

2017

# Intrapreneurship binnen het Rijk

Een multilevel onderzoek naar de  
relatie tussen het High  
Involvement Work System en  
Intrapreneurship binnen het Rijk

Afstudeeronderzoek in opdracht van het Ministerie van  
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Afdeling  
Personeelsbeleid Rijk



**Naam:** Lisa Kuiper

**Datum:** 7 september 2017

**Organisatie:** Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**Universiteit:** Erasmus Universiteit Rotterdam

**Scriptiebegeleider:** Brenda Vermeeren

**Tweede lezer:** Bram Steijn

**Stagebegeleider:** Jason Gawke

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
H.1 Intrapreneurship binnen het Rijk.....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	10
1.2.1 Doelstelling .....	10
1.2.2 Hoofdvraag en deelvragen.....	10
1.3 Relevantie .....	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	12
1.4 Opbouw.....	14
H.2 Casusomschrijving.....	15
2.1 Afdeling Personeelsbeleid Rijk.....	15
2.2 Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.....	15
2.3 Intrapreneurship binnen het Rijk .....	16
H.3 Theoretische achtergrond: HIWS en intrapreneurship.....	18
3.1 HRM en HIWS .....	18
3.1.1 De opstap naar HIWS.....	18
3.1.2 De Black box.....	19
3.1.3 Best practice en best fit benadering.....	20
3.1.4 HIWS .....	22
3.2 Intrapreneurship.....	25
3.2.1 Inleiding in Intrapreneurship.....	25
3.2.2 Intrapreneurshipgedragingen en -uitkomsten .....	26
3.2.3 Beïnvloedingsfactoren intrapreneurship .....	27
3.2.4 HIWS voor intrapreneurship: conceptueel model en hypothesen .....	30
H.4 Methoden.....	34
4.1 Steekproefbeschrijving en dataverzameling.....	34
4.2 Instrumenten: Intrapreneurship .....	38
4.3 Instrument: HIWS.....	40
4.4 Data-analyse strategie .....	46

4.5 Kwaliteit van het onderzoek .....	48
H. 5 Analyse .....	50
5.1 Beschrijvende statistiek.....	50
5.1.1 Intrapreneurship en HIWS .....	50
5.1.2 Controlevariabelen.....	51
5.2 Toetsende statistiek: Systeem versus bundels .....	52
5.2.1 Systeem versus bundels: betrouwbaarheidsanalyse .....	53
5.2.2 Systeem versus bundels: factoranalyse PCA .....	55
5.2.3 Factoranalyse CFA.....	55
5.3 Toetsende statistiek: multilevel analyse.....	58
5.3.1 Voorwaarden voor een multilevel analyse .....	58
5.3.2 Het proces van de multilevel analyse .....	59
5.3.3 De resultaten van de multilevel analyse .....	64
5.3.4 Aanvullende informatie op de resultaten.....	66
H.6 Conclusie en aanbevelingen.....	68
6.1 Conclusie .....	68
6.2 Implicaties van het onderzoek.....	70
6.3 Aanbevelingen .....	72
6.4 Reflectie .....	74
Literatuur .....	78
Bijlage 1: Enquête P&O medewerkers .....	88
Bijlage 2: Vragenlijst Intrapreneurship.....	89
Bijlage 3: Vragenlijst HIWS .....	91
Bijlage 4: Factoranalyse HIWS.....	96
Bijlage 5: Interitem correlatie controlevariabelen en intrapreneurship .....	98
Bijlage 6: Factorladingen uit CFA.....	99
Bijlage 7: Interitem correlatie HIWS.....	103

# Samenvatting

Er is in toenemende mate aandacht voor het ondernemend gedrag van medewerkers, ook wel intrapreneurship genoemd. Daar waar voorheen intrapreneurship vooral een onderwerp was binnen de private sector, is er in de afgelopen jaren ook in de publieke sector meer aandacht hiervoor ontstaan. Door de dynamische omgeving en de politiek-bestuurlijke context is er steeds meer vraag naar een moderne overheid die zich flexibel kan aanpassen. Medewerkers die intrapreneurshipgedragingen vertonen, kunnen hieraan bijdragen door proactief en strategisch mee te denken met de organisatie. Deze medewerkers bedenken en initiëren verbeteringen en/of veranderingen voor en binnen de organisatie die de organisatie ten goede komen en de organisatie verder brengen. Voor het Rijk, dat graag toe wil werken naar het worden van een flexibele en moderne overheid, is intrapreneurship dus een interessant onderwerp. De vraag is dan ook hoe het Rijk hier haar medewerkers meer in kan stimuleren.

In het onderzoek is er gekeken naar de relatie tussen het *High Involvement Work System* (HIWS) enerzijds en de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk anderzijds. De theorie achter HIWS geeft aan hoe je het HR binnen een organisatie kan indelen om medewerkers meer te stimuleren en meer bij de organisatie kan betrekken. Het achterliggende idee is dat medewerkers, gestimuleerd door een goed ingericht HIWS, uiteindelijk beter presteren doordat ze zich meer verbonden voelen met de organisatie. Dit kan door intensieve 'selectie en werving' en 'training en opleiding', een gerichte 'prestatiebeloning' en 'prestatiebeoordeling' en het vergroten van de 'taken en verantwoordelijkheden'. Voordat het HIWS onderzocht kan worden, is het belangrijk om ook te kijken naar de werking van HIWS. Vanuit de theorie valt te verwachten dat HIWS werkzaam is in losse bundels van HIW-praktijken, die elkaar aanvullen en samen een positieve uitwerking hebben op de medewerkers. De twee elementen die in het onderzoek zijn onderzocht, zijn daarom (1) de systeem- versus bundelbenadering van HIWS binnen het Rijk en (2) de relatie tussen HIWS en intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk. Dit is onderzocht om de overkoepelende hoofdvraag te beantwoorden: *In hoeverre beïnvloedt het HIWS de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk?*

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het Rijk bij 32 Rijksonderdelen van zeven verschillende departementen. De medewerkers van deze Rijksonderdelen hebben een vragenlijst ingevuld om te intrapreneurshipgedragingen van deze medewerkers in kaart te brengen. Van dezelfde Rijksonderdelen hebben de hoofden Personeel en Organisatie (hoofden P&O) ook een vragenlijst ingevuld om het HIWS per Rijksonderdeel in kaart te brengen. In een kwantitatief onderzoek (multilevel analyse) zijn deze twee datasets aan elkaar gekoppeld.

Allereerst bleek dat HIWS inderdaad beter als losse bundels dan als één systeem gezien en gemeten kan worden. Hierbij moet wel de nuance geplaatst worden dat het meetinstrument niet sterk in elkaar bleek te zitten en ook het bundelmodel uiteindelijk niet goed aansloot bij de data. Zo werden alleen de bundels 'training en opleiding', 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden' goed gemeten. Verder onderzoek is nog wel nodig om te kijken of er een meetinstrument ontwikkeld kan worden die het HIWS betrouwbaar kan meten. Specifiek voor het Rijk en waarschijnlijk zelfs de gehele publieke sector is het daarom ook belangrijk om te zoeken naar een andere manier om prestatiebeloning meetbaar te maken. Deze bundel werd namelijk niet op de juiste manier meetbaar aan de hand van het meetinstrument voor HIWS.

De tweede conclusie van het onderzoek was dat er geen directe relatie tussen de HIW-bundels en intrapreneurshipgedragingen is gevonden. Wel bleken de individuele factoren geslacht, leeftijd en schaal van invloed op de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers. Omdat de effecten voor de HIW-bundels 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden' wel significant waren (maar geen beter model vormden dan de individuele variabelen) zouden er mogelijk wel effecten kunnen zijn die door dit onderzoek niet duidelijk naar voren zijn gekomen. Ook zou het kunnen zijn dat het gat tussen de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers te ver afstaat van het HIW-bundels, er zouden mogelijk meerdere factoren (zoals het ervaren HRM) als mediator kunnen optreden tussen beide variabelen. Onderzoek naar de stap tussen HIW-bundels en intrapreneurship zou mogelijk wel tot betrouwbare conclusies kunnen leiden. Een andere manier om de relatie tussen HIWS en intrapreneurship inzichtelijker te maken, is door de Rijksonderdelen met elkaar in gesprek te laten gaan over de overeenkomsten en

verschillen in hun HIWS en op welke manier zij hun HIW-bundels inzetten om intrapreneurship te bereiken.

# H.1 Intrapreneurship binnen het Rijk

## 1.1 Aanleiding

Binnen de publieke sector is er in toenemende mate aandacht voor het ondernemerschap van medewerkers voor en binnen de organisatie, ook wel intrapreneurship genoemd (Kearney et al., 2007; Preenen et al., 2014). Medewerkers die zich als intrapreneurs opstellen, vertonen proactief en innovatief werkgedrag zonder risico's uit de weg te gaan (Preenen et al., 2014). Omdat intrapreneurs in hun werkgedrag meedenken met de organisatie om organisatieprocessen, -producten en -diensten te verbeteren, kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan de organisatie (Kearney et al., 2007).

Het begrip 'intrapreneurship' komt oorspronkelijk uit de private sector en is ontstaan als reactie op de dynamische en veranderende omgeving waar organisaties zich in toenemende mate in bevinden (Pinchot, 1985; Preenen et al., 2014). Grote wereldwijde handelsnetwerken zijn opgebloeid, informatie wordt in rap tempo (veelal digitaal) gedeeld, vergrijzing en ontgroening verkleinen de beroepsbevolking en milieuproblematiek dwingt tot samenwerking en onderhandeling op hoog niveau (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), 2013; OECD, 2001; Fleischmann et al., 2015). Organisaties moeten snel en flexibel kunnen reageren op een omgeving die tegenstrijdige eisen stelt vanuit verschillende partijen en die beïnvloed wordt via soms onvoorspelbare wegen (Van Buuren et al., 2012). Dit alles vraagt om medewerkers die zelf ook snel en flexibel kunnen inspelen op deze omgeving en een bijdrage kunnen leveren aan de wendbaarheid van de organisatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Klink et al., 2016). Het investeren in intrapreneurship van medewerkers is naar voren geschoven als een van de opties voor organisaties om hiermee om te gaan.

Dat de omgeving snel verandert, geldt echter niet alleen voor de private sector. Ook de publieke sector heeft hiermee te maken (Christensen & Laegreid, 2010). Als de publieke sector niet meebeweegt met de omgeving, kunnen de te leveren diensten en producten bijvoorbeeld duurder of kwalitatief minder worden. Daarnaast is het ook voor de publieke sector van belang om hun doelgroep te blijven bereiken, aansluiting met de burgers verliezen omdat de organisatie niet weet wat er speelt en leeft in de samenleving is zeer

onwenselijk. Daarom komt er steeds meer aandacht voor het flexibele, adaptieve en innoverende karakter van publieke organisaties (Kearney et al., 2007; Christensen & Laegreid, 2010). Zo heeft in november 2015 minister Blok (Rijksdienst) een brief naar de tweede kamer gestuurd, waarin hij het belang benadrukt om als Rijk te kunnen anticiperen en reageren op de veranderingen in de maatschappij (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), 2016). Hij benadrukt dat hierin ook de belangrijke rol ligt voor medewerkers in het vormen van de organisatie. In dit perspectief zijn de individuele intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk dus een actueel en interessant onderwerp.

Het Rijk kan intrapreneurship stimuleren door het te integreren binnen de organisatiestructuren (Morris & Jones, 1999 in Kearney et al., 2007). Dit kan door programma's, processen of instrumenten binnen de organisaties (ook wel HR-praktijken genoemd) te integreren die intrapreneurshipgedragingen van medewerkers stimuleren (Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000 in Lepak & Shaw, 2008). Concrete voorbeelden van HR-praktijken zijn uitgebreide en intensieve wervingsprocedures, opleidingstrajecten voor de medewerkers of beloningssystemen (Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Onduidelijk is echter nog welke HR-praktijken intrapreneurshipgedragingen stimuleren (Schmelter et al., 2010; Cafferkey & Dundon, 2015). Dit onderzoek zal daarom gericht zijn op het onderzoeken van de invloed van verschillende HR-praktijken binnen het Rijk op de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers.

In de verschillende onderzoeken naar welke HR-praktijken een invloed hebben op bepaalde uitkomsten binnen organisaties, is er tegenwoordig veel aandacht voor het onderzoek naar de werking van HR-praktijken in bundels (Jiang et al., 2012; Boxall & Purcell, 2011; Cafferkey & Dundon, 2015). Deze bundels bestaan uit een aantal HR-praktijken die eenzelfde subdoel dienen, zoals een goede werving en selectie binnen de organisatie opbouwen (Wright & McMahan, 1992; Jiang et al., 2012). De losse bundels samen vormen vervolgens een HR-systeem dat een overkoepelend doel dient, zoals het verbeteren van de (financiële) uitkomsten van de organisatie. Vanuit de literatuur wordt er veelal gekeken of de HR-bundels als losse bundels gezien en onderzocht kunnen



worden, of dat de bundels beter gezien en onderzocht kunnen worden als één geïntegreerd systeem (Jiang et al., 2012). Daar waar de een pleit voor een bundelbenadering en de ander voor een systeembenadering, is er toch vooral de trend om te kijken naar de losse HR-bundels (de bundelbenadering dus). Het achterliggende idee is dat onderzoek doen naar de werking in bundels meer informatie oplevert, omdat niet alle HR-praktijken op één hoop worden gegooid en de losse bundels echt een specifieke inhoud en functie hebben. Een voorbeeld van een HR-systeem, dat momenteel veel gebruikt wordt voor onderzoek, is het *High Involvement Work System* (HIWS). Een HIWS is gericht op het stimuleren van de medewerkers in hun ontwikkeling, vaardigheden en betrokkenheid bij de organisatie om zo de beste uitkomsten voor de organisatie te bewerkstelligen (Boxall & Macky, 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Vanuit deze theorie zijn er een aantal bundels met specifieke HR-praktijken naar voren gekomen die een organisatie hierin verder kunnen helpen. Er bestaat echter nog veel onduidelijkheid over de verbanden tussen een HIWS en specifieke uitkomsten, zoals intrapreneurshipgedragingen van medewerkers (Boxall & Purcell, 2011; Hornsby et al., 2013; Preenen et al., 2014). Veel onderzoek naar het HIWS is namelijk beperkt gebleven tot de relatie met verbetering van algemene organisatie-uitkomsten, zoals de financiële uitkomsten van organisaties. In dit onderzoek zal daarom de relatie tussen het HIWS en de intrapreneurshipgedragingen worden onderzocht. Deze relatie is nog niet eerder onderzocht, maar vanuit de literatuur wel logisch te verwachten. Het HIWS beïnvloedt namelijk de ontwikkeling van medewerkers en de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Boxall & Macky, 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Intrapreneurship sluit hierop aan, omdat het van medewerkers vraagt om het beste uit zichzelf te halen en dat in te zetten voor en binnen de eigen organisatie (Preenen et al., 2014; Gawke et al., 2017). Hieruit valt te verwachten dat het HIWS niet alleen de algemene organisatie-uitkomsten positief beïnvloedt, maar ook de specifieke HR-uitkomst intrapreneurshipgedragingen. Ook zijn er onderzoeken die een relatie meten tussen HR-praktijken of HR-systemen en een concept dat vergelijkbaar is met intrapreneurship. Zo heeft eerder onderzoek al een positieve relatie gevonden tussen bepaalde HR-praktijken en de mate van *organisational citizenship behavior* (OCB), oftewel de mate waarin

medewerkers zich vrijwillig voor de organisatie inzetten door gedragingen te vertonen die niet (direct) beloond worden via het formele beloningssysteem (Gong et al., 2010).

## 1.2 Probleemstelling

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het onderzoeken van de relatie tussen het HIWS en intrapreneurship binnen het Rijk, omdat er de verwachting is dat HIWS intrapreneurship positief beïnvloedt, door beide concepten te meten en in een multilevel analyse beiden aan elkaar te koppelen. In dit onderzoek zal dus gekeken worden naar welke HR-bundels invloed hebben op intrapreneurship en in welke mate deze invloed aanwezig is.

### 1.2.2 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag van het onderzoek is: *In hoeverre beïnvloedt het HIWS de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk?*

De volgende deelvragen zullen de richtlijn vormen bij het beantwoorden van de hoofdvraag:

1. Wat is bekend binnen de literatuur over het HIWS? (theoretisch kader)
2. Wat is bekend binnen de literatuur over intrapreneurship? (theoretisch kader)
3. Hoe valt vanuit de literatuur te verwachten dat het HWS leidt tot

Intrapreneurshipgedragingen bij medewerkers binnen het Rijk? (conceptueel model)

4. Zijn de HIW-praktijken beter als HIW-bundels te meten of als één systeem? (kwantitatief onderzoek)
5. Welke relatie is er tussen HIWS en intrapreneurshipgedragingen? (kwantitatief onderzoek)

Voor het onderzoek is data verzameld bij twee groepen, namelijk de medewerkers van 32 verschillende Rijksonderdelen (verdeeld over zeven departementen) en de hoofden Personeel & Organisatie (hoofden P&O) van dezelfde Rijksonderdelen. Bij de

medewerkers zijn hun intrapreneurshipgedragingen gemeten en bij de hoofden P&O is het HIWS van elke Rijksonderdeel gemeten. Met deze data kan onderzocht worden in hoeverre er een relatie is tussen HR-praktijken als HIWS en de beschikbare data betreffende intrapreneurshipgedragingen van medewerkers.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Allereerst geeft dit onderzoek gehoor aan de oproep om meer inzicht te krijgen in de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen de publieke sector (Kearney et al., 2007). Door de politiek-bestuurlijke omgeving van de publieke sector (in vergelijking met de private sector) verschilt het concept 'intrapreneurship' binnein beide sectoren. Risico's nemen en fouten maken, wordt minder geaccepteerd binnen de publieke sector (Pfeifer, 2011). Ook ligt de nadruk binnen de publieke sector sterker op het efficiënter inrichten van organisatieprocessen en in mindere mate op de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (Kearney et al., 2007). Ook is het aanspreken en zoeken van nieuwe markten vaak minder gericht op (economische) klanten en meer op burgers of de samenleving als geheel. Daarom is het waardevol om intrapreneurship specifiek binnen de publieke sector te onderzoeken.

Daarnaast is er weinig onderzoek gedaan naar het HIWS binnen de publieke sector (Boselie et al., 2005; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Ook hiervoor geldt dat HR-systemen binnen de publieke sector er veelal anders uit kunnen zien, onder andere door de publieke doelstellingen van de organisaties en de minder sterke nadruk op het behalen van financiële doelstellingen. Ook hierin biedt het onderzoek een waardevolle toevoeging door meer aandacht te bieden aan het HIWS binnen de publieke sector. De inrichting van het HIWS binnen de publieke sector kan door dit onderzoek verduidelijkt worden. Dit biedt ook meer inzicht in welke HR-bundels meer of juist minder aandacht krijgen binnen de publieke sector. Hierdoor kan ook duidelijk worden waar er voor de publieke sector mogelijk nog terrein te winnen valt.

Het onderzoek helpt ook bij het verduidelijken van de nog onduidelijke verbanden tussen het HIWS en een specifieke, HR gerelateerde uitkomst, in dit geval intrapreneurship (Takeuchi et al., 2009; Schmelter et al., 2010; Boxall & Purcell, 2011, Cafferkey & Dundon, 2015). Door de verbanden tussen de samengevoegde HR-praktijken en intrapreneurship te onderzoeken, kan er meer inzicht verkregen worden in de relatie tussen het HIWS en HR-uitkomsten (Edwards & Wright, 2001). Zeker op het gebied van intrapreneurship is er weinig onderzoek gedaan naar de relatie met HR-systemen of losse HR-praktijken (Preenen et al., 2014; Veld et al., 2015). Door onderzoek te doen naar de invloed van HR op intrapreneurshipgedragingen, kan dit onderzoek ook waardevolle inzichten bieden in de relatie tussen HR en het stimuleren van individueel gedrag. Op het gebied van de relatie tussen HR-praktijken en individuele gedragingen is er ook een oproep vanuit de literatuur om meer te kijken naar multilevel verbanden (Parker, 2011). Dit houdt in dat er onderzocht wordt hoe factoren op groepsniveau (HIWS) factoren op individueel niveau (intrapreneurshipgedragingen) beïnvloeden. Door multilevel onderzoek kan dus een duidelijker inzicht worden verkregen in de invloed van de werkcontext op de individuele gedragingen van de medewerkers.

