PSM-gerelateerd is, is gebruik gemaakt van de neutrale en private waarden uit dit onderzoek. Omdat het onderzoek van Van der Wal et al. (2008), net als dit onderzoek, in Nederland heeft plaatsgevonden, kan worden uitgesloten dat de respondenten van dit onderzoek andere percepties hadden van de content op basis van cultuurverschillen. De vacaturetekst met content die niet PSM-gerelateerd is, is te vinden in bijlage 2.2.

Om de geloofwaardigheid van de vacatureteksten te bevorderen, is deze gecontroleerd door een medewerker binnen de HR-afdeling van een gemeente die verantwoordelijk is voor het schrijven van vacatureteksten. Daarnaast is er een pre-test gedaan onder een aantal respondenten. In deze pre-test kwamen een aantal verbeteringen naar voren. De pre-test ging door totdat er geen verbeteringen meer werden gevonden. Dit was het geval na de vijfde respondent.

Er is gekozen voor twee verschillende controle vacatures (niet PSM-gerelateerd en neutraal), om uit te sluiten dat eventueel gevonden resultaten konden worden toegeschreven aan externe factoren. Zo blijkt uit onderzoek van Barber en Roehling (1993) dat meer informatie in personeelsadvertenties aantrekkelijker is dan minder informatie en dat specifieke informatie aantrekkelijker is dan vage, abstracte informatie. Omdat de neutrale vacaturetekst korter en minder specifiek is dan de vacaturetekst met PSM-gerelateerde content, is een vacaturetekst met niet PSM-gerelateerde content toegevoegd. Zo kan worden uitgesloten dat een eventueel gevonden effect moet worden toegeschreven aan de lengte van de vacature of de mate waarin deze specifiek was. Tenslotte is de vormgeving van de verschillende versies identiek, omdat de vormelijke aspecten van de vacature de rekruteringsuitkomsten kunnen beïnvloeden (Walker et al., 2008).

3.2.2 Meetschalen

Naast de personeelsadvertentie is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 3. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, zijn verschillende concepten gemeten. Hiervoor zijn meerdere meetinstrumenten gebruikt. Om de vragenlijst zo betrouwbaar mogelijk te maken, is er in wetenschappelijke literatuur gezocht naar bestaande meetschalen. Alle items zijn gemeten met behulp van een 5-punts Likert-schaal. Deze schaal reikte van (1) helemaal oneens tot (5) helemaal eens.

Organisatieaantrekkelijkheid

De afhankelijke variabele 'aantrekkelijkheid van de organisatie' is gemeten door middel van de *organizational attraction scale* van Highhouse et al. (2003). Zoals in tabel 1 te zien is, is het tweede item van deze schaal negatief geformuleerd. Ondanks dat er discussie bestaat over de effectiviteit van omgekeerde formuleringen bij meetschalen met meerdere items (Van Sonderen, Sanderman & Coyne, 2013), is dit een gangbare methode om te voorkomen dat respondenten gekleurde antwoorden geven. Voor de analyse is dit item gehercodeerd naar een positieve formulering. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de vijf items van deze schaal hetzelfde construct meten (α = 0,82). Deze items zijn daarom samengevoegd tot een nieuwe variabele.

Tabel 1. Meetschaal Organisatieaantrekkelijkheid	Cronbach's Alpha 0,82
1. Ik vind deze organisatie een goede plek om te werken	
2. Ik zou niet geïnteresseerd zijn in een baan bij deze organisatie, behalve als laatste redmiddel	
3. Deze organisatie is voor mij een aantrekkelijke werkgever	
4. Ik zou meer willen weten over deze organisatie als mogelijke werkgever	
5. Een baan bij deze organisatie spreekt me erg aan	

PSM

Om de onafhankelijke variabele 'PSM' te meten is gebruik gemaakt van de 4-items meetschaal voor globale PSM meting van Vandenabeele en Penning de Vries (2015). De items zijn te vinden in tabel 2. Ook deze items blijken hetzelfde construct te meten (α = 0,83) en zijn daarom samengevoegd tot een nieuwe variabele.

Tabel 2. Meetschaal PSM	Cronbach's Alpha 0,83
1. Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij	
2. Het verschil maken -hoe klein ook- in de samenleving vind ik heel belangrijk	
3. Ik vind het verdedigen van het algemeen belang belangrijk	
4. Ik vind het zeer motiverend om een bijdrage te leveren aan de maatschappij	

Treatment check

Zoals in hoofdstuk 2.2 besproken, hebben mensen met een hoge PSM een hoge fit met publieke organisaties. Om te controleren of een eventueel verband tussen PSM en aantrekkelijkheid van de werkgever inderdaad toe te schrijven is aan een fit tussen de persoon en de organisatie en baan, wordt de Persoon-Organisatie fit gemeten. Hiervoor is gebruik gemaakt van de meetschaal van Cable & Judge (1996). In tabel 3 zijn de items van deze schaal te vinden.

Tabel 3. Meetschaal PO-fit	Cronbach's Alpha 0,82
1. Mijn waarden komen overeen met of passen bij deze organisatie	
2. Ik denk dat mijn waarden passen bij die van de werknemers in deze organisatie	
3. De waarden en 'persoonlijkheid' van deze organisatie reflecteren mijn eigen waarden en persoonlijkheid.	

Aandachtscheck

In dit onderzoek zijn een aantal vragen toegevoegd die peilen of participanten de stimulus en survey aandachtig hebben gelezen. Zo is er gevraagd naar het realisme van de vignettes en naar de inhoud van de vignettes. Op die manier kon worden nagegaan of respondenten de vignettes goed hadden gelezen en geloofwaardig vonden. Op de stelling 'Deze vacature is realistisch' reageerde 73,0% van de respondenten 'neutraal' tot 'helemaal eens'. Slechts 27,0% van de respondenten reageerde met 'eerder oneens' of 'helemaal oneens'. Op de stelling 'De formulering die gebruikt is in deze vacature lijkt op andere vacatures die ik wel eens heb gezien' reageerden respondenten nog positiever: slechts 12,4% was het hiermee 'eerder oneens' of 'helemaal oneens'.

Daarnaast is participanten gevraagd voor welke afdeling de vacature bedoeld was die zij zojuist hadden gelezen. Antwoordopties waren Strategie en bestuur, Juridische Zaken, Informatievoorziening en Financiën. 97,9% van de respondenten wist op deze vraag het juiste antwoord te geven, namelijk Strategie en Bestuur. Slechts vier respondenten hadden het bij het verkeerde eind. Zij gaven alle vier aan dat de vacature bedoeld was voor de afdeling Informatievoorziening. Alhoewel dit antwoord onjuist is, is deze optie waarschijnlijker dan de andere twee onjuiste antwoorden gezien de functie-inhoud van de vacature.

3.3 Data-analyse

Om antwoord te geven op de hoofdvraag en hypothesen van dit onderzoek, is gebruik gemaakt van het statistische computerprogramma SPSS (versie 24). Allereerst is de betrouwbaarheid van de meetschalen onderzocht met behulp van Cronbach's alpha. De verschillende items uit de meetschalen bleken hetzelfde construct te meten en zijn daarom samengevoegd tot nieuwe variabelen. Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd om na te gaan wat de onderlinge samenhang van variabelen is en deze te toetsen op significantie.

De relatie tussen de onafhankelijke variabele, PSM, en de afhankelijke variabele, organisatieaantrekkelijkheid, is geanalyseerd door middel van een lineaire regressieanalyse (Baron & Kenny, 1986). Voor deze toets is gekozen, omdat hierbij geanalyseerd wordt of er sprake is van een voorspellend correlerend verband. Het moderatie-effect van PSM-gerelateerde content is gemeten door interactievariabelen aan de analyse toe te voegen. Bij een moderatietoets wordt namelijk niet alleen gekeken naar de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele, maar wordt ook de interactie tussen de onafhankelijke en de modererende variabele duidelijk door deze met elkaar te vermenigvuldigen (Dawson, 2014). Hierdoor zijn de interactievariabelen ontstaan. Ook de bijkomende analyses zijn op dezelfde manier uitgevoerd.

Het nadeel van lineaire regressieanalyses is dat deze de hypotheses in beginsel tweezijdig toetsen. De hypotheses in dit onderzoek zijn daarentegen eenzijdig geformuleerd; er wordt een duidelijke, positieve richting van het verband tussen PSM, aantrekkelijkheid en de interactievariabele tussen

PSM en vacatureversie verondersteld. Omdat de richting van het verband vooraf al theoretisch onderzocht is, is ervoor gekozen de hypothesen eenzijdig te toetsen. De eenzijdige overschrijdingskansen zijn verkregen door de tweezijdige kansen van de regressiecoëfficiënten doormidden te delen (De Vocht, 2011, p. 122).

Hoofdstuk 4 Resultaten

De resultaten van de statistische analyses worden in dit hoofdstuk besproken. Om een goed beeld te schetsen van de data die gebruikt zijn in dit onderzoek en de onderlinge samenhangen, zullen allereerst de beschrijvende resultaten en de correlatieanalyse worden toegelicht. Vervolgens worden de hypotheses getoetst door middel van lineaire regressieanalyses. Tenslotte worden een aantal bijkomende analyses uitgevoerd die de resultaten van dit onderzoek in een breder perspectief plaatsen.

4.1 Beschrijvende statistiek en correlatieanalyse

Allereerst is nagegaan of de randomisatie van participanten over de verschillende condities succesvol is uitgevoerd. Hiervoor is nagegaan of de achtergrondvariabelen van de respondenten niet significant verschillen tussen de groepen. Voor het controleren van de verdeling van PSM en leeftijd is gebruikt gemaakt van One-Way ANOVA. Hieruit blijkt dat er geen significant verschil is tussen de PSM ($F = 2{,}20$; $df = 2, 186$; $p = 0{,}114$) en de leeftijd ($F = 1{,}72$; $df = 2, 177$; $p = 0{,}182$) van respondenten tussen de verschillende condities. De verdeling van geslacht tussen condities is berekend met een Chi-Kwadraat toets. Hieruit blijkt dat ook het geslacht van respondenten niet significant verschilt tussen de groepen (X^2 (4) = 5,85; $p = 0{,}210$).

In tabel 4 (op de volgende pagina) zijn per variabele de gemiddelde score, standaarddeviatie (SD), minimale en maximale score te vinden. Wat hierbij direct opvalt is de hoge score op PSM en de kleine standaarddeviatie hierbij. Dit duidt aan dat deelnemers aan het onderzoek gemiddeld een hoge PSM hebben en dat hierbij relatief weinig spreiding zit tussen proefpersonen. Ook hebben deelnemers gemiddeld een aanzienlijke fit met de omschreven baan en organisatie. Gemiddeld beoordelen de participanten de baan uit de gelezen vacatureteksten als aantrekkelijk.

De onderlinge samenhangen en significantie van de variabelen is getoetst met een correlatieanalyse. Op de volgende pagina is tabel 5 te vinden. Uit deze tabel blijkt dat er een significante correlatie bestaat tussen PSM, de onafhankelijke variabele in dit onderzoek, en aantrekkelijkheid, de afhankelijke variabele in dit onderzoek. Ook de correlatie tussen PO- fit en PSM en aantrekkelijkheid blijken significant.

Tabel 4. Beschrijvende resultaten

	N	Gemiddelde	SD	Minimaal	Maximaal
PSM	189	4,15	0,63	2,00	5,00
Versie: PSM	70	4,15	0,58	2,50	5,00
Versie: Niet-PSM	58	4,03	0,71	2,00	5,00
Versie: Controle	61	4,27	0,59	2,00	5,00
Aantrekkelijkheid	192	3,68	0,70	1,80	5,00
Versie: PSM	70	3,57	0,68	2,00	5,00
Versie: Niet-PSM	60	3,73	0,77	1,80	5,00
Versie: Controle	61	3,76	0,64	2,20	5,00
PO-fit	190	3,44	0,64	1,67	5,00
Versie: PSM	70	3,44	0,73	1,67	5,00
Versie: Niet-PSM	59	3,52	0,60	2,00	5,00
Versie: Controle	61	3,35	0,57	1,67	5,00

Tabel 5. Correlatiematrix van alle variabelen in de regressieanalyse

	Mean	SD	PSM	Aantrekke-lijkheid	Versie: PSM	Versie: Niet-PSM	Versie: Controle	PO-fit
PSM	4,15	0,63	1					
Aantrekkelijkheid	3,68	0,70	0,31***	1				
Versie: PSM	0,33	0,47	-0,01	-0,12	1			
Versie: Niet-PSM	0,33	0,47	-0,13	0,05	-0,50***	1		
Versie: Controle	0,34	0,48	0,13	0,08	-0,50***	-0,51***	1	
PO-fit	3,44	0,64	0,20**	0,53***	0,00	0,09	-0,09	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

4.2 Hypothese-toetsing

De hypotheses veronderstellen een moderatie-effect. Om te toetsen of hier inderdaad sprake van is, is gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyses. Met deze analyses zijn verschillende modellen ontwikkeld. De verschillende vacatureteksten (PSM-gerelateerd, Niet PSM-gerelateerd en controle) zijn tegen elkaar afgezet en hierbij zijn steeds het hoofdeffect van PSM op organisatie aantrekkelijkheid, het hoofdeffect van de vacaturetekst op organisatie aantrekkelijkheid en het interactie-effect van PSM en vacaturetekst op organisatie aantrekkelijkheid gemeten. Dit resulteerde in verschillende modellen. Allereerst worden de resultaten van de analyses van de drie vacatureversies samen besproken en vervolgens wordt de PSM-gerelateerde versie tegen respectievelijk de Niet-PSM-gerelateerde en de Controle vacatureversie afgezet.