### 1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek heeft naast een wetenschappelijke relevantie ook een maatschappelijke relevantie. Onderzoek naar de relatie tussen het HIWS en HR-uitkomsten (intrapreneurshipgedragingen) biedt meer inzicht in de mogelijkheden van organisaties om aan te sturen op bepaalde HR-uitkomsten (Schmelter et al., 2010; Cafferkey & Dundon, 2015). Organisaties kunnen zelf hun HR-beleid invullen, dus als er een verband is tussen HR-praktijken en HR-uitkomsten zouden zij via de keuze voor bepaalde HR-praktijken (of een bundel daarvan) de HR-uitkomsten kunnen beïnvloeden. Hierdoor kunnen organisaties ook beter inspelen op de complexe en dynamische omgeving waar zij zich in bevinden (Christensen & Laegreid, 2010). Door intrapreneurship via HR-praktijken te beïnvloeden, kunnen organisaties flexibeler, wendbaarder en adequater reageren op de continu veranderende omgeving (Rigtering & Weitzel, 2013). Dit vergroot de toekomstbestendigheid van de organisaties (Hornsby et al., 2013).

Daarnaast is intrapreneurship niet alleen van belang voor de organisaties, ook de medewerkers zelf ondervinden hier profijt van. Zo heeft bijvoorbeeld eerder onderzoek al de relatie bevestigd tussen intrapreneurship en de mate van tevredenheid van medewerkers met hun baan (Antoncic & Antoncic, 2011). Dit resulteert dan weer in een verbetering van het welzijn van medewerkers. Ook draagt intrapreneurship bij aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en worden zij daardoor ook een interessantere kandidaat op de arbeidsmarkt (Gawke, 2017).

Verder geven wetenschappelijk bevestigde verbanden tussen HR-praktijken en HR-uitkomsten ook een bewijs voor het nut van een HR-afdeling binnen organisaties (Fitz-enz, 2009). Wanneer de verbanden significant zijn, kan dit een waardevolle toevoeging zijn voor de bestaande literatuur waarin het belang van HRM binnen organisaties wordt benadrukt (Ulrich & Brockbank, 2009; Marler & Boudreau, 2017; Conner & Ulrich, 1996; Fitz-enz, 2009). Voor het HR-werkveld geldt namelijk dat het bewijzen van de relevantie van het vakgebied van belang is, omdat deze relevantie nog niet altijd als vanzelfsprekend wordt gezien (Marler & Boudreau, 2017). Door op basis van data voorspellingen te kunnen doen voor de organisatie, kan een HR-afdeling haar relevantie aankaarten.

Tot slot is intrapreneurship voor de overheid een relevant onderwerp. Intrapreneurshipgedragingen van medewerkers kunnen medewerkers namelijk aantrekkelijk maken voor arbeidsmarkt. Deze medewerkers zijn namelijk proactief, vernieuwend en zorgen voor een aansluiting met de omgeving van de organisaties. Door te investeren in de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers biedt dit voor de publieke sector kansen om mensen die nu werkloos of arbeidsongeschikt zijn weer te helpen aan een baan (Lindsay et al., 2014). Dit kan de overheid behoorlijk wat uitkeringen besparen. Daarnaast heeft de overheid ook een voorbeeldrol voor onder andere de private sector. Intrapreneurship kan namelijk ook leiden tot een te grote druk op medewerkers om te presteren, wanneer de nadruk te sterk ligt op de voordelen voor de organisatie zelf (Preenen et al., 2014). Medewerkers worden dan overvraagd en overschrijden mogelijk hun fysieke of mentale grenzen om te voldoen aan de wensen van

de organisatie. De overheid kan als voorbeeld fungeren door aandacht te besteden aan de juiste manier van het stimuleren van medewerkers.

## 1.4 Opbouw

Allereerst zal het theoretische kader voor intrapreneurship en het HIWS uitgewerkt worden. Hierin zal ook een theoretische onderbouwing worden verwerkt over de te verwachten relatie tussen het HIWS en intrapreneurship. Vervolgens zal in de methode paragraaf de onderzoeksopzet verder worden uitgewerkt en aangegeven worden hoe het onderzoek is uitgevoerd. Hierin zal een verdere toelichting komen op het kwantitatieve onderzoek. Uiteindelijk zal naar aanleiding van de resultaten, toegewerkt worden naar een antwoord op de hoofdvraag. Tot slot wordt er afgesloten met een aantal concrete aanbevelingen omtrent HIWS en intrapreneurship. Maar voordat dit alles behandeld wordt, zal eerst de casus kort behandeld worden zodat duidelijk wordt hoe dit onderzoek binnen het Rijk past.

## H.2 Casusomschrijving

### 2.1 Afdeling Personeelsbeleid Rijk

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK). De afdeling waar dit onderzoek rechtstreeks onder valt, is de afdeling Personeelsbeleid Rijk, wat onderdeel is van het Directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO), Directie Ambtenaar en Organisatie (DAO). Het DGOO houdt zich bezig met het creëren van een moderne overheid, een overheid die flexibel georganiseerd is, die werkt aan de ontwikkeling van één overheid die goed werkgeverschap toont en technologie effectief inzet (Directoraat-generaal Overheidsorganisaties, z.d.). De DAO heeft als taak om het Personeel en Organisatie beleid binnen het Rijk te managen. Onderwerpen waar de DAO mee bezig is, zijn onder andere het formuleren van het strategisch personeelsbeleid, het inrichten van de P&O functie, het verstrekken van een integere overheid en het moderniseren van het werkgeverschap van de overheid (Directoraat-generaal Overheidsorganisaties, z.d.). De afdeling Personeelsbeleid Rijk, van waaruit het onderzoek wordt uitgevoerd, houdt zich hoofdzakelijk bezig met Rijksbrede HR-onderwerpen, zoals Rijksbrede medezeggenschap, strategisch personeelsbeleid, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid (de mate waarin medewerkers nu en in de toekomst hun werk zo goed mogelijk kunnen uitoefenen) (BZK, 2013).

### 2.2 Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020

Onder het Rijk wordt verstaan: Alle ministeries, uitvoerende diensten (zoals de belastingdienst en Rijkswaterstaat), inspecties (zoals inspectie Jeugdzorg) en zelfstandige bestuursorganen (zoals het Centraal Plan Bureau). Bij al deze organisaties samen werken ongeveer 120.000 medewerkers (BZK, 2013). Elk ministerie en Rijksonderdeel heeft haar eigen taken en verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd vormen al deze Rijksonderdelen samen een onderdeel van het Rijk dat als overkoepelend doel heeft om de publieke zaken van en in Nederland te regelen en in goede banen te leiden. Omdat het Rijk graag als één werkgever op wil treden en de werknemers hetzelfde wil

behandelen, scheidt BZK als moederministerie de richtlijnen voor onder andere het HR beleid van het Rijk. Dit krijgt concreet vorm in het strategisch personeelsbeleid van het Rijk. Dit vormt een grote verantwoordelijkheid voor BZK, omdat het gaat om 120.000 medewerkers die onder dit beleid vallen waarbij er richtlijnen gemaakt moeten worden die wel ruimte over laten voor de Rijksonderdelen het in te vullen zoals passend is binnen het Rijksonderdeel.

Om de vijf jaar maakt het Rijk een nieuw strategische personeelsbeleid waarin de doelstellingen voor over vijf jaar en plannen om dit te bereiken worden geformuleerd (BZK, 2013). Er wordt hierin niet alleen gesproken over de rol van de werkgever en specifieke afdelingen, maar ook over de rol van de individuele medewerkers. Eén van de belangrijkste punten hierbij is de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Binnen BZK wordt verwacht dat medewerkers zelf initiatief nemen om de mogelijkheden te benutten die vanuit de HR-afdeling en vanuit hun leidinggevende worden aangeboden. Van medewerkers wordt gevraagd om zelf de tools te gebruiken die er zijn om zichzelf te ontplooiën en hun eigen presteren en daardoor het presteren van de organisatie te verbeteren. Kortom, er wordt een actieve houding verwacht van medewerkers om aan hun eigen ontwikkeling en groei binnen de organisatie te werken.

Dit wil echter niet zeggen dat de verantwoordelijkheid van de werkgevers en HR-afdelingen er minder om wordt. Tussen 2013 en 2015 zijn er bijvoorbeeld pilots gehouden voor “permanent leren”, waarbij medewerkers met enige regelmaat weer bijgeschoold worden (BZK, 2013). Ook wordt er veel geëxperimenteerd op het gebied van detacheringen en het transparanter maken van de vrijgekomen arbeidsplekken binnen het Rijk, om de functieroulatie te bevorderen. Daarnaast wordt er steeds meer gekeken naar variatie in arbeidscontracten, zodat er een minder sterke tweedeling aanwezig is tussen de (standaard) vaste en flexibele contracten.

## 2.3 Intrapreneurship binnen het Rijk

De afgelopen jaren zijn er verschillende programma's, trajecten, richtlijnen, et cetera opgezet om de ontwikkeling van de medewerkers binnen het Rijk te stimuleren (BZK, 2013). Met het oog op het 'strategisch personeelsbeleid Rijk 2025' dat binnenkort



opgesteld moet worden, is er de wens om meer inzicht te krijgen in de invloed van de opgestelde HR-praktijken op het presteren van de medewerkers. Drie jaar geleden startte daarom een onderzoek naar ondernemend gedrag van medewerkers binnen het Rijk. Dit onderzoek werd ondersteund en gesubsidieerd door BZK en het A&O fonds Rijk. Het onderzoek beoogd een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. De afgelopen jaren van het onderzoek stonden hoofdzakelijk in het teken van het onderscheiden van de individuele gedragingen die maken dat medewerkers inzetbaar en ondernemend zijn of worden (Gawke, 2017; Gawke et al., 2017). Verbanden die echter nog onduidelijk zijn, hebben betrekking op de invloed van HR-praktijken op gedragingen omtrent ondernemend gedrag, waar intrapreneurship een specifiek voorbeeld van is. De vraag vanuit BZK voor de afdeling Personeelsbeleid Rijk was dan ook om in kaart te brengen welke HR-praktijken samen leiden tot een hogere mate van intrapreneurship.

## H.3 Theoretische achtergrond: HIWS en intrapreneurship

Om goed begrip te krijgen van de mogelijke verbanden tussen het HIWS en intrapreneurship, zal eerst overzicht worden gegeven van de literatuur over het HIWS en de literatuur over intrapreneurship.

### 3.1 HRM en HIWS

#### 3.1.1 De opstap naar HIWS

Het *High Involvement Work System* (HIWS) komt uit het vakgebied van Human Resource Management (HRM) komt (Wright & McMahan, 1992; Boxall & Macky, 2009; Boselie, 2010; Jiang et al., 2012). Binnen dit jonge vakgebied (dat iets meer dan 30 jaar geleden pas echt de aandacht kreeg) proberen organisaties door het inrichten van Human Resource (HR) beleid organisatiedoelstellingen te bereiken (Jiang et al., 2012; Boselie, 2010). De nadruk ligt hierbij op het inzetten en vormen van het menselijk kapitaal. Met menselijk kapitaal wordt de kennis, vaardigheden en mogelijkheden bedoeld die medewerkers hebben (Wooten, 1993; Jiang et al., 2012). Er is echter niet alleen oog voor hoe het personeelsmanagement moet worden ingericht, ook het welzijn van de medewerker krijgt specifiek aandacht.

Binnen het HRM is een van centrale aandachtsgebieden de manier waarop drie vormen van HR (HR-praktijken, HR-systemen en HR-beleid) de HR- en organisatie-uitkomsten beïnvloeden (Boselie, 2010). (1) HR-praktijken zijn de daadwerkelijke programma's, processen en technieken die geoperationaliseerd worden binnen de organisatie (Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000, in Wright & Boswell, 2002). Een voorbeeld van een HR-praktijk is het uitvoeren van een gestructureerde screening tijdens de sollicitatie. (2) HR-systemen zijn bundels van deze HR-praktijken die ontstaan zijn om groepen binnen een organisatie te managen en aan te sturen op bepaalde uitkomsten voor de organisatie (Boxall & Purcell, 2011). HR-systemen ondersteunen en helpen het management om het menselijk kapitaal binnen de organisatie op te bouwen, zodat de organisatie haar overkoepelende HRM-doelstellingen kan bereiken. HIWS is een voorbeeld van zo'n HR-

systeem, waarbij in de theorie van HIWS de *'involvement'* van de medewerkers centraal staat. Het idee is dat wanneer medewerkers zich verbonden voelen met en betrokken worden bij de organisatie, zij zich meer zullen inzetten voor de organisatie en via deze weg uiteindelijk de organisatie ook beter gaat presteren. Tot slot is er dan nog (3) het HR-beleid, dat de intentie weergeeft van de organisatie om te kiezen voor bepaalde programma's, processen en technieken binnen de organisatie (Gerhart et al., 2000; Huselid & Becker, 2000, in Wright & Boswell, 2002). In het HR-beleid wordt dus een plan gemaakt voor de keuzes van bepaalde HR-systemen die ingevuld worden door HR-praktijken.

### 3.1.2 De *Black box*

In veel literatuur wordt aangegeven dat er nog maar weinig bekend is over de verbanden tussen HR-praktijken en de uitkomsten daarvan voor en binnen de organisatie (Sels et al., 2006; Cafferkey & Dundon, 2015; Jiang et al., 2012). De losse HR-praktijken verdwijnen als het ware in een *'black box'* en leiden uiteindelijk tot bepaalde resultaten, zonder dat het proces waarop die resultaten tot stand komen zichtbaar zijn (Boxall & Purcell, 2011). De oorzaak voor deze onduidelijkheid heeft onder andere te maken met de omvang en verschillende onderdelen van het HRM, waardoor het moeilijk is om concrete, significante verbanden aan te wijzen tussen twee factoren of elementen (Sels et al., 2006; Piening et al., 2014).

Om de *black box* inzichtelijker te maken en te weten welke verbanden er zijn en dus gemeten kunnen worden, wordt er vaak onderscheid gemaakt in verschillende vormen van HRM. Wright en Nishii (2007) maken onderscheid in drie soorten HRM, namelijk: geïnitieerde, geïmplementeerd en ervaren HRM (Boxall & Purcell, 2011, Piening et al., 2014). (1) Geïnitieerd HRM is dat wat is vastgelegd op papier of dat wat men zich voorneemt op HR-gebied uit te voeren, zoals het HR-beleid. (2) Geïmplementeerd HRM is dat wat er daadwerkelijk wordt uitgevoerd en gebeurt, bijvoorbeeld de beleidsplannen die worden gemaakt op het gebied van HR of concrete HR-praktijken. Tot slot is (3) ervaren HRM dat wat de medewerkers ervaren van het HR-beleid of de HR-praktijken. Hier gaat het dan bijvoorbeeld om de mate waarin medewerkers ervaren dat zij steun van de leidinggevende krijgen bij het volgen van een extra cursus. Deze vorm van HR staat

dichterbij de medewerkers. Via deze verschillende vormen van HR kunnen er uiteindelijk bepaalde uitkomsten tot stand komen. Binnen het HRM onderscheiden Dyer & Reveal (1995) drie typen uitkomsten, namelijk: financiële-, operationele- en HR-uitkomsten. Allereerst zijn er de (1) financiële uitkomsten. Deze uitkomsten houden de mate van het bereiken van de economische doelstellingen in, zoals het verhogen van de winst van een organisatie. Verschillende onderzoeken hebben een positieve relatie gevonden tussen het HIWS en financiële uitkomsten (Edwards & Wright, 2001; Butts et al., 2009; Mohr & Zoghi, 2008 in Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Ook kan er sprake zijn van (2) operationele uitkomsten. Deze zijn verbonden aan een *organizational operation*, zoals het verbeteren van de kwaliteit, de productie of het doorvoeren van een innovatie. Deze uitkomsten liggen dus een stap verder en hebben (vaak) HR-uitkomsten als mediator (Boselie, 2010). Een voorbeeld hiervan is het stijgen van de kwaliteit van een product als gevolg van verbeterde vaardigheden van een medewerker na het volgen van een cursus. Verschillende onderzoeken hebben een positieve relatie gevonden tussen het HIWS en verschillende soorten operationele uitkomsten (Edwards & Wright, 2001; Butts et al., 2009; Mohr & Zoghi, 2008 in Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Tot slot zijn er de (3) HR-uitkomsten, deze zijn direct gerelateerd aan de doelstelling van de HR-praktijk of het HR-systeem. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van een cursus (HR-praktijk) waardoor de vaardigheden (HR-uitkomst), die behandeld zijn in de cursus, van een medewerker verbeteren.

### 3.1.3 *Best practice* en *best fit* benadering

In een zoektocht naar het verduidelijken van de verbanden in de *black box*, zijn er verschillende benaderingen voor de relatie tussen HR-praktijken en HR-uitkomsten, zoals de *best practice* en *best fit* benadering (Huselid, 1995; Boselie, 2010: 21). De *best practice* benadering gaat er vanuit dat een bepaalde combinatie van een aantal HR-praktijken samen zal leiden tot de best mogelijke uitkomsten voor de organisatieprestaties en dat deze combinatie van HR-praktijken universeel is (Huselid, 1995; Takeuchi et al., 2009). Deze *best practice* benadering, gekoppeld aan HR-systemen, heeft geleid tot de theorie van 'High Performance Work System' (HPWS) (Huselid, 1995; Boselie, 2010). De achterliggende gedachte van een HPWS is dat bepaalde HR-praktijken, samengevoegd

tot een HR-systeem, leiden tot de best mogelijke prestaties binnen de organisatie. Een HPWS zou universeel moeten gelden, doordat het via HR-praktijken inspeelt op de motivatie, competenties en attitudes van de medewerkers en daardoor via de optimaal gestimuleerde medewerkers de beste organisatieprestaties kan bereiken (Takeuchi et al., 2009; Huselid, 1995). Deze HR-praktijken zijn afzonderlijke praktijken die wel onderling verbonden zijn met elkaar. Een HR-praktijk die gericht is op het motiveren van medewerkers moet bijvoorbeeld niet tegelijkertijd de competenties of attitudes van medewerkers beperken (Huselid, 1995). Er moet dus sprake zijn van een zogeheten interne fit of overeenstemming tussen de HR-praktijken in een HPWS (Huselid, 1995; Kepes & Delery, 2007). Consistentie binnen de HR-systemen is daarom ook van groot belang (Tamkin, 2004; Boxall & Purcell, 2011; Boselie, 2010). De juiste combinatie van praktijken maakt dat het systeem goed werkt, niet het systeem op zich. Er zijn onderzoeken die aangetoond hebben dat bepaalde combinaties van HR-praktijken inderdaad positieve effecten hebben voor HR-uitkomsten en zelfs organisatie-uitkomsten (Appelbaum et al., 2000; Wright & Boswell, 2002; Sels et al., 2006). Deze effecten zouden sterker zijn dan wanneer de HR-praktijken los van elkaar geïmplementeerd zouden worden.

Vanuit de *best practice* benadering en de theorie achter de HPWS is er ook steeds meer aandacht gekomen voor de *best fit* benadering. Deze tweede benadering van HRM houdt in dat de HR-praktijken een goede algemene fit moeten hebben zodat ze de doelstellingen van het HR-beleid ook echt kunnen bereiken. Het idee hierachter is dat er niet een beste manier is om het HRM in te richten, maar de beste optie afhankelijk is van wat het beste aansluit bij de verschillende aspecten binnen de organisatie (Boselie, 2010). Zo is bijvoorbeeld niet alleen de eerder benoemde interne fit belangrijk, maar ook de fit tussen de HR-praktijken en de organisatiestrategie en -doelstellingen, kenmerken van medewerkers en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt (Boselie, 2010). Bij het onderzoeken van een HR-systeem zoals HIWS is het van belang om de best practice en best fit benaderingen naast elkaar te leggen. Ook al worden er vanuit de literatuur lijsten van HR-praktijken of HR-bundels gegeven, het is goed om in het achterhoofd te houden dat elke organisatie anders is en mogelijk ook andere dingen nodig heeft om tot beter prestaties te komen.

### 3.1.4 HIWS

In de afgelopen jaren zijn er ook veel verschillende varianten op het HPWS geweest, waar *High Involvement Work System* (HIWS) een populair voorbeeld van is (Pfeffer & Veiga, 1999 in Edwards & Wright, 2001; Boxall & Macky, 2009). Dit HR-systeem lijkt wat betreft theorie sterk op een HPWS en wordt in sommige literatuur dan ook gezien als hetzelfde (Huselid, 1995; Boselie, 2010). Toch is er zeker wat voor te zeggen om een onderscheid te maken tussen HPWS en HIWS. Het HIWS is een systeem dat (sterk vergelijkbaar met HPWS) bestaat uit een bundel van coherente HR-praktijken, die samen (in de meeste brede interpretatie van het HIWS) de *ability* (vaardigheden), *motivation* (motivatie) en *opportunity* (mogelijkheden) van medewerkers bevorderen waardoor uiteindelijk de organisatie-uitkomsten worden verbeterd (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Macky, 2009 in Oppenauer & Van de Voorde, 2016). De indeling in deze drie wordt ook wel het AMO-model genoemd. Het onderscheid tussen het HIWS en HPWS dat veel wordt gemaakt, is de meer specifieke uitleg die HIWS geeft aan de relatie tussen HR-praktijken en de (HR-)uitkomsten. Het HPWS baseert de keuze voor HR-praktijken namelijk op welke HR-praktijken leiden tot de “best presterende medewerkers” waardoor de organisatie ook beter gaat presteren (Boxall & Macky, 2009). Het HIWS heeft daarentegen als onderliggende theorie dat het binnen organisaties moet draaien om het verhogen van de kwaliteit van de medewerkers en het betrekken van de medewerkers bij de organisatie (Butts et al., 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Er moeten dus HR-praktijken komen die verweekeld zijn met elkaar en gericht zijn op het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, zodat het beste voor de organisatie én de medewerkers tot stand komt. Hierbij laat het ook meer ruimte voor de *best fit* benadering, namelijk voor dat wat de organisatie nodig heeft om *high involvement* van de medewerkers te bereiken. Het HIWS is theoretisch gezien niet gericht op de beste prestaties, maar meer op de beste manier waarop medewerkers betrokken kunnen worden bij de organisatie (Boxall & Macky, 2009). Binnen de theorie achter het HIWS staat het ontwikkelen en stimuleren van medewerkers binnen de organisatie centraal om zo de organisatie en haar medewerkers verder te brengen, in plaats van de beste financiële prestaties te bereiken (Boxall & Macky, 2009). Dit is ook een reden waarom het HIWS beter aansluit bij de publieke sector. Binnen de publieke sector zijn prestaties soms

een minder nadrukkelijk hoofddoel van de organisatie, of kent het (meer dan private organisaties) meer maatschappelijke doelen in plaats van financiële doelen (Kearney et al., 2007).

Veel onderzoeken komen met een vergelijkbare lijst van HR-praktijken voor het HIWS dat het proces van *high involvement* bij medewerkers moeten bevorderen (Butts et al., 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Wanneer medewerkers worden gestimuleerd om hun vaardigheden verder te ontwikkelen, gemotiveerd worden om hun werk goed (of zelfs beter) te doen en de ruimte krijgen om hun eigen keuzes te maken, dan leidt dit tot meer betrokken en gedreven medewerkers die ook beter werk voor de organisatie zullen verzetten. Van de HR-praktijken die dit moeten bewerkstelligen, worden meestal de volgende genoemd (Oppenauer & Van de Voorde, 2016):

- Selectie en werving procedures (*ability*). Zoals het gebruiken van uitgebreide wervings- en selectieprocedures en het expliciet aandacht besteden aan persoonlijke ontwikkeling en groei bij de werving van kandidaten.
- Trainingen en ontwikkelmogelijkheden (*ability*). Zoals het aanbieden van teambuildingtrainingen en het aanbieden van op maat gemaakte trainingen.
- Prestatiebeoordeling (*motivation*). Zoals het beoordelen op basis van persoonlijke groei en ontwikkeling en het beoordelen op basis van lange termijn en gezamenlijke resultaten.
- Beloningen (*motivation*). Zoals het zowel individuele- als teambeloningen geven en het belonen van medewerkers op basis van hun bijdrage aan de organisatie in plaats van op basis van de (officiële) functieomschrijving.
- Medewerkersbetrokkenheid/-deelname (*opportunity*). Zoals het stimuleren van taakroulatie en projectmatig werken en het aanmoedigen van verbeteringen (voor de organisatie) voorstellen.

Deze HR-praktijken zullen samen moeten leiden tot een optimale ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers en via die weg ook tot betere organisatie-uitkomsten moeten komen. Vanuit de literatuur over HR-systemen is er nog wel discussie over hoe de bundels binnen het systeem zich verhouden tot de uitkomsten (Wright & Boswell,

2002; Boxall & Purcell, 2011; Jiang et al., 2012). Enerzijds is er de systeembenadering die uitgaat van het principe dat alle bundels een compleet systeem vormen en dus ook als een geheel gezien en gemeten moeten worden (Becker et al., 1997; Boxall & Purcell, 2011). Tegelijkertijd zijn er ook steeds meer onderzoeken die de bundelbenadering hanteren, waarbij de bundels van HR-praktijken wel als losse bundels worden gezien en gemeten (Jiang et al., 2012). Hierbij wordt vaak wel erkent dat de bundels een overkoepelend doel hebben en dus in een bepaalde mate samenhangen. Toch is het volgens deze literatuur waardevol om de bundels als losse elementen te zien, omdat er veel informatie verloren gaat door ze op één hoop te gooien. De bundels hebben hun eigen subdoel en -functie die erkent dient te worden. Veel literatuur neigt tegenwoordig naar deze bundelbenadering, waarbij het belang van coherentie tussen de bundels wel wordt erkend (Boxall & Purcell, 2011).

De relatie tussen het HIWS en de HR-uitkomsten is nog niet veel onderzocht (Edwards & Wright, 2001; Boxall & Macky, 2009; Alpkam et al., 2010; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Binnen het onderzoek dat er gedaan is, blijkt dat een relatie tussen het HIWS en verschillende HR-uitkomsten aannemelijk is. Zo heeft onderzoek aangetoond dat het HIWS kan leiden tot meer betrokkenheid onder medewerkers bij de organisatie en meer medewerkerstevredenheid (Peccei et al., 2013; Van den Berg et al., 1999; Wood & De Menezes, 2011 in Oppenauer & Van de Voorde, 2016). De combinatie van HR-praktijken binnen het HIWS kan er namelijk toe leiden dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen en dat ze het gevoel krijgen dat ze meer vrijheid hebben in het maken van keuzes, waardoor de medewerkerstevredenheid en mate van betrokkenheid toeneemt. In dit onderzoek is gekozen om de HR-uitkomst 'intrapreneurship' te onderzoeken als afhankelijke variabele. Dit concept zal in de volgende paragraaf verder toegelicht worden, waarna er een koppeling wordt gemaakt tussen het HIWS en intrapreneurship in een conceptueel model.



## 3.2 Intrapreneurship

### 3.2.1 Inleiding in Intrapreneurship

Intrapreneurship wordt gezien als variant op entrepreneurship, beiden gaan namelijk over het proactief ondernemend gedrag van een medewerker. Bij entrepreneurship treedt de medewerker buiten de organisatie en komt diegene met innovatieve ideeën voor een nieuwe organisatie die hij of zij ontwikkelt en uitwerkt. Intrapreneurship daarentegen is juist meer gericht op innovatieve ideeën voor en binnen de organisatie waar de medewerker werkzaam is. Intrapreneurship wordt daarom ook wel ondernemerschap binnen de grenzen van een bestaande organisatie genoemd (Parker, 2011; Antoncic & Hisrich, 2003 in Van Brussel, 2012). Dit houdt onder andere in dat medewerkers nieuwe werkwijzen introduceren, huidige processen en diensten innoveren of ideeën opwerpen over hoe een team effectiever zou kunnen functioneren. Een andere omschrijving, gebaseerd op vele eerdere onderzoeken, is: “*Intrapreneurship heeft betrekking op gedrag geïnitieerd door de individuele medewerker, die zich op een innovatieve en proactieve manier gedraagt en risico's durft te nemen binnen de organisatie of onderneming vanuit een bottom-up proces (intrapreneurship ontstaat vanaf de werkvloer en is niet van hogerhand opgelegd).*” (Preenen et al., 2014: 8). Belangrijk hierbij is dus de nadruk op de interne organisatie, de medewerker vertoont gedragingen die voordelig zijn voor de organisatie zelf (Pinchot, 1985). Dit maakt intrapreneurship interessant voor veel organisaties, de medewerker ontwikkelt zichzelf en verbetert de organisatie, zonder de organisatie te verlaten. Het idee is dat een medewerker het initiatief neemt om bijvoorbeeld een proces binnen een organisatie te optimaliseren, zonder dat dit (expliciet) van die werknemer verwacht wordt (Pinchot & Pelleman, 1999). Dit proces geldt niet alleen voor de private sector, maar ook zeker voor de publieke sector. Ook binnen de publieke sector kunnen medewerkers zich als intrapreneurs opstellen en organisatieprocessen proberen te verbeteren of met bepaalde diensten een grotere groep in de samenleving proberen aan te spreken. Intrapreneurship specifiek binnen de publieke sector heeft te maken met een politiek-bestuurlijke omgeving, veel verschillende (maatschappelijke) belangen en vaak een meer bureaucratische organisatie dan in de private sector (Kearney et al., 2007). Financiële blunders worden breed uitgemeten door

de pers en de bureaucratische structuur vraagt om veel afstemming met verschillende partijen. Hierdoor zou intrapreneurship binnen de publieke sector (in vergelijking met de private sector) bedachtzamer kunnen zijn bij het ontwikkelen of verbeteren van (nieuwe) diensten, technologieën, administratieve technieken en strategieën.

### 3.2.2 Intrapreneurshipgedragingen en -uitkomsten

Intrapreneurship wordt vaak onderverdeeld in drie soorten gedragingen, namelijk: innovatief-, proactief- en risico-nemend werkgedrag (Stam et al., 2012 in Preenen et al., 2014). Deze driedeling komt voort uit eerder onderzoek naar entrepreneurship (Colvin & Selvin, 1998 in Kreiser et al., 2013). (1) Innovatief werkgedrag wordt gekenmerkt door het ontwikkelen en voorstellen van nieuwe ideeën, processen, producten, et cetera (Preenen et al., 2014). Uiteindelijk is het doel dat er een conceptversie van bijvoorbeeld een nieuw product, nieuwe dienst of nieuw proces wordt aangedragen en geïmplementeerd kan worden voor en binnen de organisatie. (2) Proactief werkgedrag kan gedefinieerd worden als: *“zelfgeïnitieerde en toekomstgerichte actie die ten doel heeft om de situatie of zichzelf te verbeteren”* (Parker et al., 2006: 636 in Preenen et al., 2014: 7). De nadruk ligt hierbij op het initiatief dat vanuit de medewerker zelf komt. Tot slot houdt (3) risico-nemend werkgedrag in dat een medewerker bereid is proactief en innovatief te handelen zonder dat de opbrengsten of kosten van tevoren bekend zijn (Preenen et al., 2014). Innovatief gedrag leidt bijvoorbeeld tot nieuwe producten of processen binnen de organisatie, waarvan de effecten van het eindproduct nog onduidelijk zijn en dus risico's met zich meebrengt. De driedeling van intrapreneurshipgedragingen helpt om beter zicht te krijgen op wat 'intrapreneurs' voor gedrag laten zien. Toch is dit nog sterk gericht op wat intrapreneurship betekent op organisatieniveau en geeft het nog geen concreet beeld van de individuele intrapreneurshipgedragingen (Gawke et al., 2017)

Innovatief, proactief en risico-nemend werkgedrag leiden, zoals al eerder benoemd, tot bepaalde operationele HR-uitkomsten, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of het ontwikkelen van nieuwe processen (Kerneay et al., 2007). Om deze (operationele) uitkomsten nog iets duidelijker weer te geven, kan het onderscheid in *venture creation* en *strategic renewal* worden gebruikt (Guth & Ginsberg, 1990; Morris et

al., 2011 in Gawke et al., 2017). Dit onderscheid helpt ook gelijk bij het verder definiëren van concrete individuele intrapreneurshipgedragingen. (1) *Venture creation* houdt het creëren van nieuwe producten, diensten of processen voor en het integreren daarvan binnen de (bestaande) organisatie, in (Narayanan et al., 2009 in Gawke et al., 2017). Dit zijn concrete operationele uitkomsten als gevolg van individueel werkgedrag, namelijk het creëren van nieuwe producten, diensten of processen voor de organisatie en het integreren hiervan binnen de organisatie. (2) *Strategic renewal* omvat de activiteiten die het vermogen van de organisatie vergroten/versterken om te concurreren en om het risico te nemen om adequaat te reageren op interne ontwikkelingen en marktontwikkelingen (Ireland et al., 2003). Dit leidt tot een strategische organisatieverandering dankzij de vernieuwing van de organisatiestructuur, een verschuiving in de allocatie van bronnen en een vernieuwing van de (bestaande) diensten, producten en/of processen. Het individuele werkgedrag dat hierbij hoort is het strategisch meedenken met de organisatie en het in beweging zetten van verandering voor en binnen de organisatie. De uiteindelijke definitie voor intrapreneurship die gehanteerd wordt voor dit onderzoek is de onderstaande:

*Het ondernemend en anticiperend gedrag van een individuele medewerker, gericht op het creëren van nieuwe producten en diensten **voor** de organisatie (los van de bestaande structuren en systemen), deze strategisch integreren **binnen** de organisatie en het vergroten van het reactievermogen van de organisatie op interne en externe mogelijkheden (Pinchot, 1985; Gawke et al., 2017).*

### 3.2.3 Beïnvloedingsfactoren intrapreneurship

In hoeverre medewerkers intrapreneurshipgedragingen vertonen, kan afhangen van een aantal zaken. Individuele kenmerken zoals het geslacht, het opleidingsniveau, de leeftijd, het aantal dienstjaren, de schaal waarin in iemand zit en het type dienstverband kunnen invloed hebben op de mate van intrapreneurship (Gawke et al., 2017). Zo blijkt er een significante correlatie te bestaan tussen intrapreneurship en geslacht, mannen vertonen gemiddeld genomen namelijk meer intrapreneurshipgedragingen dan vrouwen (De Jong et al., 2015; Preenen et al., 2014). Ook het opleidingsniveau kan intrapreneurship beïnvloeden, hoger opgeleiden vertonen vaker intrapreneurshipgedragingen dan lager

opgeleiden (Parker, 2011; De Jong et al., 2015; Preenen et al., 2014). De leeftijd, het aantal dienstjaren, de schaal en het type dienstverband kunnen ook een invloed hebben op intrapreneurshipgedragingen, maar deze verbanden zijn doorgaans minder sterk dan die van geslacht en opleidingsniveau (Preenen et al., 2014). Voor leeftijd geldt dat er meestal een negatieve correlatie is met intrapreneurship, ouderen zijn minder bereid om zich proactief op te stellen en risico's te nemen en vertonen daardoor minder snel intrapreneurshipgedragingen (De Jong et al., 2015). Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat het aantal dienstjaren een negatieve invloed kan hebben op de mate van intrapreneurshipgedragingen, hoe langer iemand binnen een organisatie werkt des te minder intrapreneurshipgedragingen de medewerkers vertoont (Hornsby et al., 2009). Ook kan de hoogte van de schaal waarin een medewerker zit invloed hebben op de mate van intrapreneurship (Gawke et al., 2017). Medewerkers in een hogere schaal vertonen namelijk meer intrapreneurshipgedragingen. Tot slot kan het type dienstverband invloed hebben op de mate van intrapreneurship (Preenen et al., 2014; De Jong et al., 2015). Medewerkers met een inhoudelijk uitdagende functie (zoals het management) vertonen sneller intrapreneurshipgedragingen dan medewerkers in een minder uitdagende functie (zoals een simpele uitvoerende functie).

Intrapreneurship kan ook beïnvloedt worden door het ervaren HRM (Lumpkin et al., 2009; Alpkam et al., 2010; Hornsby et al., 2013; Preenen et al., 2014). Hier is nog niet veel onderzoek naar gedaan maar de door de medewerkers ervaren steun, waardering, tijd en autonomie komen in verschillende onderzoeken terug als belangrijke beïnvloedingsfactoren van intrapreneurship (hierbij gaat het dus om ervaren HRM) (Alpkam et al., 2010; Hornsby et al., 2013; Gawke, 2017; Gawke et al., 2017). (1) Steun: de bereidwilligheid van het management om intrapreneurshipgedragingen te faciliteren en aan te moedigen (Alpkam et al., 2010; Hornsby et al., 2013). Uit onderzoek blijkt dat ervaren steun vanuit het management belangrijk is voor intrapreneurshipgedragingen (Hornsby et al., 2002 in Alpkam et al., 2010). Dit zorgt namelijk voor een stimulerend klimaat binnen de organisatie, wat een positief effect heeft op de medewerkers. Ook vergroot het de kans dat regelingen rondom intrapreneurship (sneller) geformaliseerd worden. (2) Waardering: beloning gebaseerd op prestaties, die de nadruk leggen op significante resultaten behalen en aanmoedigen om te zoeken naar uitdagend werk

(Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013). Voor waardering geldt dat het vaak samenvalt of overlap heeft met beloning. Het achterliggende idee is meestal dat door onder andere beloningen de waardering voor intrapreneurshipgedragingen wordt gegeven. Het is van groot belang dat medewerkers vertrouwen hebben in het beloningssysteem dat gericht is op intrapreneurship. Medewerkers willen ervaren en weten dat hun “extra” inzet voor de organisatie en het potentiële succes daarvan ook op hun naam komt en zij daar de erkenning voor krijgen. Als dat het geval is, zullen medewerkers meer toegewijd zijn om intrapreneurshipgedragingen te vertonen (Morrison & Robinson, 1997; Chandler et al., 2000; Bulut & Alpkan, 2006 in Alpkan et al., 2010). Ook zullen zij dan sneller bereid zijn om het risico te nemen dat hierbij hoort (Kuratko et al., 1990 in Alpkan et al., 2010). (3) Tijd: de tijd die medewerkers nodig hebben om innovaties na te streven en korte en lange termijn doelstellingen van de organisatie te bereiken (Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013). Bewezen is dat medewerkers die deze gedragingen laten zien, dit vaak doen in hun vrije tijd (Ende et al., 2003 in Alpkan et al., 2010). Dit wil zeggen dat medewerkers dus ook de tijd moeten krijgen en ervaren om hun aandacht en energie te wijden aan ondernemerschap binnen de organisatie. Door de ruimte te geven aan medewerkers om hun ideeën uit te werken is er ook de ruimte initiatief te nemen om een verandering voor te dragen (Burgelman, 1984; Fry, 1987; Sundbo, 1999; Hornsby et al., 2002 in Alpkan et al., 2010). (4) Autonomie: de mogelijkheid om onafhankelijk te werken, beslissingen te maken en acties te ondernemen (Lumpkin et al., 2009; Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013). Autonomie blijkt ook een zeer sterke voorspeller van intrapreneurship (Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013; Preenen et al., 2014). Zo heeft het een positieve link met innovatief gedrag door het stimuleren van een bepaalde mate van vrijheid en onafhankelijkheid in het werken waardoor medewerkers zich proactief kunnen opstellen (Alpkan et al., 2010; Axtell et al., 2000; De Jong & Den Hartog, 2005; Spreitzer, 1995 in Preenen et al., 2014). Ook de implementatie van ideeën, het initiatief nemen en het oplossen van problemen is te verbinden aan de ervaren autonomie van medewerkers (Bindl & Parker, 2010 in Preenen et al., 2014).

### 3.2.4 HIWS voor intrapreneurship: conceptueel model en hypothesen

Er is al behoorlijk wat onderzoek gedaan naar hoe intrapreneurship van medewerkers tot stand komt en welke persoonlijke gedragingen hierin een rol spelen (Alpkan et al., 2010; Preenen et al., 2014; Gawke, 2017). De meeste onderzoeken hebben een focus op de persoonlijke gedragingen van individuele medewerkers. Wat echter minder bekend is, is de manier waarop HR-praktijken de individuele intrapreneurshipgedragingen van medewerkers kan stimuleren (Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013; Preenen et al., 2014; Fleischmann et al., 2015). Zoals al eerder benoemd, kan vanuit de literatuur gesteld worden dat HR-praktijken ingezet kunnen worden om medewerkers in beweging te krijgen en te stimuleren om bepaald gedrag te vertonen (Boselie, 2010). Omdat er weinig bekend is over welke HR-praktijken intrapreneurship bij medewerkers stimuleren, is het interessant om te kijken of en in hoeverre er een relatie is tussen HR-praktijken en intrapreneurship. De theorie laat namelijk zien dat intrapreneurship voordelig kan zijn voor organisaties en kan bijdragen aan de flexibiliteit van organisaties. Zeker wanneer het Rijk een moderne en flexibele organisatie wil worden, is het stimuleren van intrapreneurshipgedragingen een potentieel waardevol middel om dit te bereiken.

Om de relatie tussen HR en intrapreneurship te onderzoeken, wordt de theorie van het HIWS gebruikt. Allereerst sluit deze theorie goed (beter dan bijvoorbeeld HPWS) aan bij de publieke sector vanwege de minder sterke focus op de (financiële) organisatie-uitkomsten (Keaney et al., 2007). In lijn met de theorie is er de keuze om het HIWS als systeem of juist als HIW-bundels te onderzoeken (Boselie, 2010). De verwachting binnen dit onderzoek is dat het HIWS als bundels een beter model weergeeft dan het HIWS als systeem. Zoals in de theorie omschreven is, wordt de bundelbenadering steeds meer gehanteerd in onderzoek. Omdat het HIWS een set van verschillende HR-bundels meet, verliest het model mogelijk voorspellende waarde wanneer de verschillende bundels op een hoop worden gegooid. Omdat intrapreneurship een vrij specifieke uitkomst is, kan het zijn dat niet alle HR-bundels een directe invloed op intrapreneurship hebben of verschillen in de kracht van het effect van de bundel op intrapreneurship. Wanneer alle HR-bundels als een systeem worden gemeten, verdwijnt deze informatie en geeft het model minder informatie over de werkelijkheid. Ook heeft eerder onderzoek al bewijs

gevonden voor de bundelbenadering van specifiek het HIWS, waarbij het onderscheid is gemaakt volgens het AMO-model in drie bundels (Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Omdat nog niet precies duidelijk is hoe de verbanden tussen HR-praktijken en intrapreneurship lopen, is ervoor gekozen om het model nog verder uit elkaar te trekken en niet drie (*ability, motivation* en *opportunity*) maar vijf bundels mee te nemen in het onderzoek ('selectie en werving', 'training en opleiding', 'prestatiebeloning', 'prestatiebeoordeling' en 'taken en verantwoordelijkheden'). Voordat het HIWS wordt onderzocht in relatie tot intrapreneurship, is het echter wel van belang om te onderzoeken of de bundelbenadering inderdaad beter aansluit bij het HIWS dan de systeembenadering.