4.2.1 Algemene interactie-analyse

Om de eerste hypothese, het hoofdeffect, te toetsen is er een lineaire regressieanalyse uitgevoerd tussen PSM en de aantrekkelijkheid van de vacaturetekst (tabel 6). Er blijkt een significant verband te zijn met PSM in model 1 ($B = 0,34$; $p < 0,001$). Dit betekent dat de aantrekkelijkheid van de organisatie met 0,34 toeneemt, wanneer de mate van PSM toeneemt. De verklaarde variantie van dit model is 9,3%.

Het samenhangend verband tussen PSM, aantrekkelijkheid en de vacatureversie is getoetst door middel van een moderator regressieanalyse. Hierin zijn zowel PSM en de vacatureversies als de interactievariabelen tussen de vacatureversie en PSM meegenomen. Zoals te zien is in model 2 is de interactievariabele tussen PSM en de PSM-gerelateerde vacatureversie wel significant ($B = 0,34$; $p = 0,045$) en de interactievariabele tussen PSM en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie niet ($B = 0,28$; $p = 0,070$).

Tabel 6. Regressieanalyse met alle vacatureversies

Variabelen	Model 1 (SE)	Model 2 (SE)
PSM	0,34*** (0,08)	0,12 (0,15)
Versie: PSM-gerelateerd	-0,15 (0,12)	-1,59* (0,85)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	0,02 (0,12)	-1,17 (0,81)
PSM x PSM-gerelateerd		0,34* (0,20)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		0,28 (0,19)
N	189	189
F-value	7,31***	5,083***
R2	0,11	0,12
F-change	7,31***	1,66

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

4.2.2 PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie

Om na te gaan of de PSM-gerelateerde vacatureversie een significant verschillend effect heeft op de aantrekkelijkheid van de vacature ten opzichte van de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie, zijn deze twee versies tegen elkaar afgezet in een moderator regressieanalyse (tabel 7). De Controle vacatureversie is hierbij buiten beschouwing gelaten. Uit deze analyse blijkt dat er geen significant interactie-effect is tussen PSM en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie ten opzichte van de PSM-gerelateerde vacatureversie (B = 0,06; p = 0,383).

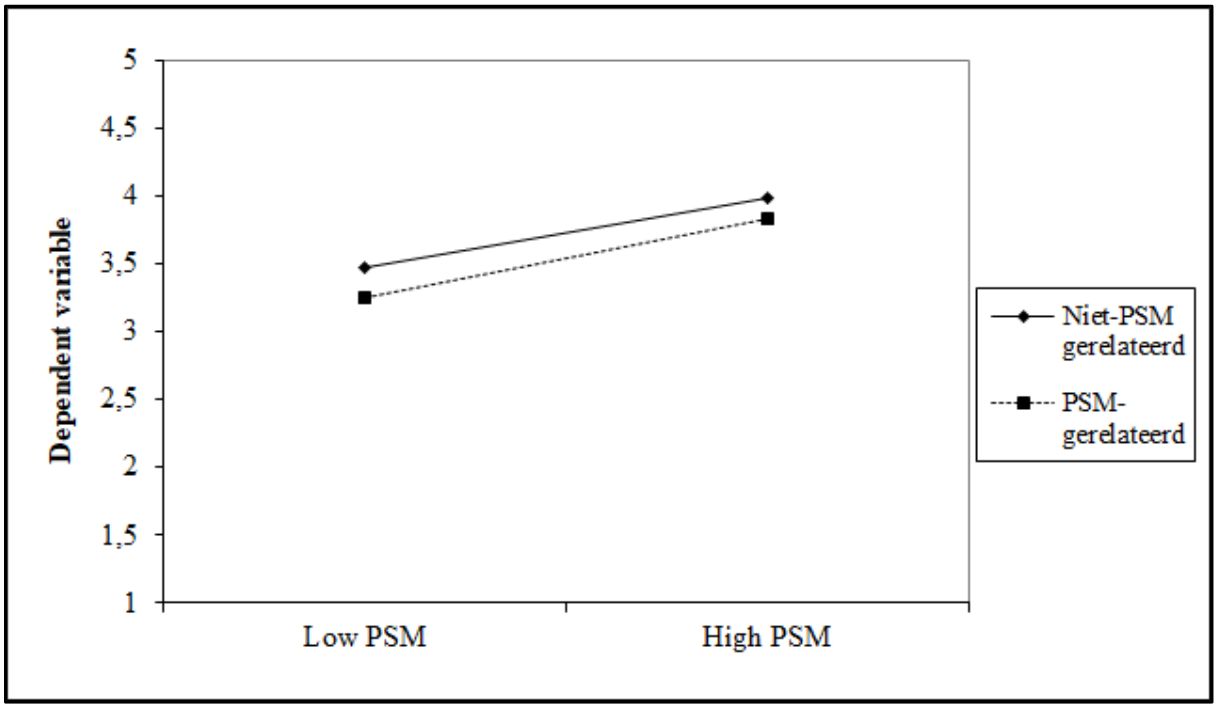
In de plot (figuur 2) is te zien dat de aantrekkelijkheid van de vacaturetekst toeneemt met de mate van PSM, ongeacht vacatureversie. De Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie wordt als aantrekkelijker beoordeeld dan de PSM-gerelateerde vacatureversie, maar dit verschil is niet significant.

Tabel 7. Regressieanalyse met de PSM-gerelateerde en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,43*** (0,09)	0,46*** (0,14)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	0,18 (0,12)	0,41 (0,77)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		- 0,06 (0,19)
N	128	128
F-value	11,33***	7,53***
R2	0,15	0,15
F-change	11,33***	0,09

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 2. Het effect van PSM op aantrekkelijkheid per vacatureversie



4.2.3 PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie

De PSM-gerelateerde vacatureversie is afgezet tegen de Controle vacatureversie om te zien of deze twee versies wel een significant verschillend effect hebben op de aantrekkelijkheid van de vacature. Ook bij deze vergelijking is gebruik gemaakt van een moderator regressieanalyse (tabel 8). De interactievariabele PSM en PSM-gerelateerde vacatureversie in model 2 blijkt significant (B = 0,34, p = 0,040) ten opzichte van de Controle vacatureversie.

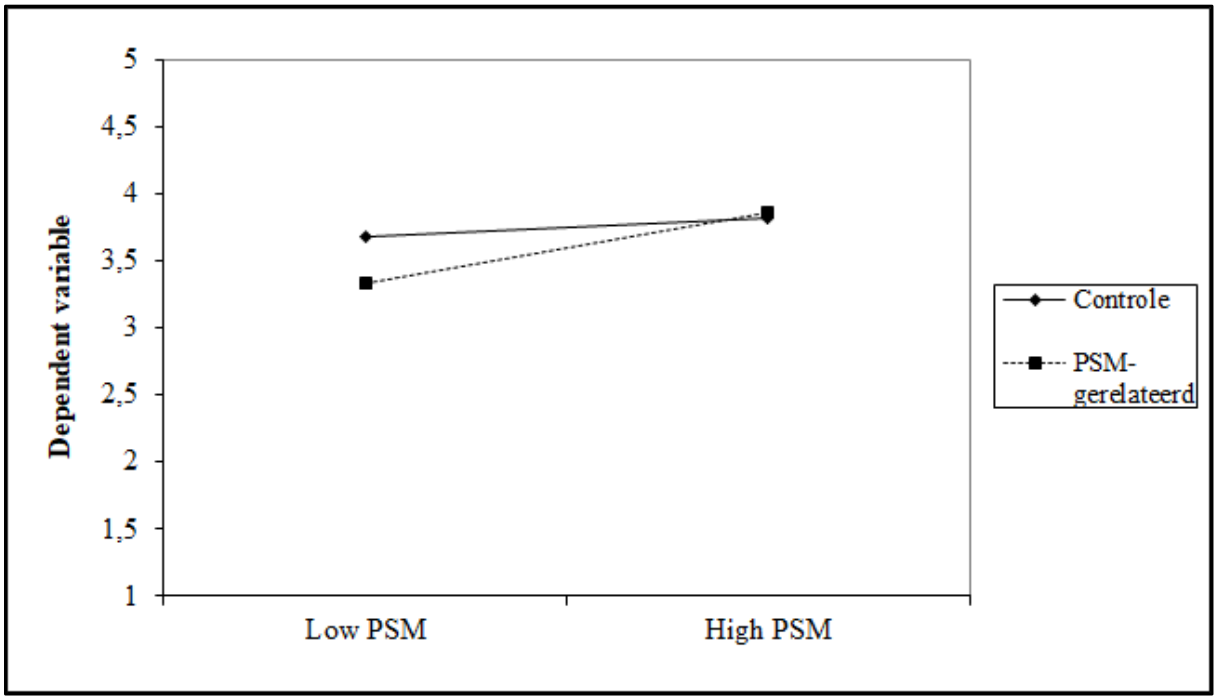
In de bijbehorende plot (figuur 3) wordt duidelijk dat het effect van PSM sterker is bij de PSM-gerelateerde vacatureversie. Waar de Controle versie aantrekkelijk wordt gevonden door zowel deelnemers met een hoge PSM als deelnemers met een lage PSM, zit hier bij de PSM-gerelateerde vacatureversie wel een verschil in. Deelnemers met een lage PSM vinden deze versie minder aantrekkelijk dan deelnemers met een hoge PSM.

Tabel 8. Regressieanalyse met de PSM-gerelateerde en de controle vacatureversie

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,30** (0,10)	0,12 (0,14)
Versie: PSM-gerelateerd	-0,16 (0,11)	-1,59* (0,82)
PSM x PSM-gerelateerd		0,34* (0,19)
N	131	131
F-value	6,21**	5,25**
R2	0,09	0,11
F-change	6,21**	3,12

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 3. Het effect van PSM op aantrekkelijkheid per vacatureversie



4.3 Bijkomende analyses

In deze paragraaf worden een aantal bijkomende analyses uitgevoerd om de resultaten van het onderzoek beter te kunnen interpreteren. Allereerst wordt er een treatment check gedaan. In dit onderzoek is verondersteld dat participanten met een hoge PSM een sterkere PO-fit hebben met organisaties die veel publieke waarden hebben (de PSM-gerelateerde vacatureversie). Om na te gaan of dit inderdaad het geval is, worden een aantal analyses uitgevoerd.

Daarnaast worden de resultaten van participanten die werkzaam zijn in de private sector apart geanalyseerd. In paragraaf 2.2 van dit onderzoek is stilgestaan bij het effect dat instituties kunnen hebben op individuen. Daarbij werd duidelijk dat PSM tot uiting kan komen door een wisselwerking tussen een individu en een institutie. Hierdoor zou het kunnen zijn dat individuen die werkzaam zijn bij publieke organisaties een hogere PSM hebben en al weten dat zij een hoge fit hebben met een publieke organisatie zoals een gemeente. De extra PSM-gerelateerde content heeft op hen wellicht een minder sterk effect dan op deelnemers die niet in een publieke organisatie werkzaam zijn. Daarom worden de resultaten van participanten die werkzaam zijn in de private sector in deze paragraaf afzonderlijk onderzocht.

4.3.1 Treatment check

Het samenhangend verband tussen PSM, PO-fit en de vacatureversie is getoetst door middel van een moderator regressieanalyse. In deze algemene interactie-analyse zijn zowel PSM en de vacatureversies als de interactievariabelen tussen de vacatureversie en PSM meegenomen. PO-fit is hierbij als afhankelijke variabele gehanteerd. Zoals te zien is in tabel 9 zijn zowel de interactievariabelen tussen PSM en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie ($B = -0{,}35$; $p = 0{,}020$) en tussen PSM en de Controle vacatureversie ($B = -0{,}63$; $p < 0{,}001$) significant ten opzichte van de PSM-gerelateerde vacatureversie.