**Hypothese 1:** De bundelbandering past beter bij het HIWS dan de systeembenadering.

De relatie tussen het HIWS en intrapreneurship is nog niet veel onderzocht, maar toch is op basis van andere literatuur deze relatie wel logisch te verwachten. Zoals al eerder benoemd, kan er onderscheid worden gemaakt in geïnitieerd, daadwerkelijk en ervaren HRM en in organisatie-, operationele- en HR-uitkomsten. Zoals al eerder besproken is er al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen ervaren HRM (steun, tijd, waardering en autonomie) en de HR-uitkomst intrapreneurship. Dit verband is dus al bekend. In dit onderzoek wordt er echter gekeken naar de relatie tussen geïmplementeerd HRM (HIW-bundels) en de HR-uitkomst intrapreneurship. Vanuit de theorie is er bewijs dat sommige HIW-bundels een relatie met intrapreneurship kunnen hebben, al is dit onderzoek wel veelal beperkt gebleven tot de private sector.

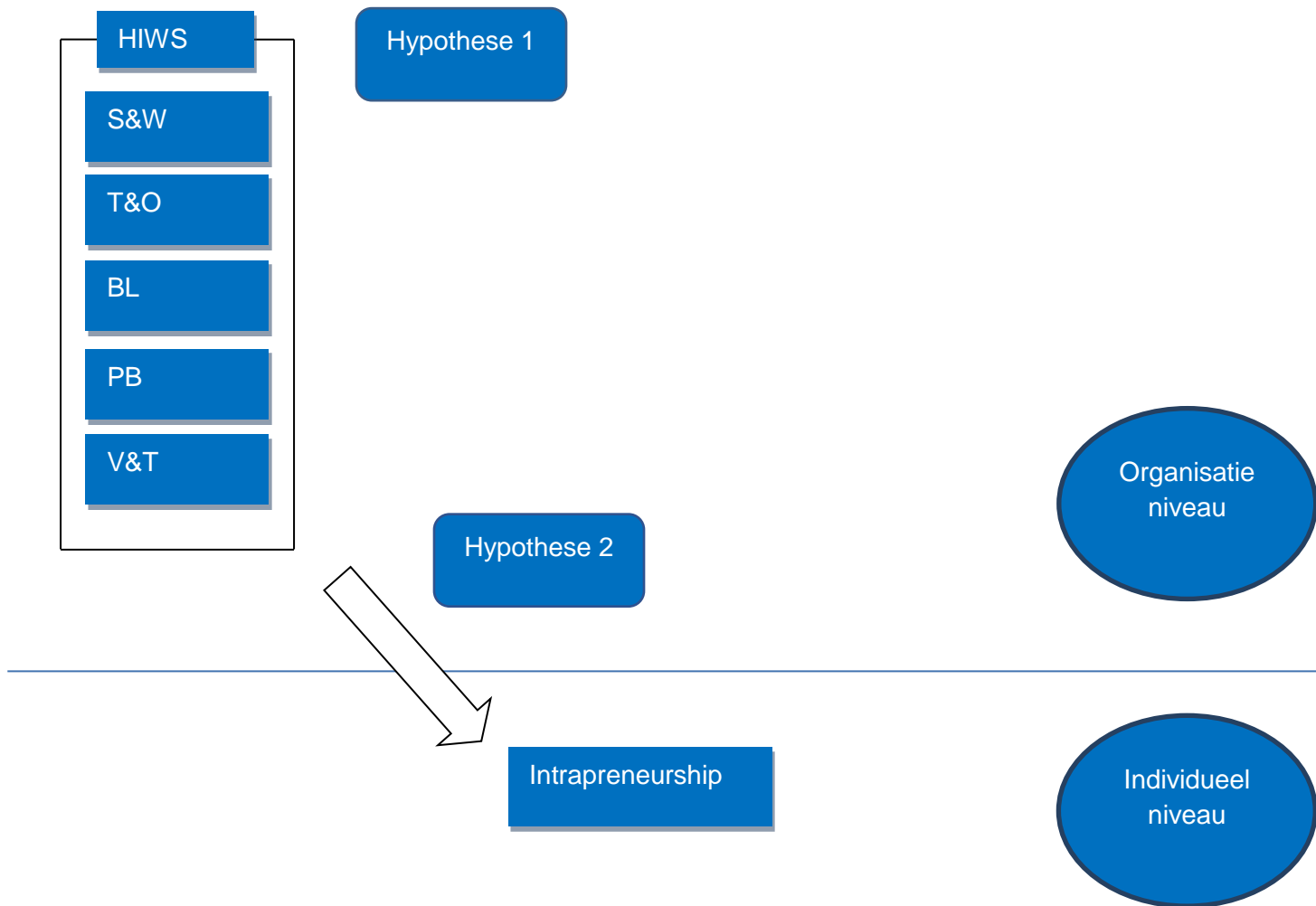
De verwachte relatie tussen het HIWS en intrapreneurship ligt voornamelijk in de focus van het HIWS op de ontwikkeling en stimulatie van medewerkers en het betrekken van medewerkers binnen het organisatieproces (Boxall & Macky, 2009). Zo kunnen 'werving en selectie' samen met 'training en opleiding' de kennis en vaardigheden van medewerkers binnen de organisatie positief beïnvloeden. Onderzoek heeft aangetoond dat 'training en opleiding' hierdoor een indirecte relatie heeft met intrapreneurship, het maakt medewerkers meer bekwaam om nieuwe uitdagingen op zich te nemen (Hostager et al., 1998). Medewerkers die beter getraind en opgeleid zijn, zijn meer op de hoogte van de nieuwste trends en mogelijkheden binnen hun vakgebied en zullen dus ook eerder

nieuwe mogelijkheden voor de organisatie zien. Daarnaast valt te verwachten dat wanneer medewerkers meer bekwaam zijn, zij ook sneller kunnen werken en daardoor meer tijd kunnen investeren in het bedenken en implementeren van nieuwe en verbeterde producten, diensten of processen. Voor 'selectie en werving' geldt dat vooral de betere medewerkers binnen worden gehaald in de organisatie en er al geselecteerd kan worden op potentiële intrapreneurs. Ook stimuleren de HR-bundels gericht op 'prestatiebeloning' en 'prestatiebeoordeling' de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van intrapreneurshipgedragingen (Boxall & Macky, 2009; Hornsby et al., 2013). 'Prestatiebeloning' en 'prestatiebeoordeling' kunnen op de ervaren waardering en steun inspelen, doordat medewerkers een motivatieprikkel krijgen bij het vertonen van intrapreneurshipgedragingen (Hostager et al., 1998). Hierdoor weten medewerkers dat dit gedrag gezien, beloond en gewaardeerd wordt. Daarnaast weten ze dat ze ook door hun managers gesteund worden in het vertonen van ondernemend gedrag of het bereiken van betere prestaties (Alpkan et al., 2010; Hornsby et al., 2013). Daarnaast heeft onderzoek ook laten zien dat er een verband bestaat tussen het belonen van bepaald gedrag en de mate waarin dit gedrag vertoond wordt door medewerkers (Pfeifer, 2011). Tot slot hebben de HR-bundels gericht op 'taken en verantwoordelijkheden' een positieve invloed op de door medewerkers vrijheid van medewerkers en hun ruimte om keuzes te maken (Boxall & Macky, 2009). Door de medewerkers meer ruimte te bieden in het maken van keuzes en het kiezen van hun prioriteiten, zullen medewerkers zich ook vrijer voelen om meer tijd te investeren in intrapreneurshipgedragingen en dit dus ook meer gaan doen (Hostager et al., 1998). De relatie tussen de vijf HIW-bundels en de intrapreneurshipgedragingen is dus te onderbouwen vanuit de theorie. De tweede hypothese van het onderzoek is dan ook de volgende:

**Hypothese 2:** Er bestaat een positieve relatie tussen bundels HIW-praktijken en intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk.



Het conceptueel model van het onderzoek ziet er als volgt uit:



*Figuur 1: conceptueel model HIWS intrapreneurship*

## H.4 Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht aan de hand van de steekproefbeschrijving, de dataverzameling, het kwantitatief onderzoek en de kwaliteit van het onderzoek. Alle analyses en resultaten voor de steekproefbeschrijving en beschrijvende statistiek voor het onderzoek zijn uitgevoerd in het statistiek-programma SPSS.

### 4.1 Steekproefbeschrijving en dataverzameling

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Rijksoverheid. De Rijksonderdelen van de zeven deelnemende ministeries variëren van beleidsmatig tot uitvoerend<sup>1</sup>. Binnen deze Rijksonderdelen zijn twee doelgroepen meegenomen in het onderzoek, namelijk: de medewerkers binnen verschillende Rijksonderdelen en de hoofden Personeel & Organisatie (hoofden P&O) van dezelfde Rijksonderdelen. Onder de medewerkers is in het eerste onderzoek van eind 2015 data verzameld over intrapreneurshipgedragingen van medewerkers. In het tweede onderzoek halverwege 2017 is een vragenlijst over HR-praktijken voorgelegd aan de hoofden P&O van de Rijksonderdelen die deelnamen in het eerste onderzoek (Bijlage 1). In de vragenlijst werd gevraagd naar informatie over de daadwerkelijk geïmplementeerde HR-praktijken binnen de Rijksonderdelen die samen het HIWS kunnen vormen. Te verwachten was dat de hoofden P&O vanuit hun functie en expertise goed in staat zouden zijn om verschillende vragen over de HR-praktijken binnen hun organisatie toe te lichten (Kroon et al., 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Toestemming voor nieuwe richtlijnen en regels verloopt immers via hen en zij dienen overzicht te houden over de gang van zaken wat betreft P&O gerelateerde onderwerpen zoals HR-praktijken. Per Rijksonderdeel is in overleg met de departementen gekeken welke persoon binnen het Rijksonderdeel de expertise had om de vragenlijst in te vullen. In de verdere bespreking van het onderzoek zal naar deze personen steeds verwezen worden als “hoofden P&O”, wat de meerderheid van de respondenten ook was, maar soms hadden zij ook de functie van HRM manager of Personeelsmanager. Door deze

---

<sup>1</sup> Vanwege de vertrouwelijkheid van het onderzoek worden de individuele Rijksonderdelen niet bij naam genoemd.

opzet van het onderzoek (de data bij twee groepen verzamelen) kan de relatie tussen bundels van HIW-praktijken gemeten worden bij de hoofden P&O en de mate van intrapreneurshipgedragingen gemeten worden bij de medewerkers. Dit voorkomt dat alle verzamelde data bij een bron vandaan komt, waardoor een zogeheten common source bias wordt vermeden (Field, 2013). Doordat de hoofden P&O werkzaam zijn bij de Rijksonderdelen waar de data onder de medewerkers verzameld is, kan er wel een relatie tussen beide dataset worden onderzocht. Beide datasets zijn namelijk aan elkaar te linken door de overeenkomst in de groepsvariabelen, namelijk de Rijksonderdelen.

De steekproefbeschrijving en dataverzameling van beide gedeelten van het onderzoek zal hierna verder uitgewerkt worden, te beginnen met het eerste gedeelte van het onderzoek onder de medewerkers van de Rijksonderdelen. De medewerkers van de deelnemende Rijksoverheidsorganisaties hebben in december 2015 een vragenlijst ingevuld over onder andere inzetbaarheidsgedrag. Deze vragenlijst, terug te vinden in bijlage 2, bevatte gesloten vragen waarbij de medewerkers steeds op een schaal moesten aangeven of ze het eens waren met een bepaalde stelling. Een voorbeeld van een stelling is: *“Ik heb activiteiten ondernomen om nieuwe onderdelen binnen mijn organisatie op te zetten”*. Uit het onderzoek is een dataset voortgekomen met de intrapreneurshipgedragingen van de medewerkers binnen deze organisaties. Na een week hebben de medewerkers nog een herinnering gekregen voor het invullen van de vragenlijst. Uiteindelijk hebben 1766 medewerkers de enquête ingevuld. Van de ingevulde enquêtes waren er 1536 bruikbaar, omdat dit aantal medewerkers de gegevens van de intrapreneurshipgedragingen had ingevuld. In de onderstaande tabel is het profiel van de steekproef van de medewerkers te zien, waarbij alleen de medewerkers zijn vermeld die ook daadwerkelijk zijn meegenomen in het onderzoek.

	Geslacht		Leeftijd						Opleiding				
	Man	Vrouw	<30	31-35	36-40	41-45	46-50	51>	LO	LBO	MBO	HBO	UNI
Aantal	862	674	94	112	175	214	263	678	102	9	289	522	614
Percentage	56.1	43.9	6.1	7.3	11.4	13.9	17.1	44.1	6.6	.6	18.8	34	40

*Tabel 1: geslacht, leeftijd en opleiding respondenten*

In het onderzoek zijn ook een aantal controlevariabelen meegenomen, namelijk geslacht, dienstverband, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren en schaal. Hier zal allereerst een globale omschrijving van worden gegeven voor de populatie. Van de respondenten was 56.1% man en 43.9% vrouw. Dit komt overeen met de man/vrouw verdeling binnen het Rijk, deze verdeling Rijksbreed is namelijk 56% man en 44% vrouw (BZK, 2016). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47.41, wat redelijk overeenkomt met de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen het Rijk, deze varieert per ministerie namelijk tussen de 43.7 en 49.9 jaar (BZK, 2016). Verder waren de respondenten waren gemiddeld 7.52 jaar in dienst bij hun huidige functie. Of dit representatief is voor het Rijk is helaas onduidelijk, omdat hierover weinig gegevens beschikbaar zijn. De medewerkers zijn verder relatief gezien hoog opgeleid, slechts 7.4% heeft een opleidingsniveau van lager beroepsonderwijs of nog lager. Verder heeft 18.8% middelbaar beroepsonderwijs, 34% hoger beroepsonderwijs en 40% universitair onderwijs of hoger afgerond.

Van de respondenten hadden verreweg de meesten een vast contract, namelijk 93.5%. Daarnaast had 4% had een tijdelijk contract met uitzicht op een vaste baan en 2.5% een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vaste baan. Verder zat het grootste gedeelte van de respondenten (ruim 70%) in schaal 8 tot en met 12, waarbij het zwaartepunt lag bij de schalen 10 tot en met 12. Ongeveer 11% zat in schaal 1 tot en met 7 en iets minder dan 20% in schaal 13 tot en met 18. In de onderstaande tabel is tot slot de functieverdeling van de respondenten te zien, deze informatie is niet als controlevariabele meegenomen, maar geeft wel kort wat informatie over de steekproef. In de onderstaande tabel is af te lezen dat het merendeel van de medewerkers werkzaam is binnen 3 van de 8 functies, namelijk advisering (19.6%), bedrijfsvoering (23.8%) of uitvoering (22.1%).

	Frequentie	Procent	Cumulatief percentage
Advisering	301	19,6	19,6
Bedrijfsvoering	365	23,8	43,4
Beleid	73	4,8	48,1
Kennis en Onderzoek	134	8,7	56,8
Lijnmanagement	102	6,6	63,5
Project- / Programmamanagement	58	3,8	67,3
Toezicht	164	10,7	77,9
Uitvoering	339	22,1	100,0
Totaal	1536	100,0	

*Tabel 2: functieverdeling respondenten*

Het tweede gedeelte van het onderzoek had als doel om een overzicht en beschrijving te krijgen van de daadwerkelijk geïmplementeerde HR-praktijken die samen een HIWS zouden vormen binnen de Rijksonderdelen. Aan de hoofden P&O van de Rijksonderdelen werd in een vragenlijst gevraagd om aan de hand van een aantal stellingen aan te geven in welke mate bepaalde HR-praktijken van toepassing waren op de medewerkers binnen hun overheidsorganisatie. De uitnodiging voor de vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3. De hoofden P&O hebben, na het ontvangen van de vragenlijst per mail, twee weken de tijd gehad om de vragenlijst ingevuld terug te mailen. In die twee weken hebben zij twee keer een herinnering voor het invullen van de enquête ontvangen. Wanneer een vragenlijst uiteindelijk nog niet ingevuld was, werd er na het verlopen van de deadline telefonisch contact opgenomen met de hoofden P&O met de vraag om de vragenlijst alsnog in te vullen.

Ook is er de vraag per sectie ('training en opleiding', 'werving en selectie', 'prestatiebeloning' en 'prestatiebeoordeling' en 'taken en verantwoordelijkheden') opgenomen in de vragenlijst: *"Zou u de bovenstaande vragen over [sectie] anders*

*beantwoord hebben vóór januari 2016?*". Deze vraag was noodzakelijk omdat de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers eind 2015 zijn gemeten. Wanneer de hoofden P&O aangaven dat zij de vragen over de HR-praktijken anders zouden hebben beantwoord voor januari 2016, werd er telefonisch contact opgenomen om te achterhalen hoe de situatie was voor januari 2016. Uiteindelijk hebben 32 hoofden P&O (van de 42 benaderde hoofden P&O) de enquête ingevuld, waarvan er nog 15 hoofden P&O zijn opgebeld om de situatie voor januari 2016 te achterhalen.

## 4.2 Instrumenten: Intrapreneurship

De intrapreneurshipgedragingen van medewerkers werden gemeten met een 8-item meetinstrument die gebaseerd was op eerder onderzoek (Gawke et al., 2015). Van de 8 items waren er 4 die het ondernemend gedrag (*venture behavior*) meten, gedrag dat gericht is op het opzetten van nieuwe producten, diensten en processen voor en binnen de organisatie. In de vragenlijst werd aan de medewerkers gevraagd om aan te geven in hoeverre zij de afgelopen week het gedrag hebben vertoond dat in de stellingen werd omschreven. Een voorbeeld van een stelling was: "*Ik heb activiteiten ondernomen om nieuwe onderdelen binnen mijn organisatie op te zetten*". De andere 4 items meten het strategisch gedrag (*strategic behavior*) van medewerkers. Een voorbeeld van een vraag hierover was: "*Ik heb activiteiten ondernomen om verandering in mijn organisatie te bereiken*". De antwoorden werden gegeven op een 7-puntsschaal, met aan range tussen 1= "niet" en 7= "voortdurend". De medewerkers hebben de vragenlijst een keer ingevuld, er is dus een meetmoment geweest waarin de vragenlijst bij de medewerkers is afgenomen. De gehele vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2. Onderzoek heeft aangetoond dat dit meetinstrument voor intrapreneurship bij medewerkers een valide meetwijze is (Gawke et al., 2015; Gawke et al., 2017). Belangrijk hierbij is dat dit meetinstrument ook bewezen bruikbaar is binnen de publieke sector (Gawke et al., 2015). Daarnaast heeft dit onderzoek ook aangetoond dat concepten zoals 'risico-nemend gedrag', 'innovatief gedrag' en 'proactief gedrag' (veelal gebruikt als maatstaf voor intrapreneurship binnen de private sector) sterk samenhangen met intrapreneurship, maar niet exact hetzelfde meten.

Voor het meetinstrument is (na het verzamelen van de data) allereerst een factoranalyse gedaan (een verkennende componentanalyse, namelijk PCA met Varimax rotatie), dit was van belang om te controleren of de verschillende items hetzelfde construct meten (De Vocht, 2010). Het meetinstrument voor intrapreneurship voldeed aan de voorwaarde voor een factoranalyse, er was geen correlatie tussen de items boven de 0.8, de steekproef was voldoende groot en de variabelen zijn op quasi-interval niveau gemeten (Field, 2013). Omdat de respondenten met missende data voor intrapreneurship steeds alle items hebben overgeslagen, is voor de factoranalyse gekozen voor ‘*listwise deletion of missing values*’ (Field, 2013). Voor het meetinstrument van intrapreneurship bleek uit de factoranalyse dat er 2 factoren zijn te herleiden, gebaseerd op de eigenwaarden (>1, aan de hand van het Kaisers criterium).