Tabel 9. Regressieanalyse met PO-fit als afhankelijke variabele

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,23** (0,07)	0,54*** (0,13)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	0,10 (0,11)	1,56* (0,71)
Versie: Controle	-0,12 (0,11)	2,52** (0,79)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		-0,35* (0,17)
PSM x Controle		-0,63*** (0,19)
N	189	189
F-value	3,82*	4,74***
R2	0,06	0,12
F-change	3,82*	5,82**

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

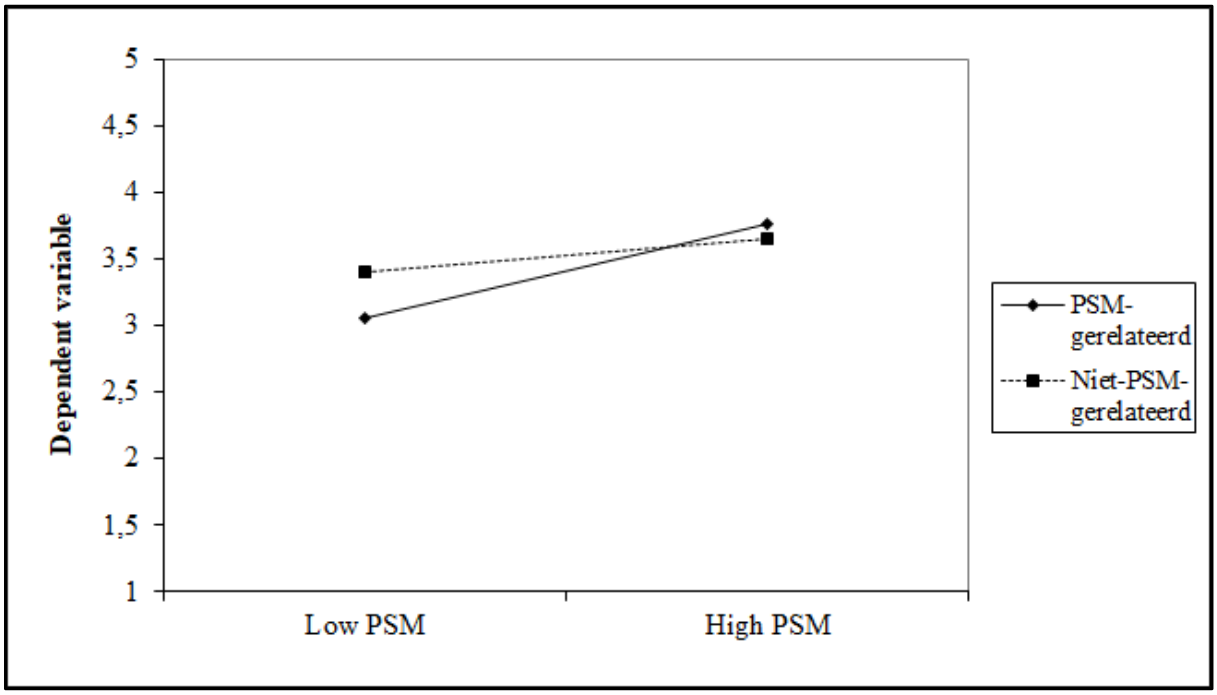
Vervolgens zijn de verschillende vacatureversies tegen elkaar afgezet om te zien of deze een significant effect hebben op PO-fit. Allereerst zijn de vacatureversie met PSM-gerelateerde content en de versie met Niet-PSM-gerelateerde content tegen elkaar afgezet (tabel 10). Hieruit blijkt dat de interactievariabele significant is (B = -0,35; p = 0,024). Uit de bijbehorende plot (figuur 4) kan worden afgeleid dat deelnemers met een lage PSM een betere fit met de organisatie hadden wanneer zij de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie hadden gelezen dan wanneer zij de PSM-gerelateerde vacatureversie hadden gelezen.

Tabel 10. Regressieanalyse met de PSM-gerelateerde en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie. Afhankelijke variabele is PO-fit.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,35*** (0,09)	0,54*** (0,13)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	0,12 (0,11)	1,56* (0,73)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		-0,35* (0,18)
N	128	128
F-value	8,01**	6,80***
R2	0,11	0,14
F-change	8,01***	4,02*

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 4. Het effect van PSM op PO-fit per vacatureversie



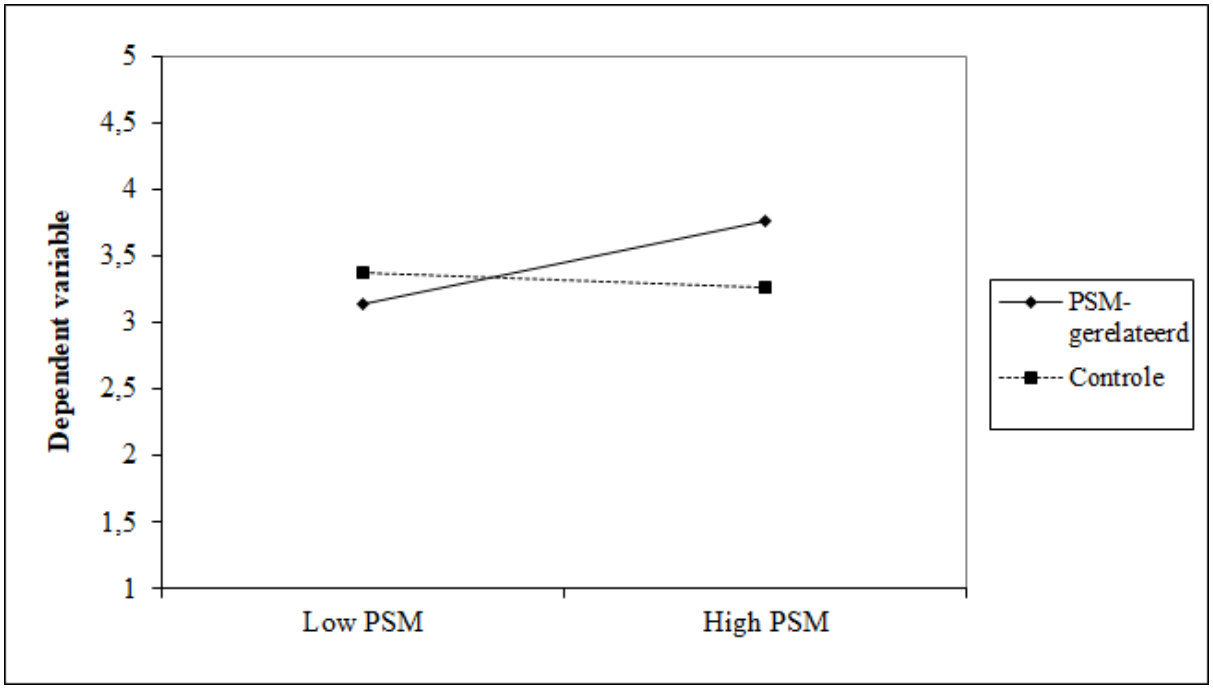
Daarnaast is de PSM-gerelateerde vacatureversie vergeleken met de Controle vacatureversie (tabel 11). Ook bij deze analyse blijkt de interactievariabele significant (B = 0,63; p < 0,001). In figuur 5 zijn de resultaten van de regressieanalyse visueel weergegeven. Hieruit blijkt dat deelnemers met een hoge PSM een hogere fit met de organisatie hebben wanneer zij de vacature met PSM-gerelateerde content lezen.. Deelnemers met een lage PSM hebben daarentegen een lagere PO-fit wanneer zij deze vacatureversie lezen, dan wanneer zij de controleversie lezen.

Tabel 11. Regressieanalyse met de PSM-gerelateerde en de controle vacatureversie. Afhankelijke variabele is PO-fit.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,25** (0,10)	0,54*** (0,13)
Versie: Controle	-0,12 (0,11)	2,52** (0,80)
PSM x Controle		0,63*** (0,19)
N	131	131
F-value	3,62*	6,35***
R2	0,05	0,13
F-change	3,62*	11,23**

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 5. Het effect van PSM op PO-fit per vacatureversie



4.3.2 Participanten uit de private sector

Aan dit onderzoek hebben 37 individuen deelgenomen die werkzaam zijn in de private sector. Deze individuen zijn afkomstig uit de onderzoekspopulatie van USBO alumni. In tabel 12 zijn de gemiddelde score, standaarddeviatie (SD), minimale en maximale score te vinden van participanten die werkzaam zijn in de private sector. Vergeleken met de beschrijvende resultaten van de gehele onderzoekspopulatie (tabel 4) valt op dat de respondenten met een achtergrond in de private sector de organisatie uit de vacature gemiddeld als minder aantrekkelijk beoordelen, een lagere PSM hebben en een lagere PO-fit met de beschreven organisatie hebben.

Tabel 12. Gemiddelden en standaarddeviaties van aantrekkelijkheid, PSM en PO-fit per vacatureversie voor participanten uit de private sector

	N	Gemiddelde	SD	Minimaal	Maximaal
PSM	37	3,60	0,70	2,00	4,75
Versie: PSM	15	3,67	0,57	2,50	4,75
Versie: Niet-PSM	12	3,48	0,86	2,00	4,75
Versie: Controle	10	3,65	0,73	2,00	4,50
Aantrekkelijkheid	37	3,37	0,68	1,80	4,60
Versie: PSM	15	3,53	0,72	2,40	4,60
Versie: Niet-PSM	12	3,08	0,75	1,80	4,00
Versie: Controle	10	3,46	0,46	2,60	4,00
PO-fit	37	3,26	0,61	2,00	4,33
Versie: PSM	15	3,29	0,70	2,33	4,33
Versie: Niet-PSM	12	3,17	0,70	2,00	4,00
Versie: Controle	10	3,33	0,35	3,00	4,00

4.3.2.1 PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie

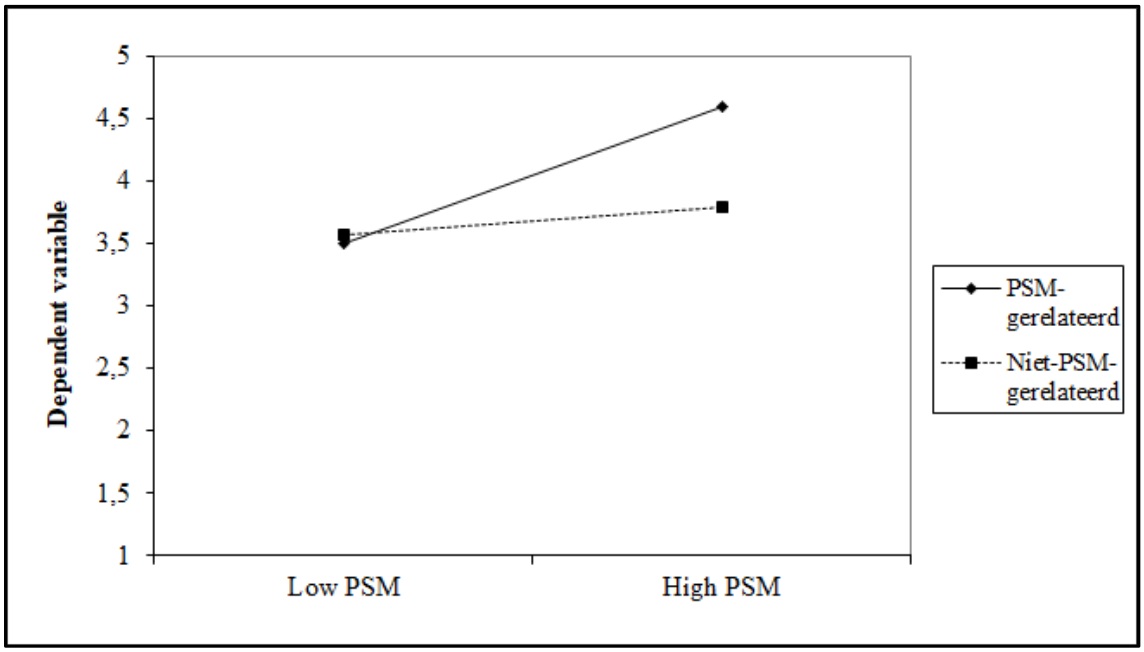
Om na te gaan of de verschillende vacatureteksten een significant verschillend effect hadden op participanten uit de private sector en of er sprake is van een moderatie-effect, is opnieuw een lineaire regressieanalyse uitgevoerd tussen PSM en de aantrekkelijkheid van een vacaturetekst. Ditmaal zijn enkel de participanten die werkzaam zijn in de private sector meegenomen in de analyse. Zoals te zien is in tabel 13 is de moderatievariabele tussen PSM en de Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie onder deze onderzoekspopulatie niet significant ten opzichte van de PSM-gerelateerde vacatureversie (B = -0,63; p = 0,062). Wel is het effect van PSM op aantrekkelijkheid significant in beide modellen (B = 0,38; p = 0,032, B = 0,78; p = 0,011). In bijbehorende figuur 6 zijn de resultaten visueel weergegeven.

Tabel 13. Regressieanalyse van PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie onder participanten werkzaam in de private sector. Afhankelijke variabele is aantrekkelijkheid.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,38* (0,20)	0,78* (0,31)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	-0,38 (0,27)	1,88 (1,44)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		-0,63 (0,39)
N	27	27
F-value	3,31*	3,20*
R2	0,22	0,29
F-change	3,31*	2,56

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 6. Het effect van PSM op aantrekkelijkheid per vacatureversie onder participanten uit de private sector



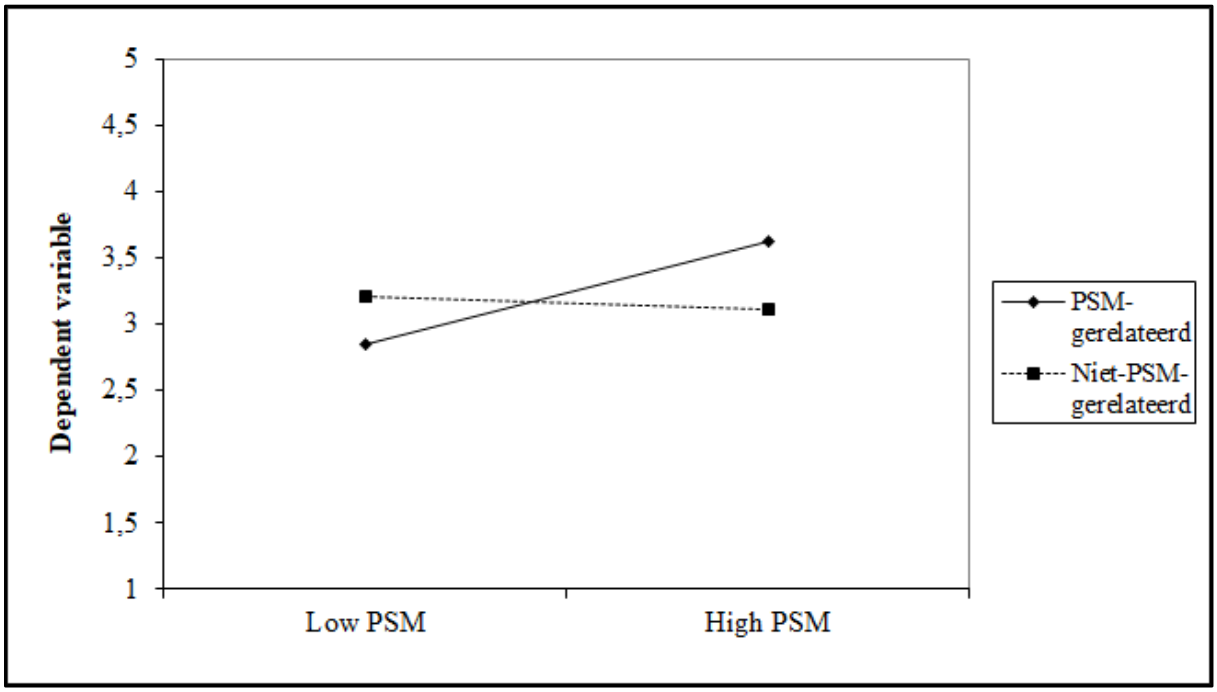
De hierboven beschreven analyses zijn ook uitgevoerd met PO-fit als afhankelijke variabele. Hierdoor kan worden nagegaan of PO-fit het significante effect van PSM op aantrekkelijkheid mogelijk beïnvloedt onder participanten die werkzaam zijn in de private sector. In tabel 14 is te zien dat het merendeel van de variabelen geen significant effect hebben op de PO-fit van deze onderzoekspopulatie. Wel is het effect van PSM op PO-fit significant in model 2 (B = 0,55; p = 0,049). De bijbehorende plot is te vinden in figuur 7.

Tabel 14. Regressieanalyse van PSM-gerelateerde en Niet-PSM-gerelateerde vacatureversie onder participanten werkzaam in private sector. Afhankelijke variabele is PO-fit.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,16 (0,20)	0,55* (0,32)
Versie: Niet-PSM-gerelateerd	-0,09 (0,28)	2,13 (1,47)
PSM x Niet-PSM-gerelateerd		-0,62 (0,40)
N	27	27
F-value	0,41	1,08
R2	0,03	0,12
F-change	0,41	2,37

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 7. Het effect van PSM op PO-fit per vacatureversie onder participanten uit de private sector



4.3.2.2 PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie

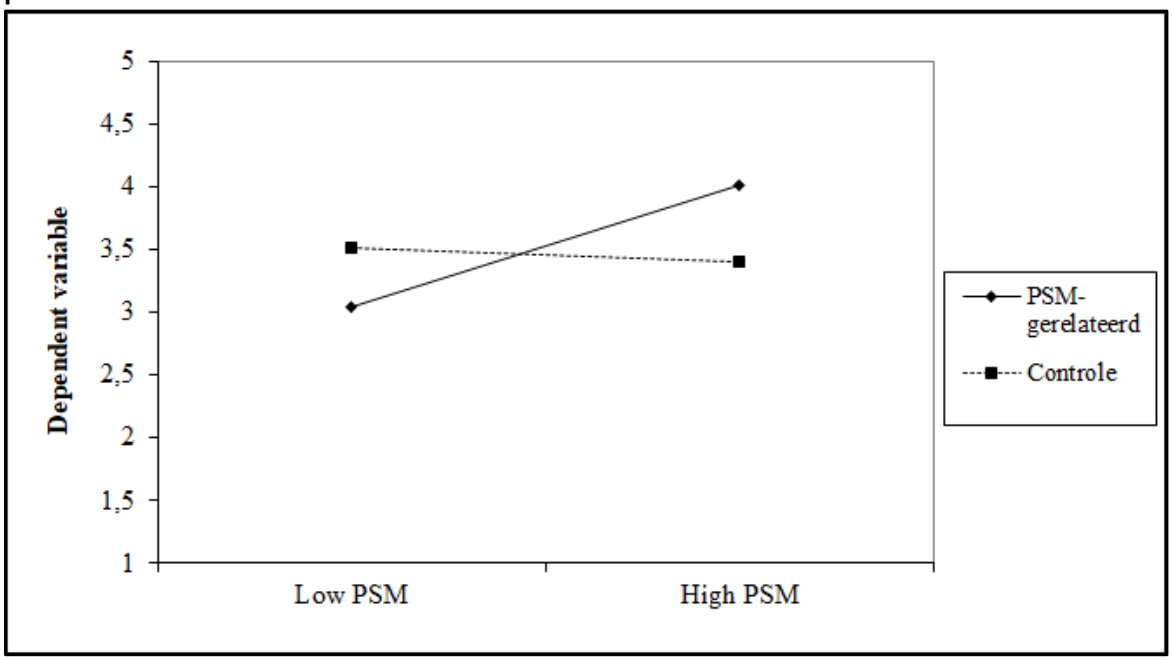
Om een volledig beeld te krijgen van het effect van vacatureversies op participanten uit de private sector, zijn ook de vacatureversie met PSM-gerelateerde content en de Controle vacatureversie tegen elkaar afgezet. Hierbij is opnieuw gebruik gemaakt van een moderator regressieanalyse. Zoals te zien in tabel 15 zijn zowel PSM (B = 0,78; p = 0,003) als de Controle vacatureversie (B = 3,12; p = 0,019) en de interactievariabele (B = -0,78; p = 0,012) significant in model 2. In de bijbehorende figuur 8 zijn de resultaten visueel weergegeven.

Tabel 15. Regressieanalyse van PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie onder participanten werkzaam in private sector. Afhankelijke variabele is aantrekkelijkheid.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,33 (0,20)	0,78** (0,25)
Versie: Controle	-0,07 (0,25)	3,12* (1,33)
PSM x Controle		-0,87* (0,36)
N	25	25
F-value	1,47	3,17*
R2	0,12	0,31
F-change	1,47	5,92*

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 8. Het effect van PSM op aantrekkelijkheid per vacatureversie onder participanten uit de private sector



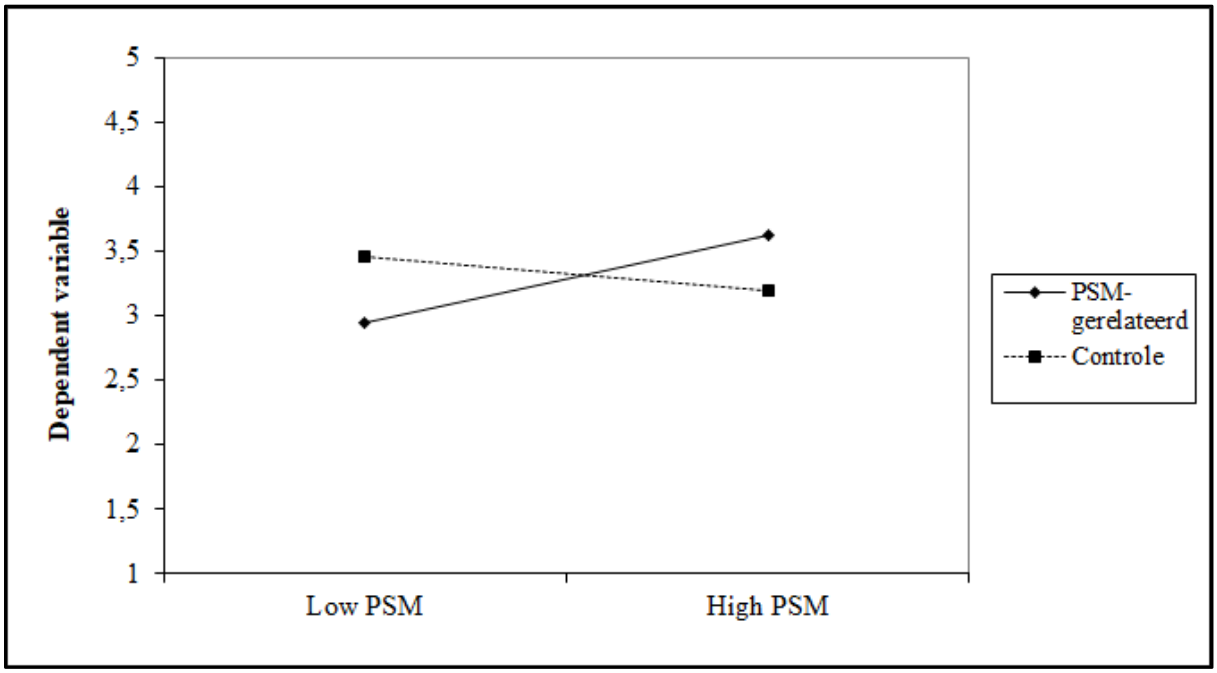
De hierboven beschreven analyses zijn ook uitgevoerd met PO-fit als afhankelijke variabele. Hierdoor kan worden nagegaan of er een significant verband is tussen PSM, de vacatureversie en de interactievariabele onder participanten die werkzaam zijn in de private sector. De resultaten van de regressieanalyse zijn te vinden in tabel 16. Hieruit blijkt dat het effect van PSM (B = 0,55; p = 0,044) en de Controle vacatureversie (B = 2,83; p = 0,046) significant zijn in model 2. Ook de interactievariabele PSM en Controle vacatureversie is in dit model significant (B = -0,76; p = 0,047). De bijbehorende plot visualiseert de gevonden verbanden (figuur 9).

Tabel 16. Regressieanalyse van PSM-gerelateerde en Controle vacatureversie onder participanten werkzaam in private sector. Afhankelijke variabele is PO-fit.

	Model 1 (SE)	**Model 2 (SE)**
PSM	0,16 (0,19)	0,55* (0,26)
Versie: Controle	0,05 (0,24)	2,83* (1,34)
PSM x Controle		-0,76* (0,36)
N	25	25
F-value	0,37	1,78
R2	0,03	0,20
F-change	0,37	4,47*

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
(Regressiecoëfficiënten zijn eenzijdig getoetst)

Figuur 9. Het effect van PSM op PO-fit per vacatureversie onder participanten uit de private sector



Hoofdstuk 5 Discussie

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek uiteengezet. In het volgende hoofdstuk zullen deze resultaten worden geïnterpreteerd. Allereerst worden de conclusies van dit onderzoek besproken. Hierbij zal worden nagegaan in hoeverre de vooraf opgestelde hypotheses door de resultaten worden bevestigd en de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Vervolgens worden deze resultaten in een breder, wetenschappelijk en praktisch, perspectief gezet. Hierbij worden een aantal implicaties benoemd. Tenslotte wordt stilgestaan bij de beperkingen van dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

In deze studie is onderzocht in welke mate public service motivation een effect heeft op de aantrekkelijkheid van publieke organisaties en welke rol PSM-gerelateerde content in vacatureteksten hierin speelt. In hypothese 1 wordt het hoofdeffect van deze onderzoeksvraag veronderstelt, namelijk dat kandidaten met een hoge public service motivation een publieke organisatie als aantrekkelijker beoordelen dan kandidaten met een lage public service motivation. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de aantrekkelijkheid van een publieke organisatie significant toeneemt naarmate de PSM van een kandidaat toeneemt, ongeacht de gelezen vacatureversie. Daarmee wordt de eerste hypothese bevestigd.

Hypothese 2 beschrijft het modererende verband van PSM-gerelateerde content op het hoofdeffect tussen PSM en organisatieaantrekkelijkheid. Deze moderatie is deels significant bevonden. Kandidaten met een hoge public service motivation beoordelen de organisatie als aantrekkelijker wanneer er PSM-gerelateerde content in de vacature staat, dan wanneer deze content er niet in staat. Echter, wanneer dit wordt vergeleken met een vacature waarin neutrale en private content is opgenomen, wordt dit effect niet gevonden. Hypothese 2 wordt hiermee deels bevestigd.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *In welke mate heeft PSM een effect op de aantrekkelijkheid van publieke organisaties en welke rol speelt PSM-gerelateerde content in vacatureteksten hierin?* Uit de bevestigde hypothese 1 blijkt dat PSM een positief effect heeft op de aantrekkelijkheid van publieke organisaties. De rol van PSM-gerelateerde content bleek hierin niet eenduidig (hypothese 2). Ten opzichte van een controle-vacatureversie heeft PSM-gerelateerde content een modererend effect op de relatie tussen PSM en organisatieaantrekkelijkheid. Ten opzichte van een vacatureversie met neutrale en private waarden heeft PSM-gerelateerde content daarentegen geen modererend effect op de relatie tussen PSM en organisatieaantrekkelijkheid.

5.2 Implicaties

In de inleiding van dit onderzoek is gesproken over de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie van dit experiment. In deze paragraaf wordt hierop teruggeblikt door de conclusies van het onderzoek te koppelen aan de relevantie. Hieruit volgen implicaties voor theorie en praktijk.

5.2.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft, in navolging van de oproep van Christensen, Paarlberg en Perry (2017), getracht een brug tussen theorie en praktijk te slaan door de meest voorkomende praktische

aanbeveling omtrent PSM te onderzoeken. Het betrekken van PSM bij de werving en selectie van kandidaten wordt in wetenschappelijk onderzoek vaak aanbevolen (Ritz et al., 2016), maar de vraag hoe dit er in de praktijk uit zou moeten zien is nog onvoldoende beantwoord. In dit experiment is een concrete uitvoering aan deze aanbeveling gegeven, door PSM-gerelateerde content toe te voegen aan vacatureteksten. De verwachting hierbij was dat individuen met een hoge PSM een betere fit hebben met publieke organisaties wanneer zij een vacaturetekst lezen waarin PSM wordt benadrukt. Hierdoor zouden kandidaten met een hoge PSM de organisatie uit de vacaturetekst met PSM aantrekkelijker vinden dan de organisaties uit de andere twee vacatureversies. Alhoewel de persoon-organisatiefit voor individuen met een hoge PSM inderdaad sterker bleek na het lezen van de vacature met PSM-gerelateerde content dan na het lezen van de andere vacatures, werd dit effect op organisatieaantrekkelijkheid niet gevonden.