	Eigenwaarde	Toegevoegde verklaarde variantie	Subschaal	Cronbach's alpha
Eerste factor	4.710	58.877%	<i>Strategic behavior</i>	.915
Tweede factor	1.164	14.564%	<i>Venture creation</i>	.828

Tabel 3: factor- en betrouwbaarheidsanalyse intrapreneurship

De eerste factor had een eigenwaarde van 4.710 en verklaarde 58.877% van de variantie. De tweede factor had een eigenwaarde van 1.164 en verklaarde 14.564% extra variantie. Alle items hingen het meest samen met de eerste factor, maar in de geroteerde PCA was te zien dat de eerste 4 items overduidelijk laden op de eerste factor van *strategic behavior* en de laatste 4 items laden op een tweede factor, namelijk *venture creation* (dit betekent dat de meetschaal van intrapreneurship als het ware twee subschalen meet, namelijk *strategic behavior* en *venture creation*). Om de betrouwbaarheid van het meetinstrument te meten, is vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse gedaan aan de hand van de cronbach's alpha (De Vocht, 2010). De cronbach's alpha heeft een range tussen de 0 en de 1 en vanaf 0.7 en hoger kan een schaal als voldoende betrouwbaar worden gezien. De cronbach's alpha's van de 2 factoren geven aan dat beide meetschalen betrouwbaar

zijn, die van *strategic behavior* bleek .915 en die van *venture creation* .828. Beide factoren samen vormden echter ook een betrouwbare meetschaal met een cronbach's alpha van .899. Voor dit onderzoek is er daarom gekozen om de gehele schaal mee te nemen in de verdere analyses, ook in verband met de overzichtelijkheid van de analyses (Gawke et al., 2017). Voor het opstellen van deze schaal is een gemiddelde berekend voor alle items van intrapreneurshipgedragingen per respondent.

### 4.3 Instrument: HIWS

Om HR-systemen meetbaar te maken in onderzoek zijn er verschillende mogelijkheden (Datta et al., 2005; Gittel et al., 2009; Wu et al., 2015). Voor dit onderzoek is gekozen voor de gevalideerde, Nederlandse meetschaal van Oppenauer en Van de Voorde (2016), die zij geïnspireerd hebben op de meetschaal van Prieto en Pilar Pérez Santana (2012). De originele vragenlijst van Oppenauer en Van de Voorde (2016) bevat 25 vragen, verdeeld over 5 secties: 'selectie en werving', 'training en opleiding', 'prestatiebeloning', 'prestatiebeoordeling' en 'taken en verantwoordelijkheden'. Met dit meetinstrument wordt de mate gemeten waarin HR-praktijken van toepassing zijn op medewerkers. Een voorbeeld van een vraag was bijvoorbeeld: "*Binnen mijn Rijksonderdeel nemen medewerkers deel aan opleidingsprogramma's*". De antwoordmogelijkheden bij elke stelling was steeds binnen de range van de volgende 6-puntsschaal: "*Ik weet het niet*", "*Geen van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*", "*Minder dan de helft van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*", "*De helft van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*", "*Meer dan de helft van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*" of "*Alle medewerkers van mijn Rijksonderdeel*". Deze vorm van het HIWS meten (de mate waarin HR-praktijken van toepassing zijn op de medewerkers) is een gangbare en veel getoetste manier om HR-systemen te meten (Guest et al., 2003; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Ook is het meten van het HIWS bij P&O hoofden een gangbare en veel gebruikte manier om het HIWS onderzoeken (Kroon et al., 2009). Een nuance die hierbij geplaatst moet worden, is dat er ook literatuur kritiek plaatst bij deze aanpak (Boxall & Boselie, 2011). Veel onderzoeken richten zich tegenwoordig, bij het meten van HR, meer op het ervaren HR bij de medewerkers. Deze vorm van HR staat, zoals in paragraaf 3.1.2 al besproken, dichterbij de medewerkers. Door het ervaren



HR bij de medewerkers te meten zou dit een stabielere en duidelijker beeld geven van de relatie tussen HR en individuele gedragingen van medewerkers. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om het HR wel te meten bij de hoofden P&O, onder andere vanwege de tijd die er was voor het onderzoek en het feit dat er ook veel onderzoeken zijn die wel (succesvol) het HR op deze manier hebben gemeten (Kroon et al., 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016).

Voor dit onderzoek zijn een aantal kleine aanpassingen gedaan aan de originele vragenlijst van Oppenauer en Van de Voorde (2016). Zo is de stelling “*Mijn organisatie stimuleert taakrotatie en projectmatig werken*” uit elkaar getrokken en opgedeeld in twee stellingen, een over taakrotatie en een over projectmatig werken. Dit zijn namelijk twee verschillende concepten die in een stelling worden gemeten en daardoor mogelijk meer informatie geven als ze los van elkaar worden onderzocht. De andere vragen uit de oorspronkelijke vragenlijst zijn aangepast aan de context van het Rijk, maar de aanpassingen zijn minimaal gebleven om zo dicht mogelijk bij de originele vragenlijst te blijven. Een aanpassing was bijvoorbeeld het vervangen van het woord ‘organisatie’ door het woord ‘Rijksonderdeel’. Medewerkers moesten in de uiteindelijke enquête 26 gesloten vragen beantwoorden. De gehele vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3.

Voorafgaand aan de factoranalyse (PCA met Varimax rotatie) is gekeken naar de Kaiser-Meyer-Olkin meting (KMO). Deze test geeft aan of de steekproef voldoende groot is om gefundeerde conclusies te trekken uit de factoranalyse (Field, 2013). Dit was voor het meetinstrument van het HIWS relevant vanwege het kleine respondentenaantal (32). Het meetinstrument voor het HIWS had in eerste instantie een KMO net boven de ondergrens ( $>.50$ ), namelijk  $.509$  (Field, 2013). Dit betekent dat de steekproef net aan voldoende groot is om een factoranalyse voor de vragenlijst toe te passen. De Bartlett's test is ook onderzocht, waarbij een significant resultaat aangeeft dat de items voldoende correleren om een factoranalyse te doen (Field, 2013). Dit bleek het geval te zijn,  $F(325) = 72129.492$ ,  $p = .000$ . Uit de factoranalyse (PCA met Varimax rotatie) van het meetinstrument van het HIWS blijkt in eerste instantie dat er mogelijk 8 factoren zijn te herleiden (eigenwaarde  $>1$ , op basis van het Kaiser criterium) met een verklaarde variantie van 78.059.

Component	% Totaal	% Variantie	% Cumulatief
1	7.657	29.450	29.450
2	2.765	10.635	40.084
3	2.463	9.473	49.557
4	2.048	7.878	57.435
5	1.668	6.415	63.850
6	1.402	5.393	69.243
7	1.245	4.790	74.033
8	1.056	4.062	78.095

*Tabel 4: eigenwaarden HIWS factoren*

Wanneer er naar de factoranalyse wordt gekeken, is het lastig om duidelijke factoren te onderscheiden (zie bijlage 4). Hieruit blijkt dat sommige items die tot een bepaalde factor zouden moeten horen, niet op deze factor laden. Een beperkt aantal items, lijken zelfs met bijna geen van de andere items samen te hangen. Ook zijn er items van bijvoorbeeld 'training en opleiding' die sterk samenhangen met items van 'selectie en werving'. De factoranalyse laat zien dat er een aantal items (2 van 'prestatiebeloning', 1 van 'prestatiebeoordeling' en 1 van 'selectie en werving') niet lijken te laden op de componenten die de verschillende HR-praktijken vormen. Wanneer deze items aan de kant geschoven worden, is wel te zien dat 'training en opleiding' en 'prestatiebeoordeling' eigen factoren vormen. Opvallend is dat 'prestatiebeloning' geen factor vormt, de 2 overgebleven items die wel correleren met alle andere items lijken onderling weer geen correlatie te hebben. Daarnaast is bij prestatiebeloning een aantal keer door hoofden P&O aangegeven dat ze niet weten of bepaalde vormen van prestatiebeloning überhaupt aanwezig zijn binnen hun Rijksonderdeel. Ook werd door bijna alle hoofden P&O die wel konden antwoorden, aangegeven dat de verschillende vormen van prestatiebeloning op een klein of zelfs geen gedeelte van de medewerkers van toepassing is. Verder valt op dat 'taken en verantwoordelijkheden' opgesplitst is in 2 componenten namelijk 'taken' (5 items) en 'verantwoordelijkheden' (4 items). De 5 items voor 'taken' laden op dezelfde factor als die voor 'werving en selectie' en de 4 items voor 'verantwoordelijkheden' vormen een eigen factor. De overlap tussen 'werving en selectie' en 'taken' is dusdanig sterk, dat zij dus dezelfde factor vormen. Omdat beide HR-bundels wel een ander aspect meten, kunnen ze niet (theoretisch beargumenteerd) als één factor worden gezien en

moet dus één van beide bundels worden verwijderd. Vanwege de sterkere samenhang van ‘taken’ met de factor, heeft het de voorkeur om ‘taken’ mee te nemen als bundel in plaats van ‘selectie en werving’. Ondanks dat er dus wel een paar factoren te onderscheiden zijn, is het niet duidelijk af te lezen uit de ladingen van de items op de factoren dat er sprake is van 5 HR-bundels (‘werving en selectie’, ‘training en opleiding’, ‘prestatiebeloning’, ‘prestatiebeoordeling’ en ‘taken en verantwoordelijkheden’).

Ook is er gekeken naar de betrouwbaarheid van de schalen. De items van ‘prestatiebeloning’ blijken helemaal geen eenheid te vormen, uit de betrouwbaarheidsanalyse voor de sub-schaal blijkt namelijk dat deze schaal niet betrouwbaar is en er nauwelijks sprake is van correlatie tussen de items ( $<0.3$ ). De overige schalen blijken wel een goede betrouwbaarheid te hebben (sommigen na verwijdering van een item).

	Cronbachs alpha	Aantal items verwijderd
Selectie en werving	.766	1
Training en opleiding	.724	Geen
Prestatiebeloning	.299	2
Prestatiebeoordeling	.776	1
Taken en verantwoordelijkheden	.859	Geen
<i>Taken</i>	.836	Geen
<i>Verantwoordelijkheden</i>	.819	Geen

*Tabel 5: betrouwbaarheid HIWS meetinstrument*

Op basis van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse is besloten om zowel ‘prestatiebeloning’ (vormt geen factor) als ‘selectie werving’ (deze heeft een te grote overlap met de bundel van ‘taken’ en de bundel ‘taken’ heeft een betere cronbach’s alpha) niet mee te nemen in de verdere analyses. Daarnaast is er nog een item van

'prestatiebeoordeling' verwijderd, namelijk: "*Binnen mijn Rijksonderdeel wordt het presteren van medewerkers (meerdere keren gedurende het jaar) beoordeeld*". Dit item had namelijk een zeer lage lading op de factor 'prestatiebeoordeling' (<0.20) en bracht de cronbach's alpha van 'prestatiebeoordeling' onder de 0.7.

Vanwege de onduidelijkheid van de PCA, is er nog verdiepend onderzoek gedaan naar een mogelijk betere indeling van de (sub-)schalen. Uit eerder onderzoek blijkt dat het HIWS ook ingedeeld kan worden volgens het AMO-model (zoals omschreven in het theoretisch kader). Zowel 'selectie en werving' als 'training en opleiding' kunnen gezien worden als *ability* versterkende HR-praktijken, 'prestatiebeloning' en 'prestatiebeoordeling' als *motivation* versterkende HR-praktijken en 'taken en verantwoordelijkheden' als *opportunity* versterkende HR-praktijken (Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Vanwege de overlap tussen bepaalde items is er daarom onderzocht of de subschalen beter te herkennen zijn wanneer zij ingedeeld worden volgens het AMO-model. Echter bleek het AMO-model geen goede grondslag te vormen voor het meetinstrument in het onderscheiden van duidelijke factoren.

	1	2	3
SW1_A	.597		-.515
SW1_B	.614		.293
SW1_C	.602	.576	
SW1_D	.454		-.300
TO2_A	.585		.298
TO2_B		.293	.708
TO2_C			.679
TO2_D	.265		.674
BL_A	-.239	.612	
BL_B	.214	.291	
BL_C		.614	
BL_D			.426
PB4_A	.634		.222
PB4_B	.502		.449
PB4_C	.520		.536
PB4_D		.407	.301
PB4_E	.209	.721	.218
TV5_A	.554		
TV5_B	.712		.279
TV5_C	.770		
TV5_D	.839		
TV5_E	.721	.316	-.202
TV5_F	.602	.435	
TV5_G	.368	.480	.380
TV5_H	.443	.711	
TV5_I		.579	

*Tabel 6: factoranalyse van drie factoren*

In de bovenstaande tabel is het resultaat te zien wanneer er 3 factoren worden gevraagd. Hierin is te zien dat 'selectie en werving' niet samenhangt met 'training en opleiding' en dat 'prestatiebeloning' niet samenhangt met 'prestatiebeoordeling'. Ook zijn 'taken' en 'verantwoordelijkheden' niet te zien als 1 factor, er is een grote overlap met 'selectie en werving' en 'verantwoordelijkheden' is ook te zien als losse (tweede) factor. Omdat de indeling volgens het AMO-model geen duidelijker beeld geeft van de factoren, is besloten om de eerder genoemde indeling in 4 factoren aan te houden, namelijk: (1) training en

opleiding, (2) prestatiebeoordeling (met uitzondering van 1 item), (3) taken en (4) verantwoordelijkheden.

#### 4.4 Data-analyse strategie

Om de relatie tussen het HIWS en intrapreneurshipgedragingen te onderzoeken, is er een multilevel analyse uitgevoerd. Deze analyse is vereist omdat er wordt gewerkt met verschillende niveaus van data (individuele gedragingen op medewerkersniveau en het HIWS op organisatieniveau) (Hox, 2010; Field, 2013; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Door een multilevel analyse te doen, hoeft de data van de individuele medewerkers niet geaggregeerd te worden naar organisatieniveau (Hox, 2010). Hierdoor blijft de brede dataset met specifieke informatie op individueel niveau behouden en is het mogelijk om verschillen binnen het groepsniveau én tussen de groepen te onderzoeken (Field, 2013). Een voordeel van multilevel analyse is dan ook dat de effecten van de relatie niet altijd homogeen hoeven te zijn binnen elke groep (Rijksonderdeel). Een ander groot voordeel is dat de afhankelijkheid tussen de individuele cases geen probleem meer vormt voor de analyses.

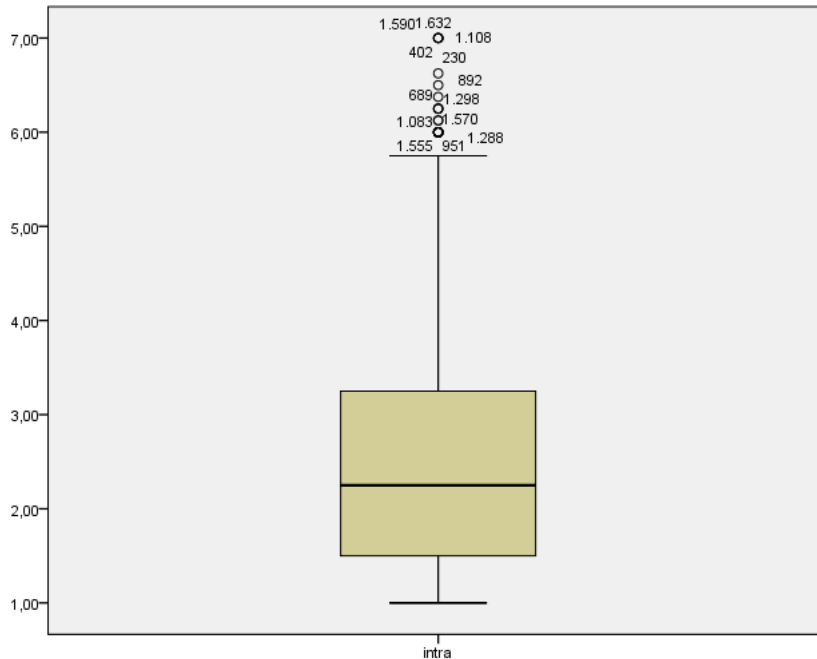
De data van het HIWS meetinstrument is voorafgaand aan de analyses nog iets aangepast in de codering. Volgens de richtlijnen van Gardner en anderen (2011, in Oppenauer & Van de Voorde, 2016) is de antwoordoptie “*ik weet het niet*” gecodeerd naar de optie “*Geen van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*”. Deze manier van hercoderen is in vorig onderzoek, waarin de vragenlijst gebruikt is, ook gehanteerd en zal voor dit onderzoek daarom ook gevolgd worden. De gedachte hierachter is namelijk dat wanneer hoofden P&O van HR-praktijken niet op de hoogte zijn, deze zeer waarschijnlijk niet aanwezig zijn of gericht zijn op een zeer klein gedeelte van de medewerkers. Hierbij is wel gecontroleerd of het hoofd P&O niet voor de gehele sectie “*ik weet het niet*” had aangegeven, wat zou betekenen dat het hoofd P&O mogelijk toch niet geschikt zou zijn voor het invullen van de vragenlijst. Dit was echter bij geen enkele respondent het geval. Ook werd tijdens het telefonisch overleg met een aantal respondenten bevestigd dat wanneer zij aangaven “*ik weet het niet*”, zij zich nauwelijks konden voorstellen dat het binnen hun Rijksonderdeel plaatsvond maar het niet honderd procent zeker wisten.

Alleen voor de sectie 'prestatiebeloning' waren er een aantal hoofden P&O die aangaven dat zij oprecht niet wisten hoe zij de stellingen voor hun Rijksonderdeel moesten beantwoorden. Omdat deze items niet worden meegenomen in het onderzoek vormt dit verder geen probleem<sup>2</sup>.

Voorafgaand aan de analyses is er ook nog gekeken naar de mogelijke uitschieters (meer dan 3 sd's verwijderd van het gemiddelde) of extreme uitschieters (meer dan 5 sd's verwijderd van het gemiddelde) in de antwoorden van de medewerkers over intrapreneurshipgedragingen. Voor met meetinstrument van intrapreneurship bleek dat er 13 uitschieters waren voor de meetschaal intrapreneurship (allen 3 sd's verwijderd van het gemiddelde). Met het verwijderen van respondenten die een uitschieter vormen moet voorzichtig worden omgegaan (Field, 2013). De respondenten hebben namelijk hun perceptie van de werkelijkheid gegeven en het negeren van die reactie omdat het van de norm afwijkt, kan al snel neigen naar datamanipulatie. Omdat de uitschieters niet boven de grens van 5 sd's verwijderd van het gemiddelde kwamen en geen significant verschil uitmaakten voor de analyses, is daarom besloten om de uitschieters niet te verwijderen uit de dataset.

---

<sup>2</sup> Bij de betrouwbaarheids- en factoranalyse is wel gekeken of het verschil uitmaakt om de antwoord optie "*Ik weet het niet*" als missing value mee te nemen. Dit bleek echter geen verschil te geven in de betrouwbaarheid van de (sub-)schalen of de resultaten van de factoranalyse.



*Figuur 2: uitschieters intrapreneurship*

## 4.5 Kwaliteit van het onderzoek

Door het gebruiken van een bestaande en gevalideerde vragenlijst wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek verhoogd (Kroon et al., 2009; Gawke et al., 2017). De meetinstrumenten hebben al bewezen dat zij meten wat zij beogen te meten en dit ook consequent kunnen meten. Omdat de vragenlijst van het HIWS een tijdsaspect bevat, zal hieraan nog expliciet aandacht worden besteed.

Bij de vragenlijst over het HIWS zou het geheugeneffect een rol in de betrouwbaarheid van dit onderzoek kunnen spelen, omdat het betrekking heeft op HR-praktijken van een jaar geleden (Tourangeau et al., 2000 in Giesen et al., 2010). De hoofden P&O moeten namelijk aangeven hoe de situatie vóór januari 2016 was. Door expliciet te vragen bij elke sectie of de situatie het afgelopen jaar veranderd is en na te bellen wanneer is dit het geval was, zijn de nadelige gevolgen van het tijdsaspect hiervan beperkt. De hoofden P&O werden namelijk duidelijk en meerdere malen gevraagd om aan te geven of de situatie nog veranderd was ten opzichte van 2016. Wanneer een hoofd P&O in die tijd nog niet werkzaam was binnen de organisatie, werd de vragenlijst in zijn geheel ingevuld door een andere HR of P&O medewerker die dat toen wel was. Verder gaat het in dit



onderzoek om vastgestelde HR-praktijken die vaak ook na te zoeken zijn door de HR medewerkers, waardoor het tijdsaspect nog verder beperkt wordt. Door het kort houden van de vragenlijst voor de HR medewerkers (ongeveer 10 minuten was er nodig om de vragenlijst in te vullen) is de rol van '*satisficing*' zeer beperkt gebleven, namelijk dat respondenten snel en slordig de vragenlijst invullen omdat ze geen zin hebben maar wel hun goede wil willen tonen (Krosnick, 1999 in Giesen et al., 2010). Ook heeft het opstellen van alleen gesloten vragen ervoor gezorgd dat de antwoorden eenvoudig te geven waren voor de respondenten (Giesen et al., 2010). Verder hebben de gesloten vragen bij beide vragenlijsten (die voor de medewerkers en die voor de hoofden P&O) ervoor gezorgd dat de antwoordmogelijkheden beperkt bleven, waardoor de nauwkeurigheid van het onderzoek werd vergroot.