Daarmee wordt allereerst duidelijk dat de aanbeveling van wetenschappers om PSM te betrekken in de werving van kandidaten niet per definitie zinvol is. De vraag of dit een goed middel is, is afhankelijk van wat het doel is. Aantrekkelijkheid leidt ertoe dat een kandidaat de intentie heeft om te solliciteren, wat weer leidt tot een daadwerkelijke sollicitatie (Fishbein & Ajzen, 1975; Goves & Neves, 2011; Highhouse et al., 2003). Een vacature met PSM-gerelateerde content zou dan ook als doel moeten hebben om de organisatieaantrekkelijkheid voor kandidaten met een hoge PSM te verhogen. Dit effect heeft PSM-gerelateerde content echter niet gehad. Wanneer het doel daarentegen is om de PO-fit van kandidaten te verhogen, dan heeft het betrekken van PSM in de werving van kandidaten weldegelijk het gewenste effect. Ook wanneer het doel is om een drempel op te werpen voor kandidaten met een lage PSM, kan PSM-gerelateerde content een bruikbaar middel zijn. Zo adviseren Christensen et al. (2017) om niet alleen individuen met een hoge PSM te werven en selecteren, maar ook om individuen die gedreven worden door andere motivaties uit te sluiten. Hierbij stellen zij dat het bieden van een realistisch beeld van waar de organisatie voor staat, kan helpen de zelfselectie te bevorderen waardoor kandidaten met een lage PSM minder snel geneigd zijn te reageren. De resultaten van het huidige onderzoek bevestigen dat deze aanbeveling zich in de praktijk voordoet. Daarbij laat het dit onderzoek zien hoe dit in de praktijk vorm zou kunnen krijgen, namelijk door het gebruik van PSM-gerelateerde content.

Ten tweede heeft dit onderzoek met deze uitkomsten een niet eerder gevonden paradox aan het licht gebracht. In tegenstelling tot wat blijkt uit onderzoek van Vandenabeele (2008a), leidt PO-fit in dit onderzoek namelijk niet tot organisatieaantrekkelijkheid. Kandidaten met een hoge PSM hadden een betere PO-fit met de vacaturetekst met PSM-gerelateerde content dan met de vacaturetekst met Niet-PSM-gerelateerde content. Toch vonden zij de eerstgenoemde vacature niet aantrekkelijker. Een mogelijke verklaring voor deze paradox zou kunnen zijn dat er een andere variabele is die de organisatieaantrekkelijkheid voor kandidaten met een hoge PSM beïnvloedt. Hierbij valt te denken aan societal impact potential (de impact die het werk kan hebben op de maatschappij). Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015) toonden aan dat het hebben van maatschappelijke impact van belang is voor de relatie tussen PSM en werktevredenheid van medewerkers in organisaties met weinig klantcontact waar resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn. Omdat de functie van strategisch adviseur bij een gemeente ook weinig klantcontact en direct zichtbaar resultaat omvat, zou er in de vacaturetekst wellicht meer nadruk moeten liggen op de societal impact potential. Echter, het onderzoek van Van Loon et al. (2015) veronderstelt dat de moderatie plaatsvindt op basis van PJ-fit en niet op basis van PO-fit, zoals in het huidige onderzoek. Naast dat dit kanttekeningen plaatst bij het mogelijke effect van het gebrek aan SIP in de vacaturetekst, biedt dit een nieuwe denkrichting voor het verklaren van de gevonden paradox in dit onderzoek. In dit onderzoek is gefocust op de PO-fit, omdat dit logischerwijs beter aansluit bij de

afhankelijke variabele, organisatieaantrekkelijkheid, door de focus op de gehele organisatie. Toch is het ook mogelijk dat niet PO-fit verantwoordelijk is voor organisatieaantrekkelijkheid, maar PJ-fit.

Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2017) onderzochten zowel PO-fit als PJ-fit als mediërende variabele tussen PSM en prestaties. Beide typen worden in onderzoek gerelateerd aan prestaties. In het onderzoek van Van Loon et al. (2017) kwam daarentegen enkel PJ-fit naar voren als mediërende variabele. Om die reden benadrukken zij dat het van belang is om zowel PO-fit als PJ-fit te betrekken in onderzoek, om zo te kunnen nagaan welk type fit relevant is. Daarbij wordt gesuggereerd dat het een mogelijkheid is dat werknemers met public service motivation de taken die zij doen belangrijker vinden dan de organisatie waarvoor zij het doen. Wanneer dit daadwerkelijk het geval is, zou dit de tegenstrijdigheden in het huidige onderzoek kunnen verklaren. Er zou dan namelijk een focus moeten liggen op PJ-fit in plaats van op PO-fit. Dat een hoge PO-fit niet leidt tot organisatieaantrekkelijkheid, zou wellicht verklaard kunnen worden doordat PJ-fit verantwoordelijk is voor de organisatieaantrekkelijkheid.

Ten derde was dit onderzoek gericht op replicatie van het onderzoek van Weske et al. (2018). In tegenstelling tot de bevindingen van Weske et al. (2018) is in dit onderzoek wel degelijk een effect gevonden van PSM op de aantrekkelijkheid van een vacature met publieke waarden. Weske et al. (2018) vonden, tegen de verwachtingen op basis van de PO-fit theorie in, enkel een effect van private content in een vacaturetekst op de organisatieaantrekkelijkheid van zeer extrinsiek gemotiveerde respondenten. Een interactie-effect tussen een dimensie van PSM (commitment to public values) en publieke waarden in een vacature op organisatieaantrekkelijkheid bleef echter uit. Dit is opmerkelijk, aangezien overeenstemming in waarden een belangrijke vorm van fit is (Chatman, 1989).

De resultaten van het huidige onderzoek stroken dan ook beter met de bevindingen uit voorgaand onderzoek. In dit onderzoek blijkt dat PSM-gerelateerde content (waaronder publieke waarden) een modererend effect heeft op de relatie tussen PSM en organisatieaantrekkelijkheid, ten opzichte van de controleversie. Omdat in dit onderzoek ook de PO-fit van respondenten met de organisatie uit de vacature gemeten is, kan worden vastgesteld dat een hoge PSM zorgt voor een sterkere PO-fit met de organisatie uit de vacatureversie met PSM-gerelateerde content.

Verklaringen voor de verschillen in resultaten van beide onderzoeken zouden gezocht kunnen worden in de uiteenlopende opzet. Zo richt het onderzoek van Weske et al. (2018) zich enkel op publieke waarden, terwijl dit maar één van de dimensies van PSM behelst. Ook is er in het onderzoek geen gebruik gemaakt van een complete vacaturetekst, maar enkel van een organisatiebeschrijving, wat de gebruike stimulus beperkt realistisch maakt. Tenslotte is gebruik gemaakt van een relatief kleine sample studenten (66 personen) als respondenten. Om deze beperkingen te verminderen is het huidige onderzoek omvangrijker opgezet. Als stimulus zijn er complete vacatureteksten gebruikt. Hierin zijn alle dimensies van PSM toegepast en bevraagd in de enquête. Ook heeft dit onderzoek meer respondenten, namelijk 189 in totaal. Onder deze respondenten bevinden zich geen studenten.

Tenslotte heeft door de experimentele opzet van dit onderzoek vastgesteld kunnen worden wat het effect van PSM-gerelateerde content op de aantrekkelijkheid van vacatures van publieke organisaties is. Dit is interessant, omdat de richting van causaliteit in het veld van PSM veelal onbekend is doordat onderzoek doorgaans cross-sectioneel is (Vandenabeele et al., 2014; Ritz et al., 2016). Daarnaast heeft dit onderzoek door de experimentele opzet het risico op *common method bias* kunnen uitsluiten. Dit geldt echter niet voor het hoofdeffect, het verband tussen PSM en

organisatieaantrekkelijkheid. Voor dit verband heeft dit onderzoek alleen een correlatie vast kunnen stellen, omdat de onafhankelijke variabele niet gemanipuleerd is.

5.2.2 Praktische implicaties

Een gespannen arbeidsmarkt zorgt voor uitdagingen voor publieke organisaties. Vanwege de brede maatschappelijke functies van publieke organisaties, is de maatschappij gebaat bij het goed functioneren ervan. Het werven van voldoende geschikte werknemers is hierin van groot belang. Met dit onderzoek is daarom getracht publieke organisaties handvatten te geven om hun vacatureteksten zo te schrijven dat zij aantrekkelijker zijn voor kandidaten met een hoge PSM. De veronderstelling hierbij was dat dit in tijden van krapte op de arbeidsmarkt zou bijdragen aan het werven van voldoende geschikte werknemers. Daarnaast is het hebben van werknemers met een hoge PSM gunstig voor publieke organisaties, vanwege de voordelen die dit met zich meebrengt. Zo kan PSM zorgen voor betere prestaties, een hogere commitment met de organisatie, werktevredenheid en een goede fit tussen werknemer en organisatie (Ritz et al., 2016).

Echter, de vacaturetekst waarin PSM-gerelateerde content was opgenomen, zorgde niet voor een hogere aantrekkelijkheid voor kandidaten met een hoge PSM in vergelijking met de overige vacatureteksten. Daar staat tegenover dat de vacatureversie met PSM-gerelateerde content de aantrekkelijkheid wel verlaagde voor individuen met een lage PSM. Wanneer een publieke organisatie voornamelijk als doel heeft de sollicitantenpopulatie te vergroten, is het daarom niet raadzaam PSM-gerelateerde content op te nemen in hun vacaturetekst. Dit onderzoek impliceert namelijk dat PSM-gerelateerde content de aantrekkelijkheid niet verhoogt voor individuen het een hoge PSM, maar wel verlaagt voor individuen met een lage PSM. Het gebruiken van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten is bij een krappe arbeidsmarkt niet het beste instrument om werknemers met PSM te krijgen. Werkgevers hebben op dat moment namelijk al moeite om aan voldoende geschikt personeel te komen. Het verminderen van het aantal kandidaten voor een functie is op dat moment niet wenselijk. Om bij een krappe arbeidsmarkt toch een hoge PSM onder werknemers te krijgen, zouden daarom andere instrumenten dan werving en selectie ingezet moeten worden. Zo toont onderzoek aan dat transformationeel leiderschap, mentoring en coaching PSM bij werknemers kunnen bevorderen (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). Wanneer er in tijden van krapte op de arbeidsmarkt niet ingezet kan worden op de werving en selectie van kandidaten met een hoge PSM, kunnen deze instrumenten helpen om de PSM van nieuwe werknemers te verhogen wanneer zij werkzaam zijn binnen de organisatie.

Wanneer een publieke organisatie daarentegen als doel heeft de kwaliteit van de sollicitantenpopulatie te verhogen liever dan de kwantiteit, dan kan PSM-gerelateerde content wel het juiste instrument zijn. Zoals betoogd in het theoretisch kader van dit onderzoek leidt PSM in veel gevallen tot hogere individuele en organisatieprestaties (Ritz et al., 2016). Ook leidt PSM veelal tot een hogere fit met publieke organisaties (Perry & Wise, 1990; Lewis & Frank, 2002; Vandenabeele, 2008a, Ritz & Waldner, 2011). Wanneer publieke organisaties daarom kandidaten willen werven met een hoge PSM, kan PSM-gerelateerde content in vacatureteksten fungeren als een drempel voor kandidaten met een lage PSM. Individuen die gedreven worden door andere motivaties dan PSM kunnen hierdoor worden uitgesloten, doordat zelfselectie wordt bevorderd (Christensen et al., 2017). De sollicitantenpopulatie wordt hiermee niet vergroot, maar wel gerichter en strategischer gevormd. Dit is een geschikte aanpak wanneer er sprake is van een ruime arbeidsmarkt. Wanneer er een ruime arbeidsmarkt is, zijn er namelijk weinig banen voor veel kandidaten. Werkgevers kunnen het zich op dat moment veroorloven om veel selectiever te zijn in het vaststellen van het benodigde niveau van vaardigheden, kwalificaties en ervaring (Clarke, 2008). PSM kan dan zonder problemen

worden gebruikt als selectiecriterium en PSM-gerelateerde content kan daarbij helpen om kandidaten met een hoge PSM te selecteren.

In de toepassing van deze aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de context. Organisaties zouden ernaar moeten streven kandidaten met een hoge PSM te werven wanneer dit daadwerkelijk aansluit bij de functie. Zo zijn er functies waarin werknemers hun PSM niet kunnen toepassen in hun werk. Bij deze functies is het niet raadzaam om werknemers met een hoge PSM te werven. Het risico wanneer werknemers een hoge PSM hebben, maar dit niet kwijt kunnen in hun werk, is dat zij gefrustreerd raken. In dit geval kan PSM juist averechts werken (Leisink & Steijn, 2009). Ook wanneer het gaat om een functie met veel direct klantcontact en een grote maatschappelijke impact, kan het nadelig zijn om kandidaten te werven met een hoge PSM. Uit onderzoek van Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015) blijkt namelijk dat PSM in deze functies een hoger risico op burn-out met zich meebrengt, wat onwenselijk is voor zowel werknemer als werkgever. Daarnaast kunnen ook semi-publieke of private organisaties profiteren van de uitkomsten van dit onderzoek. Ondanks de schijn dat public service motivation enkel gegrond zou zijn in de publieke sector, is het ook te vinden in andere sectoren. PSM is een individueel concept en is daarom niet toe te schrijven aan één sector (Waldner, 2012). Het werven van kandidaten met een hoge PSM is daarom ook aan te bevelen voor functies in andere sectoren waarin men publieke dienstverlening verricht.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De hierboven besproken conclusies en implicaties moeten in het licht van de beperkingen van het onderzoek gezien worden. Allereerst kent de representativiteit van de doelpopulatie beperkingen. Waar het responscijfer onder bestuurskundigen op 35,4 procent ligt, ligt dit bij werknemers met bestuurskundige ervaring beduidend lager (7,0 procent). Dit is te verklaren doordat de eerste groep vrijwillig lid is van een onderzoekspanel. De tweede groep is daarentegen benaderd door middel van een algemene oproep op het intranet van hun werkgever. Zij hebben niet van tevoren aangegeven open te staan voor deelname aan onderzoek. Onder deze groep bestaat het risico op een zelfselectie-effect. Zo kan het zijn dat werknemers met een afwijkende mening niet deel wilden nemen vanuit een angst dat de resultaten door de werkgever op persoonsniveau te herleiden zouden zijn. Ook is het mogelijk dat personen met bepaalde eigenschappen die van invloed zijn op het onderzoek, eerder geneigd waren om deel te nemen. Dit zou de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Wel zijn de participanten willekeurig verdeeld over de drie groepen (vacatureversies), wat de interne validiteit verhoogt. Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd onder een specifieke doelgroep, namelijk hoogopgeleide bestuurskundigen en werknemers met bestuurskundige ervaring. Dit geeft beperkingen voor de externe validiteit; het onderzoek is niet zonder meer te generaliseren. Vervolgonderzoek is nodig om de externe validiteit te verbreden. Het doel van dit onderzoek was echter gericht op het testen van de interne validiteit.

Relevanter is dan ook de beperking dat het mogelijk is dat de publieke achtergrond van deze onderzoekspopulatie heeft gezorgd voor een selectie-effect. De verwachting dat kandidaten met een hoge PSM de organisatie aantrekkelijker vinden wanneer zij een vacatureversie met PSM-gerelateerde content lezen dan wanneer zij andere vacatureversies lezen, werd onder de gehele onderzoekspopulatie namelijk niet gevonden. Echter, dit verwachte effect wordt wel degelijk gevonden wanneer alleen de respondenten die werkzaam zijn in de private sector worden geanalyseerd. Ten opzichte van de Controle vacatureversie is dit effect significant, maar ten opzichte van de Niet-PSM-gerelateerde versie niet. Het is mogelijk dat het uitblijven van deze significantie

verklaard kan worden door de geringe omvang van de subpopulatie (N = 37). Hiervan uitgaande zou er daadwerkelijk een verschil kunnen zijn tussen de deelnemers uit de publieke en de private sector. Een verklaring voor dit verschil zou kunnen liggen in de kennis van het werkveld en de sector. Werknemers in de publieke sector hebben meer kennis van banen binnen de sector en zullen de vacature hierdoor wellicht op andere criteria beoordelen. Zo kan de PSM-gerelateerde content minder effect hebben op de aantrekkelijkheid, omdat deze werknemers weten dat zij hun PSM ook in andere banen binnen de publieke sector in kunnen zetten. Werknemers uit de private sector die zich hier niet van bewust zijn, maar wel een hoge PSM hebben, zullen zich wellicht wel sterker aangetrokken voelen tot de organisatie door PSM-gerelateerde content. Vervolgonderzoek zou daarom uit moeten wijzen of het verwachte effect wel gevonden wordt wanneer er een grotere spreiding is in de sectoren waarin respondenten werkzaam zijn en wat het verschil tussen de sectoren verklaart.

Het is niet uit te sluiten dat er andere, niet gemeten variabelen zijn die de resultaten van dit onderzoek beïnvloeden. Zo heeft dit onderzoek een interessante paradox aan het licht gebracht, namelijk dat een hogere PO-fit niet per definitie tot aantrekkelijkheid leidt. Hierbij treedt er verschil op tussen mensen met een lage PSM en mensen met een hoge PSM. Dit is merkwaardig, omdat andere onderzoeken het verband tussen PO-fit en organisatieaantrekkelijkheid weldegelijk vinden (Vandenabeele 2008a). Er is vervolgonderzoek nodig om vast te stellen wat ten grondslag ligt aan deze paradox. Om dit te kunnen doen zouden meer variabelen gemeten moeten worden. Zoals in de vorige paragraaf besproken, zou de societal impact potential van een baan hierin een interessante variabele kunnen zijn. Eerder onderzoek heeft namelijk al eens vastgesteld dat deze variabele een modererend effect kan hebben (Van Loon et al., 2015). Ook is het interessant om PJ-fit mee te nemen als variabele, omdat Van Loon et al. (2017) het belang benadrukken om zowel PJ-fit als PO-fit te onderzoeken om vast te kunnen stellen welk type fit relevant is. Daarnaast is het, zoals eerder besproken, mogelijk dat PJ-fit de gevonden PSM-paradox van dit onderzoek verklaart. Vervolgonderzoek is nodig om deze mogelijkheid te onderzoeken.

Naast de voordelen die een survey experiment biedt ten opzichte van andere methodes, kent de vignette studie ook beperkingen. Respondenten maken zich namelijk een voorstelling van een hypothetische situatie uit een vignette. De resultaten zijn daardoor interpretaties van fictieve situaties. Duidelijkheid over de beweegredenen van participanten ontbreekt (Stauffer, 1979). Ook richt deze methode zich enkel op de intenties van participanten. Ondanks het bewijs in de literatuur van het verband tussen organisatieaantrekkelijkheid en een daadwerkelijke sollicitatie (Fishbein & Ajzen, 1975; Goves & Neves, 2011; Highhouse et al., 2003), heeft dit onderzoek niet onomstotelijk vast kunnen stellen dat PSM daadwerkelijk leidt tot een sollicitatie bij een publieke organisatie. Vervolgonderzoek zou zich daarom kunnen richten op een pilot in de praktijk waarbij kandidaten daadwerkelijk kunnen solliciteren op de weergegeven functies. Daarnaast meet de survey enkel de perceptie van een respondent. Dit is in het bijzonder van invloed bij het onderzoeken van PE-fit. Onderzoek van Edwards et al. (2006) heeft aangetoond dat objectieve en subjectieve fit theoretisch en empirisch van elkaar verschillen. In dit experiment is de objectieve fit gemanipuleerd door de content van de vacaturetekst en de waargenomen fit gemeten door middel van de survey. Hierdoor wordt dus niet direct de manipulatie gemeten. Echter, de manipulatie van de objectieve fit heeft weldegelijk effecten voor de waargenomen fit. De waargenomen fit wordt namelijk gevormd door de reactie van een individu op de objectieve situatie en hun subjectieve perceptie hiervan. Bovendien beargumenteren Van Loon et al. (2017) dat de waargenomen fit belangrijker is dan de andere vormen van fit, omdat deze meer effect heeft op werkuitkomsten. Toch is het goed om de resultaten van het huidige onderzoek in het licht van deze verdeling te zien. Edwards et al. (2006) tonen namelijk aan dat de objectieve, subjectieve en waargenomen fit drie verschillende

benaderingen zijn die apart van elkaar onderzocht zouden moeten worden. Naar aanleiding van dit onderzoek is het goed om expliciet te benoemen dat in het huidige onderzoek de focus ligt op de waargenomen fit van de deelnemers.

Daarnaast is in de gebruikte onderzoeksopzet van het hoofdeffect enkel een correlatie vast te stellen. Omdat PSM niet gemanipuleerd is in dit onderzoek, kan hier niet gesproken worden van een causaal verband. Van de PSM-gerelateerde content is dit verband daarentegen wel onderzocht. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het vaststellen van het causale verband tussen PSM en organisatieaantrekkelijkheid door in een experiment PSM te manipuleren. Onderzoek van Bellé (2013) laat zien dat dit mogelijk is. In dit experimentele onderzoek onder verpleegkundigen stond de relatie tussen PSM en prestaties centraal en de rol hierbij van patiëntcontact en zelfreflectie. Hieruit bleek dat PSM kon worden verhoogd door participanten na te laten denken over de impact van hun werk of door hen in contact te brengen met de mensen geholpen worden door het werk wat zij doen. Dit bewijst dat PSM dynamisch en te beïnvloeden is. Mogelijke andere manieren om PSM te beïnvloeden in een experiment zijn transformationeel leiderschap, mentoring en coaching (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013).

Tenslotte is mogelijk dat het de vacatureteksten ontbrak aan authenticiteit, ondanks het feit dat de vacatureteksten zo realistisch mogelijk geschreven zijn en zijn gecontroleerd door iemand 'uit het veld'. Er werd namelijk niet benoemd om welke gemeente het ging en de vacaturetekst is algemeen gehouden zodat deze zoveel mogelijk respondenten zou aanspreken. Toch beoordeelde slechts 27 procent van de respondenten de vacature als niet of helemaal niet realistisch. Dit percentage zou in vervolgonderzoek verder verlaagd kunnen worden door een meer uitgebreide pre-test uit te voeren onder proefpersonen.

5.4 Besluit

Dit onderzoek heeft opnieuw uitgewezen dat public service motivation tot een hogere aantrekkelijkheid van publieke organisaties leidt. De rol van PSM-gerelateerde content in vacatureteksten blijkt echter niet eenduidig. Ten opzichte van een kortere vacatureversie zonder deze content, heeft PSM-gerelateerde content wel degelijk een modererend effect. Tegenover een vacatureversie met neutrale en private waarden wordt dit effect daarentegen niet gevonden. Daarnaast heeft dit onderzoek een niet eerder gevonden paradox aan het licht gebracht. Alhoewel PSM-gerelateerde content tot een betere PO-fit leidt met individuen die een hoge PSM hebben, resulteert dit niet in een hogere organisatieaantrekkelijkheid. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of deze effecten kunnen worden verklaard door de onderzoekspopulatie of door externe variabelen. Hoe dan ook is dit onderzoek een van de eerste stappen om PSM-onderzoek te vertalen naar de praktijk.

Literatuur

A+O fonds Gemeenten (2018). *Personeelsmonitor Gemeenten 2017.* Den Haag: Stichting A+O fonds Gemeenten.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50,* pp. 179-211.

Algemene Rekenkamer (2017, 17 mei). *Te weinig bekend van resultaten rijksbeleid; knelpunten bij personeel en ICT; nog zorgen over Belastingdienst.* Geraadpleegd op 21 februari 2018 van https://www.rekenkamer.nl/publicaties/persberichten/2017/05/17/te-weinig-bekend-van-resultaten-rijksbeleid-knelpunten-bij-personeel-en-ict-nog-zorgen-over-belastingdienst

Artzmüller, C. & P.M. Steiner (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology, 6*(3), pp. 128-138.

Asseburg, J., Homberg, F., Vogel, R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management, 31*(6), pp. 689-709.

Barber, A.E., Roehling, M.V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology, 78*, pp. 845-856.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), pp. 1173.

Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review, 73*(1), pp. 143 – 53.

Berthon, P., Ewing, M.J., Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), pp. 151–172.

Boeije, H., Hox, J., ’t Hart, H. (2005). *Onderzoeksmethoden.* Amsterdam, Nederland: Boom Onderwijs.

Boon, C. (2008). *HRM and fit: survival of the fittest!?* Dissertation, Erasmus Research Institute for Management (ERIM), Rotterdam.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management. A balanced approach.* Birkshire: McGraw-Hill Higher Education.

Brewer, G.A., Selden, S.C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory, 8*(3), pp. 413 – 439.

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

CBS (2018, 14 februari). *Arbeidsmarkt raakt verder gespannen.* Geraadpleegd op 7 mei 2018 van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/arbeidsmarkt-raakt-verder-gespannen

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review, 14*(3), pp. 333-349.

Christensen, R.K., Paarlberg, L, Perry, J.L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review, 77*(4), pp. 529-542.

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts, *Journal of European Industrial Training, 32*(4), pp. 258-284.

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology, 29*(1), pp. 1-19.

van Dijk, M. (2017, 25 november). Wie mag de IT'er aan een baan helpen? *AD.* Geraadpleegd op 14 maart 2018 van https://www.ad.nl/ad-werkt/wie-mag-de-itenrsquo-er-aan-een-baan-helpen~af957bfe/

Dowling, P.J., Schuler, R.S. (1990). *International dimensions of HRM.* Boston, Mass: PWS-Kent.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of personenvironment fit. *Journal of Applied Psychology, 91*, pp. 802-827.

Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Gemeente Zeist (2017). *Jaarrekening 2016.* Geraadpleegd op 17 april 2018 van https://www.zeist.nl/fileadmin/bestanden/Documenten/Gemeentebestuur/Jaarrekening_begroting/Jaarrekening_2016_Zeist_getekend.pdf

Gemeente Zeist (2018). *Wijken en dorpen.* Geraadpleegd op 17 april 2018 van https://www.zeist.nl/inwoner/wonen-en-verbouwen/wijken-en-dorpen/

Gomes, D., Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review, 40*(6), pp. 684-699.