## H. 5 Analyse

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgend de beschrijvende statistiek (van intrapreneurship, het HIWS en de controlevariabelen) en de toetsende statistiek behandeld worden.

### 5.1 Beschrijvende statistiek

#### 5.1.1 Intrapreneurship en HIWS

In de onderstaande tabel 7 wordt de beschrijvende statistiek van intrapreneurship als totaal (N = aantal respondenten, SD = standaard deviatie). Intrapreneurship wordt als een afhankelijke variabele in het onderzoek meegenomen. Het gemiddelde van intrapreneurship onder alle medewerkers is in totaal 2.5064 (SD = 1.22797).

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
Intra	1536	1,00	7,00	2,5064	1,22797

*Tabel 7: beschrijvende statistiek intrapreneurship*

In de onderstaande tabel 8 wordt de beschrijvende statistiek voor het HIWS vermeld. Hierin is af te lezen dat de bundel 'taken' een gemiddelde heeft van 3.2438 (SD = .78656), 'prestatiebeoordeling' een gemiddelde heeft van 3.4766 (SD = .99263), 'verantwoordelijkheden' een gemiddelde heeft van 3.5000 (SD = .80822) en 'training en opleiding' een gemiddelde heeft van 3.6797 (SD = .90079).

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
TO_GEM	32	2,00	5,00	3,6797	,90079
PB_GEM	32	1,50	5,00	3,4766	,99263
TA_GEM	32	1,40	5,00	3,2438	,78656
VER_GEM	32	2,00	5,00	3,5000	,80822

Tabel 8: beschrijvende statistiek HIWS

### 5.1.2 Controlevariabelen

Voor het onderzoek zijn er ook een aantal controlevariabelen meegenomen, namelijk: geslacht, dienstverband, leeftijd, opleiding, aantal dienstjaren en schaal.

Allereerst is voor de variabelen geslacht en dienstverband gekeken in hoeverre de gemiddelden van de verschillende groepen van elkaar verschiden in intrapreneurshipgedragingen. Deze variabelen zijn namelijk categorisch en daardoor te onderzoeken als verschillende groepen en de relatie van de verschillende groepen met intrapreneurship. Allereerst werd de variabele geslacht onderzocht. Uit de onafhankelijke t-toets voor de verschillen tussen mannen en vrouwen bleek dat mannen ( $M = 2.6536$ ,  $SE = .04305$ ) significant meer intrapreneurshipgedragingen vertonen dan vrouwen ( $M = 2.3182$ ,  $SE = .04447$ ),  $t(1479.481) = 5.418$ ,  $p = .000$ . Uit de ANOVA voor het dienstverband bleek geen significant verschil in intrapreneurshipgedragingen tussen de groepen,  $F(2, 1529) = .509$ ,  $p = .255$ . Dit houdt in dat er geen significante verschillen te onderscheiden zijn in de mate van intrapreneurship voor de verschillende dienstverbanden. Ook als het dienstverband 'bijzonder contract' niet wordt meegenomen (omdat er maar 4 respondenten in deze groep zitten), is er geen significant verschil te onderscheiden. Deze controlevariabele zal daarom ook niet in de verdere analyses worden meegenomen.

Voor de interval variabelen leeftijd, opleidingsniveau, salarisschaal en dienstjaren is er een correlatiematrix opgesteld om te kijken of er correlaties zijn tussen de controlevariabelen en de mate van intrapreneurshipgedragingen bij medewerkers (zie bijlage 5). Alle 4 de variabelen bleken een significante relatie met intrapreneurship te

hebben. De variabele leeftijd bleek een significante, negatieve correlatie te hebben met intrapreneurship,  $r = -.057$ ,  $p = .026$ . Dit betekent dat oudere medewerkers gemiddeld minder intrapreneurshipgedragingen vertonen. De variabele opleidingsniveau bleek een significante, positieve correlatie te hebben met intrapreneurship,  $r = .148$ ,  $p = .000$ . Dit betekent dat medewerkers die een hoger opleidingsniveau hebben afgerond, gemiddeld meer intrapreneurship vertonen. De lengte van het dienstverband bleek een significante, negatieve correlatie te hebben met intrapreneurshipgedragingen,  $r = -.103$ ,  $p = .000$ . Dit houdt in dat medewerkers die langer werkzaam zijn binnen hun huidige functie, minder intrapreneurshipgedragingen vertonen. Tot slot bleek de salarisschaal van medewerkers een significante correlatie te hebben met intrapreneurship,  $r = .298$ ,  $p = .000$ . Deze positieve correlatie houdt in dat medewerkers die een hogere schaal hebben doorgaans meer intrapreneurshipgedragingen vertonen.

Zoals benoemd werd, hebben zowel leeftijd als dienstjaren een negatieve relatie met intrapreneurship. Uit de correlatiematrix blijkt ook dat leeftijd en dienstjaren samen een significante en positieve correlatie hebben ( $r = .366$ ,  $p = .000$ ), dit betekent dat oudere werknemers vaak ook langer werkzaam zijn binnen de organisatie. Verder is in de correlatiematrix te zien dat hoger opgeleiden naar verhouding minder lang bij de organisatie werken ( $r = -.188$ ,  $p = 000$ ), in een hogere schaal zitten ( $r = .600$ ,  $p = 000$ ) en gemiddeld genomen jonger zijn ( $r = -.183$ ,  $p = 000$ ). Ook blijkt dat medewerkers in een hogere schaal zijn vaak wat ouder zijn ( $r = .111$ ,  $p = 000$ ) en minder lang werken binnen de organisatie ( $r = -.182$ ,  $p = 000$ ).

## 5.2 Toetsende statistiek: Systeem versus bundels

De eerste hypothese van het onderzoek luidt: De bundelbandering past beter bij het HIWS dan de systeembenadering. Vanuit de theorie werd namelijk verwacht dat het HIWS gezien als een verzameling van bundels een beter model weergeeft dan het HIWS als een systeem. In eerste instantie werd verwacht dat de HR-bundels samen te stellen zijn vanuit de 5 HIW-bundels, namelijk (1) selectie en werving, (2) training en opleiding, (3) prestatiebeloning, (4) prestatiebeoordeling en (5) taken en verantwoordelijkheden. Uit eerder behandelde betrouwbaarheids- en factoranalyses bleek deze indeling niet de

meest logische keuze. Niet alleen waren deze 5 HIW-bundels lastig uit de data te herleiden, ook bleken de meetschalen voor de 5 subschalen een lage betrouwbaarheid te hebben. Een indeling die passender leek op basis van de factor- en betrouwbaarheidsanalyse was de indeling in 4 HIW-bundels, namelijk (1) training en opleiding, (2) prestatiebeoordeling, (3) taken en (4) verantwoordelijkheden.

Als items onderling veel correleren kan er verklaarde variantie verdwijnen wanneer de items uit elkaar worden getrokken en als losse factoren worden gezien. Bijvoorbeeld: wanneer een item van 'taken' sterk samenhangt met de items van 'training en opleiding', dan verdwijnt er een stukje informatie en voorspellende waarde wanneer er wordt gedaan alsof beide bundels een eigen factor meten. De samenhang tussen het item en de andere bundel wordt dan namelijk genegeerd. Maar wanneer items wel laden op verschillende factoren, die als eigen schalen worden gezien, dan geeft een model minder informatie dan wanneer deze worden samengevoegd tot een overkoepelende schaal. Wanneer er verschillende factoren te onderscheiden zijn, kunnen de factoren namelijk verschillen in hun uitwerking op de afhankelijke variabele. Dit is alleen te zien in de analyses van een onderzoek wanneer de factoren worden meegenomen als los factoren, in plaats van als 1 factor. Voor het toetsen van een systeem- versus bundelbenadering (hypothese 1) zijn er verschillende opties (Guest et al., 2004). Dit kan onder andere door te kijken naar (1) de betrouwbaarheid van het meetinstrument, (2) de factoranalyse van het meetinstrument en (3) de clusteranalyse van het meetinstrument. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om zowel naar de betrouwbaarheidsanalyse te kijken als naar de factoranalyse, waarbij de factoranalyse zowel vanuit een verkennend (PCA) als een confirmatief (CFA) perspectief wordt onderzocht.

### 5.2.1 Systeem versus bundels: betrouwbaarheidsanalyse

Aan de hand van de betrouwbaarheidsanalyse kan onderzocht worden of het HIWS beter als een systeem te zien is of juist als verschillende bundels (Guest et al., 2004). Dit kan aan de hand van de cronbach's alpha die, zoals al eerder vermeld in paragraaf 4.2, aangeeft in hoeverre de verschillende items van het meetinstrument een samenhangende schaal vormen. Een meetinstrument met meerdere items heeft sneller een hogere cronbach's alpha (Field, 2013). Dat een meetinstrument voor een geheel

systeem een hogere cronbach's alpha heeft, is dus niet verrassend. Waar het vooral om gaat is de betrouwbaarheid voor de losse factoren. Wanneer deze goed zijn, zou dit kunnen pleiten voor een bundelbenadering in plaats van een systeembenadering (Guest et al., 2004). Voor het meetinstrument van het HIWS geldt dat de cronbach's alpha voor het gehele systeem .896 is. Deze waarde wordt als een aanduiding voor een zeer betrouwbaar meetinstrument gezien (Field, 2013). Alle 4 de subschalen hebben een lagere betrouwbaarheid dan het systeem als geheel. Zoals al eerder vermeld, valt dit te verwachten omdat er minder items zitten in de subschalen. Wel is te zien dat alle subschalen betrouwbaar zijn (>.70).

	Cronbach's alpha	Aantal items verwijderd
Training en opleiding	.724	Geen
Prestatiebeoordeling	.776	1
Taken	.836	Geen
Verantwoordelijkheden	.819	Geen

*Tabel 9: betrouwbaarheid meetinstrument HIWS*

Wanneer er vervolgens naar de inter-item correlatie wordt gekeken, is te zien dat er geen extreem hoge inter-item correlaties zijn. Alle inter-item correlaties blijven onder de .70 (>.80 wordt als een hoge inter-item correlatie gezien) (Field, 2013). Het uitgebreide overzicht van de inter-item correlaties is terug te vinden in bijlage 5. Doordat de losse schalen betrouwbaar zijn en de items van de verschillende schalen niet te hoog correleren, zou een bundelbenadering in plaats van een systeembenadering mogelijk beter passen bij dit model van het HIWS. De betrouwbaarheidsanalyse is echter geen sluitende analyse, het is een statistisch hulpmiddel dat geen eenduidige conclusies biedt. Vaak is er de vrijheid voor de onderzoeker om zelf een keuze te maken om de items als aparte schalen of als een schaal mee te nemen in het onderzoek op basis van onder andere de betrouwbaarheidsanalyse (Field, 2013). Om meer bewijs te verzamelen voor hypothese 1 wordt daarom ook gekeken naar de factoranalyse.

### 5.2.2 Systeem versus bundels: factoranalyse PCA

Een tweede manier om de systeem- versus bundelbenadering van het HIWS te onderzoeken is door te kijken naar de factoranalyse (Guest et al., 2004). Zoals al eerder vermeld geeft een factoranalyse inzicht in welke items laden op bepaalde onderliggende factoren. Uit de factoranalyse (PCA met Varmiax rotatie) in de methodeparagraaf bleek dat het lastig is om duidelijke factoren te herleiden uit de items. In bijlage 4 is de uitgebreide component matrix terug te vinden waarin staat aangegeven welke items het meest samenhangen met bepaalde factoren. Zoals al eerder vermeld zijn er volgens de PCA (na verwijdering van de items die niet zijn meegenomen in de verdere analyses) 8 factoren te herleiden uit het meetinstrument (eigenwaarden  $>1$ , op basis van het Kaiser criterium). Dit is echter geen harde richtlijn, het kiezen van het aantal factoren moet namelijk ook logisch uit de theorie volgen en de statistiek biedt een hulpmiddel voor een onderzoek om hier een keuze in te maken (Field, 2013). Wanneer de PCA wordt beperkt door maar 4 factoren op te vragen, dan zijn de 4 verwachte subschalen duidelijk terug te zien als componenten. Alle items die tot een bepaalde schaal horen, laden ook het sterkst op de schaal waar ze vanuit de theorie aan toegeschreven zijn. Het creëren van 4 factoren (HR-bundels) in plaats van 1 factor, heeft een verklaarde variantie van in totaal 57.435% in plaats van 29.450%. Door het HIWS als een systeem en dus 1 factor te beschouwen, gaat er veel verklaarde variantie verloren. Daarnaast zijn deze 4 factoren duidelijk te herleiden uit de factoranalyse en zijn de meetschalen alle 4 betrouwbaar. Dit zou dus opnieuw pleiten voor een bundelbenadering in plaats van een systeembenadering. Het nadeel echter van de factoranalyse met PCA is dat het lastig is om een (duidelijke) factorlading weer te geven. Een PCA geeft namelijk weer hoe factoren te herleiden zijn uit de data, maar kan niet aangeven welke indeling in factoren een significant beter model is.

### 5.2.3 Factoranalyse CFA

Een betere methode om de modellen (als een systeem en als bundels) te onderzoeken én te toetsen, is onder andere het uitvoeren van een confirmatieve factoranalyse (CFA). Voor deze analyse moet van tevoren worden aangegeven welke items men wil laten laden op de factoren. Hierdoor kan er onderzocht worden welk model (systeem of bundels)

een betere weergave van de werkelijkheid is en daardoor een betere model fit heeft (De Vocht, 2010). De CFA is getoetst in het statistiek programma R omdat deze toets niet mogelijk is in SPSS. In R zijn 2 modellen getoetst, die gebaseerd zijn op de eerdere betrouwbaarheids- en factoranalyse. Het eerste model (HIWS-model) bevat 1 factor, bestaande uit 17 items van de schalen voor 'training en opleiding', 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden'. Alle items laden in dit model dus op dezelfde factor. Het tweede model (bundelmodel) bestaat uit 4 factoren, namelijk: 'trainingen en opleiding' (4 items), 'prestatiebeoordeling' (4 items), 'taken' (5 items) en 'verantwoordelijkheden' (4 items). Voordat de modellen getoetst zijn, is er gekeken naar de factorladingen van de items op de factoren van beide modellen. In bijlage 6 zijn deze factorladingen terug te vinden, zowel in een tabel als in een figuur. Het HIWS-model heeft 1 item met een factorlading onder de ondergrens ( $<.30$ ), het bundelmodel blijkt voor alle items voldoende hoge factorladingen te hebben. Verder is aan de factorladingen te zien dat deze voor het bundelmodel hoger liggen dan voor het HIWS-model. Zo zijn er voor het bundelmodel 4 factorladingen lager dan  $.60$ , terwijl er voor het HIWS-model 9 factorladingen lager zijn dan  $.60$ . Ook zijn er voor het HIWS-model 2 factorladingen niet significant ( $>.05$ ) terwijl voor het bundelmodel alle factorladingen significant zijn.

De modellen zijn in R uiteindelijk met elkaar vergeleken aan de hand van de fitmaten. Voor het toetsen van modellen in CFA worden er verschillende fitmaten gegeven door het programma, waarvan de belangrijkste worden meegenomen in dit onderzoek. In de onderstaande tabel zijn de verschillende fitmaten terug te vinden.



	X2	Df	RMSE A	SRM R	CFI	NFI
HIWS - model	247.40 3*	119	0.184% [.151 - .216]	.127	0.544	0.408
Bundel - model	212.41 8*	113	0.166 % [0.131 - .200]	0.138	0.648	0.492

\* Correlatie is significant bij  $\alpha < .01$

Tabel 10: fitmaten CFA

Uit de tabel met de fitmaten vallen twee dingen op. Allereerst is te zien dat het bundelmodel een significante verbetering is ten opzichte van het HIWS-model ( $\Delta X^2$  34.985 ( $\Delta$  6 df) =  $< .001$ ). Dit betekent dat het model met HR als bundels in plaats van als een systeem, beter aansluit bij de werkelijkheid. Maar aan de andere fitmaten is ook te zien dat beide modellen lage scores hebben op de fitmaten in het algemeen. Zo hoort voor een betrouwbaar model de CFI en de NFI groter te zijn dan .95 en de RMSEA en de SRMS kleiner dan .05 (De Vocht, 2010). Beide modellen voldoen niet aan deze eisen. Ook hoort de X2 test niet significant te zijn, terwijl dat voor beide modellen wel het geval is. Dit betekent dat beide modellen niet voldoen aan de richtlijnen van een betrouwbaar model. Op basis van deze modellen kunnen dus geen betrouwbare conclusies getrokken worden. Wel is te zien dat het bundelmodel betere fitmaten heeft dan het HIWS-model. Zo zijn de CFI en de NFI hoger voor het bundelmodel dan het HIWS-model en is de RMSEA lager voor het bundelmodel dan voor het HIWS-model.

De conclusie wat betreft hypothese 1 moet met enige nuance bekeken worden. Zowel de betrouwbaarheids- als de factoranalyse (zowel PCA als CFA) wijzen erop dat het beter is om de HIW-praktijken als bundel te zien in plaats van als een systeem. Ze zijn te onderscheiden als factoren, hebben een betrouwbare meetschaal en het bundelmodel past beter bij de data dan het model met het HIWS als systeem. De nuance zit in het feit dat de fitmaten voor de CFA voor het bundelmodel niet voldoende waren. Dit zou betekenen dat ondanks dat dit model beter past, het alsnog geen goed model is. Dit

vraagt om een kanttekening bij de betrouwbaarheid van het model in het benaderen van hypothese 1. Omdat al het bewijs pleit voor een bundelbenadering in plaats van een systeembenadering, wordt hypothese 1 wel aangenomen, hetzij dan met de kanttekening dat het model geen goede fit heeft.

### 5.3 Toetsende statistiek: multilevel analyse

Om de hypothese 2 (“Er bestaat een positieve relatie tussen bundels HIW-praktijken en intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk”) te kunnen aannemen of verwerpen, is toetsende statistiek uitgevoerd aan de hand van een multilevel analyse. In deze analyse zijn het HIWS per Rijksonderdeel gekoppeld aan de mate van intrapreneurship van medewerkers. Voor de multilevel analyse zal verder gewerkt worden vanuit de bundelbenadering. De HIW-bundels zullen dus als 4 factoren meegenomen worden in de verdere analyses. Voordat de resultaten van deze analyse worden besproken, zullen eerst de voorwaarden voor een multilevel analyse worden behandeld.

#### 5.3.1 Voorwaarden voor een multilevel analyse

Het doen van een multilevel analyse heeft zeven voorwaarden, waarvan vijf vergelijkbaar zijn met de voorwaarden van een multi-pele regressie analyse (Field, 2013). Allereerst moeten de variabelen van (1) ratio/interval niveau zijn. Binnen het onderzoek is dit het geval, er zijn namelijk ordinale variabelen op een 5-punts likkertschaal (HIWS) en een 7-punts likkertschaal (intrapreneurship) die ook wel gezien kunnen worden als quasi-interval variabelen (Field, 2013). Daarnaast is het van belang dat er sprake is van een (2) theoretisch causaal verband. In dit onderzoek gaat de theorie uit van een causaal en asymmetrisch verband, namelijk dat de HR-praktijken het individuele gedrag van de medewerkers beïnvloeden. Verder is het ook belangrijk dat de data (3) lineair verdeeld is. De data bleek inderdaad lineair verdeeld, de spreidingsdiagram van de residuanalyse laat een verdeelde puntenwolk zien rondom de nullijn. Ook mag er geen sprake zijn van (4) homoscedasticiteit. Wat betreft de homoscedasticiteit (de constantheid van de variantie van de residuen) is iets minder duidelijk te herkennen. Er lijkt (rechts) een scheve verdeling te zijn van de residuen, vanuit de histogram. Toch zijn de fitmaten van de normaal verdeling wel binnen de grenzen, skewness = .895 (SD = .062), kurtosis =

.375 (SD = .125). Ook kan er met een respondentengroep van 1536 vanuit gegaan worden dat het met de normaal verdeling van de data in orde is (Field, 2013). Als laatste is er gekeken naar (5) de multicollineariteit, waarbij wordt gekeken of de variabelen niet hetzelfde meten ( $r > .80$ ). In de bijlage 7 is terug te zien dat dit niet het geval is, geen van de items hebben namelijk een correlatie met elkaar boven de .80.