Hers, J., Rougoor, W., Van Spijker, V. (2017). *De rol van de overheid. Indicatoren voor de ontwikkeling van de rol van de overheid sinds 1945.* Geraadpleegd op 5 november 2018 van: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/11/20/de-rol-van-de-overheid---indicatoren-voor-de-ontwikkeling-van-de-rol-van-de-overheid-sinds-1945

Holland, P., Sheehan, C., De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International, 10*(3), pp. 247-262.

van Hoye, G., Lievens, F. (2015). *Rekrutering en Employer Branding.* In: Lievens, F., Human Resource Management: Back to Basics. Leuven: Uitgeverij Lannoocampus

Kashive, N., Khanna, V.T. (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global Business Review, 18*(3_suppl), pp. S172-S190

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., … & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory 23*(1), pp. 79–102.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology, 49*(1), pp. 1-49.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), pp. 281-320.

de Kruijf, I. (2018, 7 september). Publieke sector: kabinet, kom nu eindelijk eens met visie voor de lange termijn. *NOS.* Geraadpleegd op 14 november 2018 van: https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2249382-publieke-sector-kabinet-kom-nu-eindelijk-eens-met-visie-voor-de-lange-termijn.html

Leisink, P.L.M., Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. in J.L. Perry and A. Hondeghem, ed., *Motivation in public management: The call of public service,* Oxford: Oxford University Press.

Leisink, P.L.M., Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences, 75*(1), pp. 35-52

Lewis, G.B., Frank, S.A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review, 62*(4), pp. 395-404.

van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W., Leisink, P. (2016). Only When the Societal Impact Potential Is High? A Panel Study of the Relationship Between Public Service Motivation and Perceived Performance. *Review of Public Personnel Administration, 6*, pp. 1-24.

van Loon, N. M., Vandenabeele, W., Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management, 35*(5), pp. 349-356.

van Loon, N. M., Vandenabeele, W., Leisink, P. (2017). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors: The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration, 47*(6), pp. 699–713.

Open Science Collaboration (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science, 349.*

Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory, 6*(1), pp. 5-22.

Perry, J.L., Hondeghem, A. (2008). 'Editors' Introduction.' pp. 1-16 in J.L. Perry & A. Hondeghem, ed., *Motivation in public management: The call of public service.* Oxford: Oxford University Press

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

Peters, B.G. (2000). *Institutional theory in political science: The new institutionalism.* London, UK: Continuum.

Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management, 32*(6), pp. 868-897.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology, 63,* pp. 539-569.

Ritz, A., Brewer, G.A., Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review, 76*(3), pp. 414-426.

Ritz, A., Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration 31*(3), pp. 291-316.

Saks, A.M. (2005). *The impracticality of recruitment research.* Handbook of personnel selection, pp. 47-72.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology, 40*, pp. 437-454.

van Sonderen, E., Sanderman, R. & Coyne, J. (2013). *Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: Let's learn from cows in the rain.* San Fransisco, U.S.A: PLoS ONE8(7): e68967.

Stauffer, R. (1979). The language experience approach. The Reading Teacher, Vol. 33, No. 1, pp. 21-24.

Stevens, C. D., Szmerekovsky, J. G. (2010). Attraction to Employment Advertisements: Advertisement Wording and Personality Characteristics, *Journal of Managerial Issues, 22*(1), pp. 107-126.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: review and implications, *Human Resource Management Review, 17*(1), pp. 19-37.

Universiteit Utrecht (z.d.). *Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap.* Geraadpleegd op 1 mei 2018 van https://www.uu.nl/organisatie/departement-bestuurs-en-organisatiewetenschap

UWV (2013). *Vacatures in Nederland 2013: De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld.* Geraadpleegd op 24 september 2018 van: https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Vacatures_in_Nederland_2013.pdf

UWV (2017). *Kansrijke beroepen: Waar is de arbeidsmarkt krap? Landelijk overzicht.* Geraadpleegd op 21 februari 2018 via https://www.werk.nl/xpsimage/wdo_014199

UWV (2018). *Overheid. Factsheet arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 14 november 2019 van: https://www.werk.nl/xpsimage/wdo223189

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: an Institutional Approach, *Public Management Review, 9*(4), pp. 545-556 .

Vandenabeele, W. (2008a). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration, 86*(4), pp. 1089-1105.

Vandenabeele, W. (2008b). Development of a public service motivation scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal, 11,* pp. 143-167.

Vandenabeele, W., Brewer, G.A., Ritz, A. (2014). Past, present and future of public service motivation research. *Public Administration, 92*(4), pp. 779-789.

Vandenabeele, W., Leisink, P.L.M. & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. *Managing Social Issues: A Public Values Perspective,* pp. 37-54

Vandenabeele, W., Penning de Vries, J. (2015). *A global measure of public service motivation: comparing a global scale of PSM to the Kim et al. measure.* Paper presented at the SGIII on Public Personnel Policies at the EGPA conference 2015, Toulouse, France, 26-28 August 2015.

Vandenabeele W., Ritz A., Neumann O. (2018) *Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup.* In: Ongaro E., Van Thiel S. (eds) The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Palgrave Macmillan, London

van der Velde, M., Jansen, P., Dikkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, Uitvoeren, Analyseren en Rapporteren.* Hilversum: Concept Uitgeefgroep

de Vocht, A. (2011). *Basishandboek SPSS 19, IBM SPSS Statistics.* Utrecht: Bijleveld Press.

Waldner, C. (2012). Do Public and Private Recruiters Look for Different Employees? The Role of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration, 35,* pp. 70–79

Walker, H.J, Feild, H.S., Giles, W.F., Bernerth, J.B. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reacties to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81,* pp. 619-638.

Walstra, E. (2017, 12 september). Niveau ambtenaren stijgt. *Binnenlands bestuur.* Geraadpleegd op 14 november 2018 van https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/niveau-ambtenaren-stijgt.9570875.lynkx

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., Neumann, O. (2018). Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. *International Public Management Journal.* pp. 1-47.

de Witt Wijnen, P. (2017, 17 mei). Personeel is zwakke plek van overheid. *NRC.* Geraadpleegd op 14 maart 2018 van https://www.nrc.nl/nieuws/2017/05/17/personeel-is-zwakke-plek-van-overheid-9258077-a1559268

van 't Wout, C. (2014, 17 september). Jezelf leren programmeren, en opeens ben je gewild. *NRC.* Geraadpleegd op 14 maart 2018 van https://www.nrc.nl/nieuws/2014/09/17/jezelf-leren-programmeren-en-opeens-ben-je-gewi-1419269-a267058

Bijlagen

Bijlage 1 Inleidende teksten

1. Inleidende e-mail alumni USBO

Binnen de Universiteit Utrecht (USBO) wordt onderzoek gedaan naar het effect van vacatureteksten op de aantrekkelijkheid van een functie. Dit onderzoek heeft enerzijds als doel om wetenschappelijke kennis over dit onderwerp te vergroten, en anderzijds als doel om organisaties handvatten te bieden bij de werving van personeel.

Het onderzoek wordt verricht door Stefanie Jager en prof. dr. Wouter Vandenabeele. Stefanie Jager zal de gegevens verwerken in het kader van haar masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management. Wouter Vandenabeele zal de gegevens gebruiken voor zijn eigen onderzoek.

We zouden u willen vragen deel te nemen aan dit onderzoek. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 tot 10 minuten. De vragenlijst is twee weken toegankelijk voor respons, tot 24 juli. De onderzoekers hebben geen toegang tot uw e-mailadres en IP-adres, waardoor uw gegevens strikt anoniem en vertrouwelijk worden behandeld.

Deelname aan het onderzoek kan via deze link: https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_1MotedxQRihKBa5

Met uw deelname helpt u niet alleen bij dit onderzoek en de ontwikkeling van HR in de publieke sector, u helpt Stefanie Jager ook met afstuderen. Uw deelname aan dit onderzoek wordt daarom erg gewaardeerd.

2. Inleidende tekst nieuwe alumni

USBO-alumni, help mij uit de brand! 🔥

Met 5 minuten van jouw tijd, zorg je ervoor dat ik kan afstuderen. Doe mee met mijn onderzoek naar de aantrekkelijkheid van vacatureteksten:
https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_00tLUuJepc16bg9

3a. Inleidende tekst medewerkers Gemeente Zeist

Beste collega's,

Heeft u in uw werk te maken met het vormen van beleid of zou u interesse hebben in zulk werk (denk bijvoorbeeld aan beleidsmaker, adviseur of accountmanager)? Help mij dan uit de brand! Om af te kunnen studeren heb ik nog 100 deelnemers nodig voor mijn onderzoek. Meedoen duurt slechts 5 minuten en kan via de volgende link:

https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_ePsISxiJpDjO4Sh

Het onderzoek gaat over het effect van vacatureteksten op de aantrekkelijkheid van een functie. Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht samen met prof. dr. Wouter Vandenabeele. Binnen de Gemeente Zeist word ik begeleid door @mariellesluiter.

Alvast veel dank!

Stefanie

3b. Herinneringsoproep medewerkers Gemeente Zeist

Beste collega's,

Heeft u in uw werk te maken met het vormen van beleid of zou u interesse hebben in zulk werk (denk bijvoorbeeld aan beleidsmaker, adviseur of accountmanager)? Voor de zomervakantie riep ik u op mee te doen aan mijn onderzoek. Bent u daar nog niet aan toegekomen? Het zou me ontzettend helpen als u alsnog deel zou willen nemen! Meedoen duurt slechts 5 minuten en kan via de volgende link:

https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_ePsISxiJpDjO4Sh

Alvast veel dank!

Stefanie

PS. Het onderzoek gaat over het effect van vacatureteksten op de aantrekkelijkheid van een functie. Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht samen met prof. dr. Wouter Vandenabeele. Binnen de Gemeente Zeist word ik begeleid door Marielle Sluiter.

4. Inleidende e-mail buurgemeenten

Beste collega’s,

Onze stagiaire Stefanie is bezig met een mooi onderzoek waar wij als P&O-ers ons voordeel mee kunnen doen.
Ze heeft nog respondenten nodig voor haar onderzoek..
Zouden jullie de vragenlijst willen invullen en graag ook in je organisatie uit zetten.
Uiteraard deel ik met jullie de resultaten van het onderzoek.

Dank marielle

“Heeft u in uw werk te maken met het vormen van beleid of zou u interesse hebben in zulk werk (denk bijvoorbeeld aan beleidsmaker, adviseur of accountmanager)? Dan ben ik op zoek naar u! Samen met prof. dr. Wouter Vandenabeele doe ik onderzoek naar het effect van vacatureteksten op de aantrekkelijkheid van een functie. Hiervoor zijn wij op zoek naar respondenten.

Omdat ik dit onderzoek doe in het kader van mijn masterscriptie voor de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, is het voor mij heel belangrijk dat ik

voldoende respondenten heb. Wilt u mij helpen? Het invullen van de vragenlijst duurt slechts vijf minuten.

Deelname aan het onderzoek kan tot 25 juli via deze link:
https://usbo.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_cUbucWxnNwuGssJ

Alvast heel veel dank!
Stefanie Jager”

Bijlage 2 Vignettes

1 Vignette met PSM-gerelateerde content

Strategisch adviseur

Wil jij bijdragen aan het oplossen van sociale problemen? Vind je het van belang dat burgers kunnen vertrouwen op een stabiel aanbod van publieke diensten? En pak je beleidsvraagstukken met beide handen aan? Dan zijn wij op zoek naar jou!

Dit doe je
Je weet wat er speelt in de samenleving en welke ontwikkelingen op ons afkomen. Je vraagt je af wat dit voor onze gemeente betekent, legt de juiste verbanden en vertaalt dit in begrijpelijke taal naar plannen, ideeën of beleid die het gewenste effect sorteren. Dat doe je niet alleen voor vraagstukken binnen onze gemeentegrenzen, maar ook voor de regio. Het maakt daarbij niet uit waar het vraagstuk betrekking op heeft; je bent een domeinonafhankelijk adviseur en geniet van die veelzijdigheid.

Dit ben je
- Je hebt een opleiding op HBO/WO-niveau in een relevante richting.
- Je krijgt energie van het ontrafelen van ingewikkelde vraagstukken uit uiteenlopende domeinen.
- Bij het vormen van beleid vind jij het van belang om rekening te houden met alle inwoners in de gemeente.
- Je bent scherp op de wijze waarop een interactief proces ingericht moet worden, bent rolvast binnen zo'n proces en weet het juiste resultaat te behalen.
- Je bent bereid om je maximaal in te zetten voor het belang van de samenleving.

Dit bieden wij
Door bij ons te werken, werk je aan een leefbare samenleving voor zoveel mogelijk inwoners van onze gemeente. Daarnaast heb je uitstekende arbeidsvoorwaarden. We hebben talloze regelingen om je persoonlijke ontwikkeling te stimuleren waardoor je altijd vooruit kunt. Afhankelijk van opleiding en ervaring kun je bij ons maximaal € 4.533,- bruto per maand verdienen (functieschaal 11) bij een werkweek van 36 uur.

Dit zijn wij
Wij zijn een moderne gemeente met een open werksfeer. Onze cultuur is informeel, onze werkwijze integraal en interactief. Ontwikkeling is voortdurend vereist en belangrijk: als organisatie weten wat er in de gemeente speelt en daarop inspelen. Dit doen wij met oog voor het publieke belang.