Voor specifiek een multilevel analyse is een extra voorwaarde dat er minstens (6) 25 cases op groepsniveau zijn te onderscheiden (Field, 2013). Er is ook literatuur die uitgaat van 20 cases of juist van 50 cases. In dit onderzoek zijn er 32 Rijksonderdelen meegenomen in de analyse dus volgens deze voorwaarde kan er een multilevel analyse worden toegepast. Als laatste voorwaarde moet er gekeken worden naar (7) de ICC1 en ICC2 (Field, 2013). De ICC1 geeft namelijk aan hoeveel de groepen verschillen in hun uitkomsten en in hoeverre het dus zinvol is om een multilevel analyse te doen. Net als bij het vereiste aantal cases voor het doen van een multilevel analyse, zijn er ook voor de ondergrens van de ICC1 verschillende richtlijnen vanuit de literatuur. De ICC1 van de data is 3%, wat volgens verschillende bronnen voldoende is om een multilevel analyse mee te doen (Carvajal et al., 2001; Ivert et al., 2013). Er zijn ook bronnen die aangeven dat er minimaal 10% ICC1 moet zijn om een multilevel analyse te doen (Field, 2013). Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om toch voor de multilevel analyse te gaan. Ook al is de ICC1 aan de lage kant, er is dus wel verschil dat verklaard wordt op groepsniveau (Ivert et al., 2013). Dit negeren zou een normale regressie analyse kunnen beïnvloeden (Carvajal et al., 2001). Voor de analyses is nu echter het nadeel dat de resultaten voor de groepsvariabelen niet snel significant zullen zijn, vanwege het kleine gedeelte van de variantie dat bepaald wordt door de verschillen tussen de groepen. Ook is er naar de ICC2 van het onderzoek gekeken, wat de betrouwbaarheid van het (multilevel) onderzoek weergeeft. De ICC2 van het onderzoek is .605, wat precies boven de grens van .60 ligt en hierdoor net aan voldoet aan de eis voor de betrouwbaarheid van het (multilevel) onderzoek (Bliese, 2000).

### 5.3.2 Het proces van de multilevel analyse

Voor het uitvoeren van een multilevel analyse moeten er verschillende modellen worden getoetst (Field, 2013). Zo kan stapsgewijs gekeken worden of de mate van

intrapreneurship beïnvloed wordt door individuele en/of groepsvariabelen en of de relatie tussen de variabelen en de mate van intrapreneurship verschilt per Rijksonderdeel. In tabel 11 en 12 zijn de getoetste modellen terug te vinden. In een aantal modellen worden random intercepten en random slopes meegenomen. Met een random intercept model kan getoetst worden in hoeverre de gemiddelde tussen de Rijksonderdelen kunnen verschillen als gevolg van individuele of groepsvariabelen (Field, 2013). Een random slope model geeft aan in hoeverre de relaties tussen individuele of groepsvariabelen en intrapreneurshipgedragingen verschillen over de Rijksonderdelen. Een random slope model kan dus aangeven of de relatie tussen bepaalde variabelen en intrapreneurshipgedragingen verschilt in sterkte per Rijksonderdeel.

De modellen zijn met elkaar te vergelijken aan de hand van de AICC waarde van de modellen, zodat bekeken kon worden welk model significant is verbeterd ten opzichte van het eerste model. Er zijn ook andere fit-maten dan de AICC, maar er is voor deze fitmaat gekozen omdat de AICC het beste aansluit bij de relatief gezien lage  $n$  van 32 op groepsniveau (Field, 2013). Het model met de laagste AICC waarde past het beste bij de data en geeft dus de uiteindelijke resultaten van het onderzoek aan. Vanwege het kleine aantal groepen is er wel voor gekozen om de analyses uit te voeren met een bootstrap van 1000 *samples*. Door een bootstrap toe te passen wordt de analyse steeds herhaald met een steekproef die gebaseerd is op de originele dataset (Field, 2013). Door deze statistische vergroting van de steekproef worden de significante verbanden in de modellen sneller herkend.

In de twee onderstaande tabellen (tabel 11 en 12) worden de resultaten weergegeven van de verschillende modellen die getoetst zijn. Dit zijn vijf modellen, namelijk het nul-model, random intercept individu model, random intercept groep model, random intercept individu en groep model en random intercept en random slope individu en groep model. Vanwege de omvang van de resultaten van het laatste model, zijn deze gegevens apart weergegeven in een nieuw tabel (tabel 12). Na de weergave van de modellen en de resultaten hiervan zal verder in worden gegaan op de betekenis van de resultaten.

	#1 Nul-model	#2 Random intercept individu	#3 Random intercept groep	#4 Random intercept individu & groep	#5 Random intercept & random slope individu & groep
Fixed intercept	2.54**	1.600**		1.226**	
Geslacht		.230**		0.234**	
Leeftijd		-.015**		-0.015**	
Opleiding		-.077		-0.067	
Schaal		.168**		0.166**	
Diensttijd		-.003		-0.003	
TO			.085	0.056	
PB			-.147**	-0.129**	
TA			.156**	0.118**	
VER			.109*	0.106*	
AICC	4978.751	4810.749	4975.290	4812.066	
DF	3	8 ( $\Delta$ 5)	7 ( $\Delta$ 4)	12 ( $\Delta$ 9)	
$\Delta X^2$		-168.002***	-3.461	-166.685***	
Tussen variantie	.0410*	.0489*	.020	.025	
Verklaarde tussen variantie		-%	50.83%	39.42%	

Binnen variantie	1.470***	1.306**	1.467**	1.307**	
Verklaarde binnen variantie		11.1%	0.19%	11.05%	
N individu	1536	1536	1536	1536	
N groep	32	32	32	32	

\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .05$*

\*\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .01$*

\*\*\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .001$*

*Tabel 11: resultaten multilevel analyse*

#5	AICC(df)	Intercept	Covariatie	Slope
Random intercept en random slope individu & groep				
Geslacht	4954.007(6)***	2.366**	-.024	.322**
Leeftijd	4979.435(6)	2.889**	-.001	-.007*
Schaal	4833.934(6)***	.850**	-.030	.160**
TO	4988.489(6)	2.25**	-.035 (0) <sup>3</sup>	.081
PB	4979.789(6)	2.496**	(0) <sup>4</sup>	.013
TA	4975.967(6)	2.026**	-.134	.156*
VER	4992.270(6)	2.256**	-2.262 (0)	.083

\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .05$*

\*\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .01$*

\*\*\* *Correlatie is significant bij  $\alpha < .001$*

*Tabel 12: resultaten random intercept en random slope model*

Zoals te zien is in tabel 11 wordt allereerst het nul-model getoetst waarin intrapreneurship als afhankelijke variabele is meegenomen en het groepsniveau van de Rijksonderdelen als fixed intercept. Dit houdt in dat het model kijkt of variantie in intrapreneurshipgedragingen verklaard kan worden doordat de medewerkers uit verschillende groepen komen. Uit het nul-model blijkt, zoals al eerder vermeld, dat de ICC waarde 3% is en dat het random intercept op groepsniveau (.041,  $p = .046$ ) significant is. Dit model geeft aan dat het doen van een multilevel analyse gerechtvaardigd is en vormt het referentiepunt voor de andere modellen. Dit houdt in dat de andere modellen

<sup>3</sup> (0) geeft aan dat er geen significantie voor de covariatie kon worden gegeven

<sup>4</sup> (0) geeft aan dat er geen covariatie kon worden gegeven

(waarin bepaalde variabelen worden meegenomen) pas een goed model vormen als zij een significante verbetering van het nul-model vormen.

In het tweede model dat getoetst wordt, zijn de variabelen op individueel niveau meegenomen. Hierin worden de variabelen geslacht, opleiding, schaal, leeftijd en aantal werkzame jaren binnen de functie van de medewerkers meegenomen. Dit model toetst in hoeverre de individuele factoren van invloed zijn op de mate van intrapreneurship van medewerkers. Omdat er een multilevel analyse wordt gedaan, is het mogelijk om te onderzoeken in hoeverre de gemiddelden van de Rijksonderdelen variëren door deze individuele factoren. Om dit te kunnen toetsen worden deze variabelen daarom met een zogeheten random intercept meegenomen in het model.

Het derde model dat getoetst wordt, kijkt naar de variabelen op groepsniveau. Hierin worden dus de HR-bundels 'training en opleiding', 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden' meegenomen. Dit model toetst in hoeverre de factoren op groepsniveau van invloed zijn op de mate van intrapreneurshipgedragingen van medewerkers. Ook in dit model worden de variabelen met een random intercept meegenomen, ervan uitgaande dat de gemiddelde van de groepen zullen variëren.

In het vierde model worden de variabelen op zowel individueel niveau als op groepsniveau meegenomen. Dit model is dus een samenvoeging van model 2 en model 3. Alle variabelen worden hierin dus ook meegenomen met een random intercept.

Het vijfde en laatste model neemt niet alleen de random intercepten mee, maar ook de random slopes. Hierin wordt onderzocht of de relatie tussen bepaalde variabelen en de mate van intrapreneurship verschilt per Rijksonderdeel.

### 5.3.3 De resultaten van de multilevel analyse

In tabel 11 is te zien dat het model 2 met de individuele variabelen een significante verbetering is van het nul-model,  $\Delta X^2(5) = -168.002$ ,  $p = .000$ . Het model verklaart 11.1% van de binnen variantie, wat aangeeft dat er nog wel meer factoren en rol spelen in het verklaren van de variantie. In dit model zijn de variabelen geslacht, leeftijd en schaal significant. Deze variabelen hebben dus een toegevoegde waarde in het verklaren van



de mate van intrapreneurship van medewerkers. Geslacht en leeftijd hebben een significant en positief verband met intrapreneurship. Dit betekent dat wanneer iemand man is en in een hoge schaal zit, men meer intrapreneurship vertoont. Deze twee verbanden waren logischerwijs ook uit de theorie te verwachten. Daarnaast heeft leeftijd een significant en negatief verband met intrapreneurship, dit betekent dat oudere medewerkers minder intrapreneurshipgedragingen vertonen. Dat oudere medewerkers minder snel intrapreneurshipgedragingen vertonen, is een logisch verband dat ook vanuit de theorie te verwachten was. Het derde model toetst de toevoeging van de groepsvariabelen aan het nul-model. Dit model bleek geen significante verbetering van het nul-model,  $\Delta X^2(4) = -3.461$ ,  $p > .100$ . Wel nam de verklaarde tussen variantie met iets meer dan 50% toe, de groepsvariabelen voorspellen dus wel een groot gedeelte van de tussen variantie. Ondanks dat de intercepten voor 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden' significant waren, kunnen deze resultaten echter niet als betrouwbaar gezien worden. Het toevoegen van de groepsvariabelen aan model 3 levert namelijk geen extra informatie op, de AICC verbetert niet ten opzichte van het nul-model. Het vierde model dat getoetst geeft een significante verbetering van het nul-model,  $\Delta X^2(9) = -166.685$ ,  $p = .000$ . Hierin zijn wederom de variabelen geslacht, leeftijd en schaal significant, evenals de variabelen 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden'. In dit model is ook te zien dat er nu 11.05% van de binnen variantie wordt verklaard en iets minder dan 40% van de tussen variantie. Het laatste model toetst als het ware verschillende modellen voor de random intercept en random slope combinatie voor verschillende variabelen (alle groepsvariabelen en de significante individuele variabelen). De variabelen worden dus stap voor stap getoetst als een random intercept en random slope model. Aan de AICC is te zien dat bijna geen enkel model een significante verbetering vormt<sup>5</sup>. Zowel voor geslacht als voor schaal vormt het

---

<sup>5</sup> Voor de modellen met de groepsvariabele gaf SPSS de foutmelding "*iteration was terminated but convergence has not been achieved. The MIXED procedure continues despite this warning. Subsequent results produced are based on the last iteration. Validity of the model fit is uncertain.*" Hierdoor kon er geen significantie van de covariatie worden gegeven. Deze foutmelding wordt gegeven wanneer effecten te klein zijn om te berekenen (Heck et al. (2010). Het toepassen van een andere methode (*Varimax Component* in plaats van *Unstructured*) bood geen oplossing.

model wel een significante verbetering ten opzichte van het nul-model, maar verbetert de AICC niet ten opzichte van model 2 en 4.

Wanneer er naar de resultaten van de modellen wordt gekeken, is te zien dat zowel model 2 als model 4 een verbetering is van het nul-model. Het verschil tussen model 2 en model 4 is echter niet significant, sterker nog: de AICC van model 4 neemt zelfs toe ( $\Delta X^2(4) = 1.317$ ). Model 4 is dus niet een significant betere voorspeller dan model 2. Tegelijkertijd geldt bij dit soort modellen ook dat het meest simpele model de beste keuze is, wat in dit geval dus model 2 is (deze heeft vier variabelen minder). Dit betekent dat het model 2 (random intercept individu) het beste aansluit bij de data in het voorspellen van intrapreneurship, de individuele factoren verklaren dus voldoende variantie en de groepsfactoren vormen daardoor een overbodige toevoeging. Op basis van deze resultaten kan daarom geconcludeerd worden dat de individuele factoren een significante invloed hebben op de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk. Hierbij gaat het om de individuele factoren 'schaal', 'leeftijd' en 'geslacht'. De hypothese 2 "Er bestaat een positieve relatie tussen bundels HIW-praktijken en intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk" kan dus niet worden aangenomen. De individuele factoren blijken een dusdanig sterke relatie met de intrapreneurshipgedragingen te hebben, dat de bundels van HIW-praktijken (die wel een significant effect laten zien) niet leiden tot een betrouwbaarder model dan wanneer alleen de individuele factoren worden meegenomen.

#### 5.3.4 Aanvullende informatie op de resultaten

Opvallend aan de resultaten van de multilevel analyse zijn de significante effecten voor 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden'. Ondanks dat het model (model 3) geen verbetering van het nul-model is, is het wel opvallend dat er significante verschillen verschijnen voor de groepsvariabelen bij een lage ICC waarde. Ook model 4 (inclusief de individuele variabelen) laat significante effecten zien voor deze 3 groepsvariabelen en dit model vormt wel een significante verbetering van het nul-model. Zoals al eerder benoemd, is model 2 echter een simpeler model (bevat alleen de individuele variabelen) en valt dit model te prefereren boven model 4 (met individuele en

groepsvariabelen). Blijkbaar zijn er wel (significante) effecten op groepsniveau, maar komen deze effecten niet tot een betrouwbaar model.

Zoals eerder benoemd, is de ICC1 (3%) voor het onderzoek aan de lage kant, oftewel de variantie die verklaard wordt door de verschillen tussen de groepen is minimaal. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het ontbreken van of de beperkte verbetering van de AICC van respectievelijk model 3 en 4 (Bliese, 2000; Hox, 2010). De tussenvariantie is dusdanig laag, dat het model weinig variantie kan verklaren met behulp van de groepsvariabelen. In die zin is het voor de groepsvariabelen dus lastiger om een toegevoegde waarde te leveren aan het model, er is namelijk weinig ruimte om variantie te verklaren. Ook kan het lage groepsaantal ( $n= 32$ ) een invloed hebben op de resultaten. Een laag groepsaantal heeft namelijk duidelijkere effecten nodig om tot een betrouwbare verbetering van het model te komen dan wanneer het groepsaantal groter is (Bliese, 2000).

## H.6 Conclusie en aanbevelingen

De hoofdvraag waarmee het onderzoek startte was: *In hoeverre beïnvloedt het HIWS de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk?* Vanuit de theorie is de relatie tussen het HIWS en intrapreneurship in twee delen opgebouwd en onderzocht door middel van een kwantitatief onderzoek binnen het Rijk. Allereerst zal in dit hoofdstuk de conclusie van het onderzoek worden behandeld, gevolgd door de implicaties van het onderzoek, de aanbevelingen en tot slot de reflectie op het onderzoek.

### 6.1 Conclusie

Door de veranderende, dynamische omgeving is het voor de verschillende organisatie binnen het Rijk belangrijk om te kunnen anticiperen op de toekomst. Dit vraagt om proactieve medewerkers die meedenken en meedoen voor en binnen de organisatie, oftewel intrapreneurs. Deze wens heeft ertoe geleid dat het Rijk probeert te ontdekken hoe medewerkers hiertoe gestimuleerd kunnen worden. Binnen dit onderzoek is daarom onderzocht in hoeverre medewerkers binnen het Rijk vanuit HR gestimuleerd worden om intrapreneurshipgedragingen te vertonen. Vanuit de theorie zijn daarom voor dit onderzoek de concepten 'HIWS' (deelvraag 1) en 'intrapreneurship' (deelvraag 2) verkend. Binnen HR is er namelijk veel aandacht voor het HIWS, een systeem van verschillende HIW-bundels die samen de medewerkers dusdanig prikkelen en stimuleren zodat deze betrokken raakt bij de organisatie en het beste uit zichzelf haalt (ook ten goede voor de organisatie). Vanuit de literatuur wordt er veel gezocht naar de verbanden tussen verschillende HR-praktijken of HR-bundels en verschillende (financiële, operationele en HR) uitkomsten. Dit is ook een actueel onderwerp voor het Rijk, die vanuit het personeelsbeleid altijd zoekt naar de juiste manier om medewerkers te prikkelen. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om te onderzoeken of het HIWS werkzaam is in bundels of als een systeem, waarbij de verwachting (gebaseerd op de theorie) was dat de bundelbenadering beter aansluit bij het HIWS. Hierbij is er gekeken naar het geïmplementeerde HRM binnen de verschillende Rijksonderdelen. Daarnaast is er ook voor gekozen om te kijken naar een specifieke HR-uitkomst, namelijk 'intrapreneurship'. Deze vorm van ondernemend gedrag voor en binnen de organisatie wordt vertoond door

medewerkers en leidt tot positieve gevolgen, zowel voor de organisatie als de medewerkers zelf. Medewerkers die deze gedragingen vertonen, denken mee met dat wat de organisatie nodig heeft om beter te worden en verder te komen. Ook zijn deze medewerkers vaak proactief bezig met het vernieuwen van producten, diensten of processen, waardoor de wendbaarheid van de organisatie verbetert. Intrapreneurship sluit hierdoor goed aan bij de publieke sector, onder andere vanwege de groeiende aandacht voor het creëren van flexibele organisaties binnen de publieke sector met een sterk aanpassingsvermogen. Vanuit de theorie bleek dat intrapreneurship ook goed aansluit bij het HIWS (deelvraag 3). Voor intrapreneurship hebben medewerkers namelijk de autonomie, tijd, waardering en steun nodig om ondernemend gedrag te vertonen. Het HIWS is ingericht op het creëren van vrijheid voor medewerkers, gedrag dat ten goede komt voor de organisatie stimuleren en het bieden van mogelijkheden om te ontwikkelen in de juiste richting binnen de organisatie. In het onderzoek is daarom onderzocht in hoeverre het HIWS de mate van intrapreneurshipgedragingen van medewerkers beïnvloedt.

Allereerst is er gekeken naar de werking van het HIWS, ervan uitgaande dat het HIWS beter te omschrijven en onderzoeken is vanuit de bundelbenadering dan vanuit de systeembenadering (deelvraag 4). De betrouwbaarheidsanalyse gaf ondersteunend bewijs voor de bundelbenadering, omdat de losse subschalen betrouwbaar waren. Ook de factoranalyse (PCA) gaf aan dat de bundels los van elkaar te onderscheiden waren. Hieruit bleek (tegen de literatuur van het HIWS in) dat er geen onderscheid te maken is in *ability*, *motivation* en *opportunity* versterkende HR-bundels. De indeling in bundels vanuit de factoranalyse werd uiteindelijk: 'training en opleiding', 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden'. Door middel van een CFA is uiteindelijk getoetst over het systeemmodel of het bundelmodel (met de 4 variabelen als bundels) een betere omschrijving van het HIWS is. Uit de CFA bleek dat de bundelbenadering een betere omschrijving geeft van het HIWS, al bleek het model niet sterk in elkaar te zitten. De fit van het bundelmodel was beter dan die van het systeemmodel, maar de fit was alsnog niet binnen de grenzen om het een betrouwbaar model te kunnen noemen. Het onderzoek bevestigt de hypothese dat de bundelbenadering beter past bij het HIWS, al wordt deze hypothese bevestigd met de nuance dat het model niet sterk in elkaar zit. Zo

is het niet gelukt om de beloningssystemen binnen de Rijksonderdelen te meten, mogelijk doordat er binnen de publieke context andere of veel minder duidelijke beloningssystemen bestaan voor intrapreneurshipgedragingen. Dus ondanks dat het bundelmodel beter past bij de data, voldoet het model alsnog niet aan de fitmaten voor een betrouwbaar model.