Je werkt op de afdeling Strategie & Bestuur. Deze afdeling staat aan het begin van een beleidsproces van verschillende inhoudelijke onderwerpen. Op de afdeling werken, naast de strategisch adviseurs, bestuursadviseurs en medewerkers ondersteuning.

Solliciteren
Herken je jezelf in het profiel? Wacht dan niet langer en solliciteer direct! ***Klik hier om direct naar het sollicitatieformulier te gaan.*** Je kunt tot en met 30 mei aanstaande reageren. Een eventueel sollicitatiegesprek zal woensdag 6 juni plaatsvinden. Hierover word je op maandag 4 juni geïnformeerd.

Acquisitie n.a.v. deze vacature wordt niet op prijs gesteld.

2 Vignette met content die niet PSM-gerelateerd is

Strategisch adviseur

Wil jij bijdragen aan het zoeken naar innovatieve oplossingen? Vind je het van belang om deskundig en betrouwbaar te werk te gaan? En pak je beleidsvraagstukken met beide handen aan? Dan zijn wij op zoek naar jou!

Dit doe je
Je weet wat er speelt in de samenleving en welke ontwikkelingen op ons afkomen. Je vraagt je af wat dit voor onze gemeente betekent, legt de juiste verbanden en vertaalt dit in begrijpelijke taal naar plannen, ideeën of beleid die het gewenste effect sorteren. Dat doe je niet alleen voor vraagstukken binnen onze gemeentegrenzen, maar ook voor de regio. Het maakt daarbij niet uit waar het vraagstuk betrekking op heeft; je bent een domeinonafhankelijk adviseur en geniet van die veelzijdigheid.

Dit ben je
- Je hebt een opleiding op HBO/WO-niveau in een relevante richting.
- Je krijgt energie van het ontrafelen van ingewikkelde vraagstukken uit uiteenlopende domeinen.
- Bij het vormen van beleid vind jij het van belang om efficiënt te werk te gaan.
- Je bent scherp op de wijze waarop een interactief proces ingericht moet worden, bent rolvast binnen zo'n proces en weet het juiste resultaat te behalen.
- Innovatief denken en handelen is jouw handelsmerk.

Dit bieden wij
Door bij ons te werken, werk je aan innovatief en deskundig beleid voor de gemeente. Daarnaast heb je uitstekende arbeidsvoorwaarden. We hebben talloze regelingen om je persoonlijke ontwikkeling te stimuleren waardoor je altijd vooruit kunt. Afhankelijk van opleiding en ervaring kun je bij ons maximaal € 4.533,- bruto per maand verdienen (functieschaal 11) bij een werkweek van 36 uur.

Dit zijn wij
Wij zijn een moderne gemeente met een open werksfeer. Onze cultuur is informeel, onze werkwijze integraal en interactief. Ontwikkeling is voortdurend vereist en belangrijk: als organisatie weten wat er in de gemeente speelt en daarop inspelen. Dit doen we op een efficiënte en betrouwbare wijze.

Je werkt op de afdeling Strategie & Bestuur. Deze afdeling staat aan het begin van een beleidsproces van verschillende inhoudelijke onderwerpen. Op de afdeling werken, naast de strategisch adviseurs, bestuursadviseurs en medewerkers ondersteuning.

Solliciteren
Herken je jezelf in het profiel? Wacht dan niet langer en solliciteer direct! ***Klik hier om direct naar het sollicitatieformulier te gaan*****.** Je kunt tot en met 30 mei aanstaande reageren. Een eventueel sollicitatiegesprek zal woensdag 6 juni plaatsvinden. Hierover word je op maandag 4 juni geïnformeerd.

Acquisitie n.a.v. deze vacature wordt niet op prijs gesteld.

3 Controle vignette

Strategisch adviseur

Pak je beleidsvraagstukken met beide handen aan? Dan zijn wij op zoek naar jou!

Dit doe je
Je weet wat er speelt in de samenleving en welke ontwikkelingen op ons afkomen. Je vraagt je af wat dit voor onze gemeente betekent, legt de juiste verbanden en vertaalt dit in begrijpelijke taal naar plannen, ideeën of beleid die het gewenste effect sorteren. Dat doe je niet alleen voor vraagstukken binnen onze gemeentegrenzen, maar ook voor de regio. Het maakt daarbij niet uit waar het vraagstuk betrekking op heeft; je bent een domeinonafhankelijk adviseur en geniet van die veelzijdigheid.

Dit ben je
- Je hebt een opleiding op HBO/WO-niveau in een relevante richting.
- Je krijgt energie van het ontrafelen van ingewikkelde vraagstukken uit uiteenlopende domeinen.
- Je bent scherp op de wijze waarop een interactief proces ingericht moet worden, bent rolvast binnen zo'n proces en weet het juiste resultaat te behalen.

Dit bieden wij
Als je bij ons werkt, heb je uitstekende arbeidsvoorwaarden. We hebben talloze regelingen om je persoonlijke ontwikkeling te stimuleren waardoor je altijd vooruit kunt. Afhankelijk van opleiding en ervaring kun je bij ons maximaal € 4.533,- bruto per maand verdienen (functieschaal 11) bij een werkweek van 36 uur.

Dit zijn wij
Wij zijn een moderne gemeente met een open werksfeer. Onze cultuur is informeel, onze werkwijze integraal en interactief. Ontwikkeling is voortdurend vereist en belangrijk: als organisatie weten wat er in de gemeente speelt en daarop inspelen.

Je werkt op de afdeling Strategie & Bestuur. Deze afdeling staat aan het begin van een beleidsproces van verschillende inhoudelijke onderwerpen. Op de afdeling werken, naast de strategisch adviseurs, bestuursadviseurs en medewerkers ondersteuning.

Solliciteren
Herken je jezelf in het profiel? Wacht dan niet langer en solliciteer direct! ***Klik hier om direct naar het sollicitatieformulier te gaan.*** Je kunt tot en met 30 mei aanstaande reageren. Een eventueel sollicitatiegesprek zal woensdag 6 juni plaatsvinden. Hierover word je op maandag 4 juni geïnformeerd.

Acquisitie n.a.v. deze vacature wordt niet op prijs gesteld.

Bijlage 3 Survey

Welkom bij deze onderzoeksstudie!

Mijn naam is Stefanie Jager. Ik doe dit onderzoek in het kader van mijn masterscriptie samen met prof. dr. Wouter Vandenabeele. Dit onderzoek heeft als doel meer inzicht te krijgen in vacatures en uw mening hierover. U krijgt eerst een vacaturetekst te zien, waarna u wordt gevraagd hier een aantal vragen over te beantwoorden.

De onderzoekers hebben geen toegang tot uw e-mailadres en IP-adres. De antwoorden zullen dus volledig anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. Uw deelname aan de studie zal ongeveer 5 tot 10 minuten in beslag nemen.

Uw deelname aan het onderzoek is vrijwillig. U heeft het recht om u te allen tijde tijdens het onderzoek terug te trekken. Als u contact wenst op te nemen met de onderzoekers van de studie om dit onderzoek te bespreken, stuur dan een e-mail naar s.d.j.jager@students.uu.nl.

Door op de onderstaande knop te klikken, gaat u ermee akkoord dat u op vrijwillige basis aan de studie deelneemt, ouder bent dan 18 jaar en weet dat u zich te allen tijde en voor om het even welke reden mag terugtrekken uit de studie.

Let op: deze enquête wordt idealiter op een laptop of desktopcomputer geopend. Bepaalde functies zijn in mindere mate compatibel voor gebruik op een mobiel apparaat.

O **Ik stem hiermee in, start de studie**

Vraag 1

De volgende vragen hebben betrekking op **uw mening over de organisatie en baan uit de zojuist gelezen vacature**. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Er zijn geen juiste of foute antwoorden, we zijn geïnteresseerd in uw mening.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Neutraal	Eerder eens	Helemaal eens
Ik vind deze organisatie een goede plek om te werken	1	2	3	4	5
Ik zou niet geïnteresseerd zijn in een baan bij deze organisatie, behalve als laatste redmiddel	1	2	3	4	5
Deze organisatie is voor mij een aantrekkelijke werkgever	1	2	3	4	5
Ik zou meer willen weten over deze organisatie als mogelijke werkgever	1	2	3	4	5
Een baan bij deze organisatie spreekt me erg aan	1	2	3	4	5

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Neutraal	Eerder eens	Helemaal eens
Mijn waarden komen overeen met of passen bij deze organisatie	1	2	3	4	5
Ik denk dat mijn waarden passen bij die van de werknemers in deze organisatie	1	2	3	4	5
De waarden en 'persoonlijkheid' van deze organisatie reflecteren mijn eigen waarden en persoonlijkheid.	1	2	3	4	5

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Neutraal	Eerder eens	Helemaal eens
Ik heb het gevoel dat ik in deze baan mijn volledige capaciteiten kan benutten	1	2	3	4	5
Ik voel me competent en volledig in staat om deze baan aan te kunnen	1	2	3	4	5
Deze baan geeft me de kans om de dingen te doen die ik het beste kan	1	2	3	4	5

Vraag 2

De volgende vragen hebben betrekking op **uw visie op de samenleving**. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Er zijn geen juiste of foute antwoorden, we zijn geïnteresseerd in uw mening.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Neutraal	Eerder eens	Helemaal eens
Ik ben heel gemotiveerd om bij te dragen aan de maatschappij	1	2	3	4	5
Het verschil maken -hoe klein ook- in de samenleving vind ik heel belangrijk	1	2	3	4	5
Ik vind het verdedigen van het algemeen belang belangrijk	1	2	3	4	5
Ik vind het zeer motiverend om een bijdrage te leveren aan de maatschappij	1	2	3	4	5
Ik heb bewondering voor mensen die zich inzetten voor activiteiten die onze samenleving ten goede komen.	1	2	3	4	5
Ik vind het belangrijk deel te nemen aan activiteiten gericht op het aanpakken van sociale problemen.	1	2	3	4	5
Ik vind gelijke kansen voor elke burger heel belangrijk.	1	2	3	4	5
Wanneer men beleid ontwerpt, vind ik het belangrijk dat men rekening houdt met de belangen van de toekomstige generaties.	1	2	3	4	5
Ik heb veel begrip voor de moeilijke situaties	1	2	3	4	5

van kansarmen.					
Ik heb het er heel erg moeilijk mee als ik merk dat anderen oneerlijk behandeld worden.	1	2	3	4	5
Ik ben persoonlijk bereid om veel op te offeren in het belang van de samenleving.	1	2	3	4	5
Ik ben bereid om een persoonlijk verlies te riskeren als ik er de maatschappij mee kan helpen.	1	2	3	4	5
Zinvolle publieke dienstverlening vind ik erg belangrijk.	1	2	3	4	5
Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen belang.	1	2	3	4	5
Ik vind het van belang dat burgers kunnen rekenen op toegankelijke publieke dienstverlening.	1	2	3	4	5
Publieke dienstverleners moeten zich ethisch gedragen.	1	2	3	4	5
Ik leef mee met anderen die zich in een benarde situatie bevinden.	1	2	3	4	5
Rekening houden met het welzijn van anderen vind ik zeer belangrijk.	1	2	3	4	5
Ik geloof dat burgerplicht belangrijker is dan mijn eigen belang.	1	2	3	4	5
Ik zou instemmen met een goed plan om kansarmen een beter leven te geven, zelfs al kost het mij geld.	1	2	3	4	5

Vraag 3

De volgende vragen hebben betrekking op **uw mening over de zojuist gelezen vacature**. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Er zijn geen juiste of foute antwoorden, we zijn geïnteresseerd in uw mening.

	Helemaal oneens	Eerder oneens	Neutraal	Eerder eens	Helemaal eens
De vacature is realistisch	1	2	3	4	5
De formulering die gebruikt is in deze vacature lijkt op andere vacatures die ik wel eens heb gezien	1	2	3	4	5

Vraag 4

De volgende vragen hebben betrekking op **overige zaken**. Kies bij elke vraag één van de antwoordopties.

Vraag	Antwoord
Voor welke afdeling was de vacature die u zojuist hebt gelezen bedoeld?	O Strategie en Bestuur O Juridische Zaken O Informatievoorziening O Financiën

Vraag 5

Deze vragen peilen een aantal achtergrondkenmerken. Deze worden niet gebruikt om u te identificeren, maar enkel om de gegevens te analyseren.

Vraag	Antwoord
Hoeveel jaar werkervaring heeft u?	O 0 tot 2 jaar O 2 tot 5 jaar O 5 tot 10 jaar O 10 tot 20 jaar O meer dan 20 jaar
In welke sector bent u werkzaam?	O Private sector O Publieke sector O Non-profit O Niet duidelijk
Heeft u in uw werk te maken met het vormen van beleid of zou u interesse hebben in zulk werk (denk bijvoorbeeld aan beleidsmaker, adviseur of accountmanager)? *	O Ja O Soms/misschien O Nee
Welk studiedomein sluit het best aan bij uw diploma? *	O Algemeen O Technisch-wetenschappelijk O Kunst-artistiek O Literatuur en talen O Zorg, paramedisch en medisch O Handel en economie O Juridisch en administratief
Wat is uw hoogst genoten opleiding? *	O VMBO, MBO of vergelijkbaar O HAVO, HBO of vergelijkbaar O VWO, WO of vergelijkbaar
Wat is uw geboortejaar?	. . . .
Wat is uw geslacht?	O Man O Vrouw

* Deze vragen zijn alleen gesteld aan de medewerkers van de Gemeente Zeist en de buurgemeenten