In het tweede gedeelte van het onderzoek is gekeken naar de relatie tussen de HIW-bundels en de mate van intrapreneurship van medewerkers (deelvraag 5). In een multilevel analyse is onderzocht of de variabelen op groepsniveau (de vier HIW-bundels: 'training en opleiding', 'prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden') een invloed uitoefenen op de mate van intrapreneurship. Uit de multilevel analyse kwamen significante resultaten voor drie van de vier HIW-bundels ('prestatiebeoordeling', 'taken' en 'verantwoordelijkheden'), maar dit model bleek niet significant beter bij de data te passen dan het model met alleen de individuele variabelen. Slechts 3% van de variantie werd verklaard door de verschillen tussen de groepen en de individuele variabelen geslacht, schaal en leeftijd bleken de groepsvariabelen te overtreffen. Dit leidde tot de conclusie dat de geïmplementeerde HIW-bundels mogelijk wel effect hebben, maar in dit onderzoek nog overschaduw worden door de individuele variabelen. Ook zou het kunnen dat de relatie tussen het geïmplementeerde HRM en de intrapreneurship wordt gemedieerd door het ervaren HRM, wat niet is meegenomen in dit onderzoek. Hier zal in de reflectieparagraaf dieper op in worden gegaan. Terugkomend op de hoofdvraag (*In hoeverre beïnvloedt het HIWS de intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk?*) kan dan gesteld worden dat het HIWS beter werkzaam is in bundels en dat uit de multilevel analyse blijkt dat de factoren op individueel niveau (geslacht, leeftijd en schaal) een meer overheersende rol spelen in de invloed op intrapreneurshipgedragingen van medewerkers binnen het Rijk dan de HIW-bundels.

## 6.2 Implicaties van het onderzoek

Het onderzoek en de uitkomsten hiervan hebben een aantal implicaties, zowel wetenschappelijk als maatschappelijk. Allereerst biedt het implicaties voor de wetenschap omdat het onderzoek meer inzicht geeft in de werking van het HIWS. Het

onderzoek bevestigt de theorie dat de bundelbenadering beter aansluit bij het HIWS dan de systeembenadering. Wel is opvallend dat de indeling volgens het AMO-model niet aansluit bij het HIWS. Uiteraard kan het AMO model ook gevolgd worden als alle HIW-bundels als losse factoren te onderscheiden zijn, maar het onderzoek laat zien dat bijvoorbeeld de bundel 'selectie en werving' niet te onderscheiden is van de bundel 'taken'. Vanuit het AMO-model geredeneerd zou dit geen logische uitkomst zijn. Het is dus waardevol om het HIWS te onderzoeken, zonder direct het AMO-model te volgen. Hierin geldt ook dat voor onderzoek er dus niet zomaar gedacht kan worden vanuit het *best practice* gedachtengoed, dit onderzoek komt toch met een andere lijst van HR-praktijken en HR-bundels dan van tevoren werd aangegeven vanuit de theorie. Ook laat het niet kunnen meten van de bundel 'prestatiebeloning' zien dat mogelijk voor de publieke sector er hele andere type HR-praktijken gericht zijn op prestatiebeloning. De publieke context kan er dus mogelijk voor zorgen dat er andere HR-praktijken zijn binnen de organisaties, wat niet verkeerd hoeft te zijn maar wel vraagt om een andere insteek van het HIWS. Hierin is dus het belang van het gedachtengoed van de *best fit* benadering te zien. Verder biedt het onderzoek geen bewijs voor significante relaties tussen de HIW-bundels en de individuele intrapreneurshipgedragingen. Het onderzoek heeft het geïmplementeerde HRM gemeten door dit bij de hoofden P&O uit te vragen, maar het is mogelijk dat de hoofden P&O hun HRM door een bepaalde bril bekijken of het HRM heel anders overkomt op de medewerkers dan hoofden P&O denken. Mogelijk dat dit het HRM dat gemeten is, heeft beïnvloedt en heeft geleid tot het ontbreken van een duidelijk directe relatie tussen de HIW-bundels en intrapreneurship. Dit laat zien dat het toch lastig is om een relatie te vinden tussen HIW-bundels en specifieke HR-uitkomsten, ondanks dat intrapreneurship theoretisch gezien wel goed aansluit bij de achterliggende theorie van het HIWS. Individuele factoren zoals geslacht, leeftijd en schaal blijken wel significante effecten te hebben op de mate van intrapreneurship.

Het onderzoek heeft ook een aantal maatschappelijke implicaties. Het onderzoek is er niet in geslaagd om 'prestatiebeloning' op een betrouwbare manier te meten. Dit was onder andere te wijten aan de hoeveelheid items die de respondenten binnen deze sectie niet konden beantwoorden (omdat ze het antwoord niet wisten) en daarnaast gaven veel respondenten aan dat de 'prestatiebeloning' niet of bijna niet aanwezig waren. Mogelijk

dat er voor de publieke context een andere vorm van prestatiebeloning bestaat, die dus ook vraagt om een andere manier van meten. Vanuit de theorie van intrapreneurship wordt echter wel duidelijk dat beloning en waardering belangrijk zijn in het stimuleren van intrapreneurship. Het onderzoek laat dus zien dat hier mogelijk nog terrein te winnen is voor het Rijk, maar dat er eerst een andere manier gevonden moet worden om dit meetbaar te maken. Ook laat het onderzoek zien dat variabelen zoals geslacht, leeftijd en schaal een significant effect hebben op intrapreneurshipgedragingen van medewerkers. Deze individuele factoren, die grotendeels niet door de medewerkers te beïnvloeden zijn, hebben dus effect op hoe medewerkers zich opstellen binnen de organisatie. Deze verschillen tussen medewerkers zijn waardevol om mee te nemen in de zoektocht naar het stimuleren van intrapreneurship, omdat mensen hier mogelijk op verschillende manieren reageren of juist andere hulpmiddelen nodig hebben om intrapreneurshipgedragingen te vertonen.

### 6.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek is er een aantal aanbevelingen voor het Rijk wat betreft de resultaten. Deze aanbevelingen zullen per punt besproken worden.

#### *1. Probeer de 'prestatiebeloning' binnen het Rijk inzichtelijk te maken*

Zoals al eerder vermeld is de bundel 'prestatiebeloning' niet (betrouwbaar) gemeten binnen het onderzoek. Binnen de publieke sector, en voor dit onderzoek specifiek het Rijk, ligt het onderwerp 'prestatiebeloning' gevoeliger dan binnen de private sector, het gaat immers om hoofdzakelijk publiek geld binnen de publieke sector. Het geven van een beloningen (zowel individueel, als team als Rijksonderdeel gebonden), blijkt (volgens het onderzoek) nauwelijks voor te komen. Vanuit de theorie over intrapreneurship vormt het belonen van extra prestaties als gevolg van intrapreneurshipgedragingen echter wel een belangrijke factor. Het is dus wel belangrijk om medewerkers te belonen en te weten of de beloningen die gegeven worden ook het gewenste effect hebben. Het zou goed kunnen dat er binnen de publieke sector wel andere (niet direct salaris of bonus gerelateerde) vormen van belonen of beloningen zijn. Om dit meetbaar te maken binnen het Rijk zijn er dus items nodig die de mogelijk kleinere vormen van beloning meetbaar



maken die wél voorkomen binnen het Rijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vieren van een teamprestatie in een plenair moment. Het kan zijn dat de beloningssystemen wel aanwezig zijn (en effect hebben op de intrapreneurshipgedragingen), maar in een andere vorm dan nu is gemeten in het onderzoek. Dit is niet alleen relevant voor vervolgonderzoek, maar ook zeker voor de praktijk binnen het Rijk. Als organisaties binnen het Rijk is het goed om te weten hoe het HRM eruit ziet en welke vormen het aanneemt, zodat ook duidelijk wordt of er nog elementen ontbreken.

## *2. Richt het onderzoek op een groepsniveau dat lager is dan de Rijksonderdelen als geheel*

Uit het onderzoek bleek dat er relatief gezien weinig variantie in intrapreneurshipgedragingen werd verklaard door het groepseffect. Het maakt dus niet veel uit of medewerkers tot een bepaald Rijksonderdeel behoren, de mate van intrapreneurshipgedragingen blijkt redelijk gelijk verdeeld over de Rijksonderdelen. Hierdoor was het lastig om de relatie van de variabelen op groepsniveau met de variabelen op individueel niveau te onderzoeken. Mogelijk zou een volgend onderzoek op een lager niveau, zoals teamniveau of directieniveau, wel een duidelijker groepsverschil kunnen aantonen. Deze groepsniveaus staan dichterbij de medewerkers en hebben mogelijk een sterkere relatie met de individuele gedragingen van medewerkers. Hierdoor kan er ook beter onderzocht worden welke factoren op groepsniveau van invloed zijn op de individuele gedragingen zoals intrapreneurship.

## *3. Koppel het HIWS (gemeten onder hoofden P&O) aan ervaren HRM bij medewerkers*

Uit het onderzoek is geen duidelijk bewijs voortgekomen voor de relatie tussen HIW-bundels op groepsniveau en intrapreneurshipgedragingen op individueel niveau. Een verklaring voor deze uitkomst kan zijn dat de relatie tussen de HIW-bundels (geïmplementeerd HRM) en de HR-uitkomst het ervaren HRM van medewerkers als mediator heeft. In dat geval zou het HIWS kunnen leiden tot ervaren HRM (zoals autonomie, waardering, steun en tijd) en dit zou kunnen leiden tot intrapreneurshipgedragingen. Mogelijk is de 'afstand' tussen het HIWS (geïmplementeerd HRM) en intrapreneurship (HR-uitkomst) toch te groot om significante

verbanden te vinden. Met 'afstand' wordt bedoeld dat er teveel factoren tussen het geïmplementeerde HRM en de HR-uitkomst hun invloed uitoefenen op de uiteindelijke resultaten om een directe relatie zichtbaar te maken. Hier zou een volgend onderzoek dus op gericht kunnen zijn.

#### *4. Maak de overeenkomsten en verschillen tussen Rijksonderdelen bespreekbaar*

De Rijksonderdelen verschillen logischerwijs van elkaar in hun beantwoording van het HIWS meetinstrument, het zijn immers verschillende type organisaties met verschillende onderwerpen en taken. Wel vallen deze Rijksonderdelen onder hetzelfde overkoepelende HR beleid dat wordt uitgezet vanuit BZK. De wisselwerking tussen een lijn uitzetten voor de Rijksonderdelen en tegelijkertijd de ruimte voor de Rijksonderdelen laten om hun eigen invulling aan de richtlijn te geven is ongetwijfeld een uitdaging. Door dit onderzoek ligt er nu een dataset met informatie over het HIWS binnen verschillende Rijksonderdelen, zowel van begin 2016 (wat verwerkt is in het onderzoek) als medio 2017 (waarmee in het onderzoek verder niets is gebeurd). Hierdoor kan onderzocht worden hoeveel Rijksonderdelen een verschuiving in hun HIWS hebben doorgemaakt en op welke punten de Rijksonderdelen mogelijk achterblijven in hun ontwikkeling wat betreft investering in HIW-bundels. Het is mogelijk interessant om dit te bekijken en op basis van de aandachtspunten die hieruit naar voren komen in gesprek te gaan met de Rijksonderdelen. Mogelijk kunnen Rijksonderdelen elkaar inspireren op het gebied van het stimuleren van medewerkers en beproefde methodes met elkaar delen. Dit gesprek zou dan geïnitieerd kunnen worden vanuit de afdeling Personeelsbeleid Rijk van de directie AO van BZK.

## 6.4 Reflectie

Een van de limitaties van het onderzoek is het gat tussen het geïmplementeerde HRM (HIW-bundels) en de HR-uitkomst (intrapreneurship). In eerder onderzoek is al aangegeven dat ervaren HRM als mediator voorkomt in de relatie tussen het geïmplementeerde HRM en de HR-uitkomst (Boselie, 2010). In dit onderzoek was er de verwachting dat ervaren HRM niet perse als mediator nodig was, omdat de theorie van het HIWS sterk aansluit bij de voorwaarden waardoor medewerkers intrapreneurship

vertonen. Omdat eerder onderzoek ook de relatie vond tussen het HIWS en organisatie-uitkomsten (zoals een verhoogde winst) was de verwachting dat het HIWS ook een directe relatie zou kunnen hebben met HR-uitkomsten, die veel 'dichterbij' staan dan de organisatie-uitkomsten. Omdat er geen directe relatie tussen het HIWS en intrapreneurship is gevonden, is het mogelijk toch een beperking van het onderzoek dat ervaren HRM niet is meegenomen in de analyse.

Een andere beperking van het onderzoek is de lage n op groepsniveau (32). Ook al zijn er verscheidene onderzoeken die significante resultaten opleverden met een vergelijkbaar aantal groepen op groepsniveau, toch blijft de n aan lage kant. Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat dit een beperking is voor onderzoek en minder ruimte biedt om significante effecten te vinden (Field, 2013). Door de beperkte tijd en het beperkte aantal groepen dat benaderd kon worden, was het echter niet mogelijk om meer groepen mee te nemen in het onderzoek. In de aanbevelingen is daarom ook de suggestie meegegeven om onderzoek op groepsniveau op een lager niveau te plaatsen, zoals team- of directieniveau. Door dit te doen, biedt het voor onderzoek ook meer ruimte om een groter aantal groepen te benaderen voor het onderzoek.

Zoals in de methodeparagraaf al besproken was, vormt het tijdaspect van het onderzoek ook een limitatie. De afhankelijk variabele (intrapreneurship) is namelijk ruim een jaar voorafgaand aan de onafhankelijke variabele (HIWS) gemeten. Hier is in het verzamelen van de data voor het HIWS zeker rekening mee gehouden (zie paragraaf 4.5), maar ondanks de maatregelen blijft het wel een beperking van het onderzoek. In een volgend onderzoek is het zeker aan te raden om het HIWS te meten op hetzelfde moment als de afhankelijke variabele, ook omdat het voor de hoofden P&O meer werk was om de vragenlijst in te vullen en het van de onderzoekers meer tijd en oplettendheid vereiste om wel de juiste informatie te verzamelen.

Verder vormt het hercoderen van het HIWS meetinstrument ook een limitatie van het onderzoek. Bij het hercoderen zijn de antwoordopties "*Ik weet het niet*" hergecodeerd naar "*Geen van medewerkers van mijn Rijksonderdeel*". Ook al is dit in lijn van voorgaand onderzoek (zie paragraaf 4.4), het is wel een manier waarop voor de hoofden P&O wordt ingevuld dat zij eigenlijk iets anders bedoelden dan ze ingevuld hadden (de hoofden P&O

hadden er ook voor kunnen kiezen om “*Geen van de medewerkers van mijn Rijksonderdeel*” aan te geven). Dit zou mogelijk kunnen leiden tot een vertekening van de data.

Een andere beperking van het onderzoek is het ontbreken van een kwalitatief gedeelte van het onderzoek, en dan specifiek interviews. Doordat veel hoofden P&O nog telefonisch zijn gebeld wanneer zij aangaven dat de situatie voor 2016 anders was dan de huidige, had er mogelijk ook nog een kwalitatieve insteek in het onderzoek kunnen komen. Dit zou echter nog meer tijd vragen van de respondenten, dus daarom is hier niet voor gekozen in dit onderzoek. Toch hebben de telefoongesprekken wel geleid tot het besef dat een gesloten vragenlijst vaak een beperkt beeld geeft van de realiteit van het HR binnen de verschillende Rijksonderdelen. De gesloten vragen bieden geen ruimte voor een nuance en de antwoordmogelijkheden op een likkert-schaal biedt ook weinig mogelijkheid tot diversiteit in de antwoorden. Interviews hadden meer informatie kunnen geven over de specifieke invulling van de HR-praktijken en hadden mogelijk al duidelijk kunnen maken hoe Rijksonderdelen hun HIW-bundel ‘prestatiebeloning’ invullen. Hierdoor wordt het ontbreken van interviews ook als een gebrek van het onderzoek gezien. Vanwege het tijdsintensieve aspect hiervan (zowel voor de onderzoeker als voor de hoofden P&O) zou het wellicht een optie zijn om een persoonlijk interview bij de hoofden P&O af te nemen en tijdens het interview ook de vragenlijst in te vullen.

Een laatste beperking van het onderzoek hangt samen met de relatief beperkte externe validiteit van het onderzoek. Juist omdat er binnen de publieke sector nog weinig onderzoek naar zowel het HIWS als intrapreneurship is gedaan, was het erg interessant om binnen het Rijk het onderzoek uit te voeren. Dit maakt echter wel dat de resultaten lastig te generaliseren zijn naar de private sector, bijvoorbeeld door de andere insteek van de sectoren wat betreft ‘prestatiebeloning’. Waarschijnlijk zullen individueel- en team gebonden ‘prestatiebeloning’ binnen de private sector een veel grotere rol spelen en neemt intrapreneurship daar een prominentere positie. Maar ook moet het generaliseren van de resultaten naar andere organisaties binnen de publieke sector met een kanttekening bekeken worden. Het Rijk is namelijk wel een specifiek type werkgever binnen de publieke sector, zeker omdat het Rijk hard bezig is met haar imago als één

werkgever (BZK, 2016). Dit heeft effect op de HIW-bundels binnen de Rijksonderdelen, die hierdoor in bepaalde opzichten sterk op elkaar gaan lijken. Ook kan het effect hebben op de mate van intrapreneurship binnen de Rijksonderdelen, omdat er een bepaald type werknemers werkzaam is binnen het Rijk. Door de verschillende typen Rijksonderdelen van in totaal zeven verschillende ministeries mee te nemen, is wel rekening gehouden met deze beperking.

# Literatuur

- Alpkan, L., Bulut, C., Gudav, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.
- Antoncic, J.A. & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis, in: Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, 349–381, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement-stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Londen: Palgrave.
- Brussel, G. Van (2012). De ontwikkeling van Intrapreneurship. Een strategie voor de praktijk van de HR-specialist. *HRM Handboek*, 59, 1-16.
- Butts, M.M., Van den Berg, R.J., De Joy, D.M., Schaffer, B.S., & Wilson, M.G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122-136.
- Buuren, A. Van, Boons, F. & Teisman, G. (2012). Collaborative Problem Solving in a Complex Governance System: Amsterdam Airport Schiphol and the Challenge to Break Path Dependency. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(2), 116-130.
- Cafferkey, K. & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organizational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Carvajal, S.C., Baumler, E., Harrist, R.B. & Parcel, G.S. (2001). Multilevel Models and Unbiased Tests for Group Based Interventions: Examples from the Safer Choices Study. *Multivariate Behavioral Research*, 36(2), 185-205.

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.

Christensen, T. & Laegreid, P. (2010). Complexity and Hybrid Public Administration Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. & Wright, P.M. (2005). HRM and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.

Directoraat-generaal Overheidsorganisaties (z.d.). Geraadpleegd op 9 maart 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/organisatie/organogram/directoraat-generaal-overheidsorganisatie-dgoo>

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Edwards, P. & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 568-585.

Fleischmann, M., Koster, F. & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.



Fleischmann, M., Van den Broek, T. & Koster, F. (2015). Bereidheid van werkgevers te investeren in opleidingen voor oudere werknemers. Een vignetstudie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(3), 273-291.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGA publications Ltd.

Fitz-enz, J. (2009). Predicting people: From metrics to analytics. *Employment Relations Today*, 36(3), 1-11.

Gawke, J.C. (2017). De medewerker van nu: Proteus is de naam! *Loopbaan visie*, 01, 83-86.

Gawke, J.C., Gorgievski, M. & Bakker, A.B. (2015). The “I” in intrapreneurship: Development and validation of the employee intrapreneurship scale. Paper gepresenteerd op European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo.

Gawke, J.C., Gorgievski, M.J. & Bakker, A.B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.

Gerhart. B., Wright, P.M. & McMahan, G.C. (2000). Measurement error and estimates of the HR-firm performance relationship: Further evidence and analysis, *Personnel Psychology*, 53(4), 855-872.

Giesen, D., Meertens, V., Vis-Visschers, R. & Beukenhorst, D. (2010).

*Vragenlijstontwikkeling*. Den Haag/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- Gittel, J.H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2009). Relational Model of How High Performance Work Systems Work. *Organizational Science*, 21(2), 490-506.
- Gong, Y., Chang, S. & Cheung, S. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 119-137.
- Guest, D., Conway, N. & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.
- Heck, R.H., Thomas, S.L., Tabata, L.N. (2010). *Multilevel and Longitudinal Modeling with IBM SPSS*. New York: Routledge
- Heijde, C.M. Van der & Heijden, B.I.J.M. Van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. & Bott, J.P. (2009). Manager's corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T. & Wales, W.J. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5): 937–955.

- Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L. & R.D. Lorentz (1998). Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25.
- Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Hove: Routledge.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ivert, A.K., Levander, M.T. & Merlo, J. (2013). Adolescents' Utilisation of Psychiatric Care, Neighbourhoods and Neighbourhood Socioeconomic Deprivation: A Multilevel Analysis. *PLoS ONE*, 8(11): e81127.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How does human resource management Influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jong, J.P.J. De, Parker, S.K., Wennekers, S. & Wu, C.H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: A conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(3), 275-299.

- Kepes, S. & Delery, J.E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Klink, J.J.L. Van der, Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Abma F.I., Brouwer, S. & Wilt, G.J.J. Van der (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A Perspective based on the capability approach. *Work Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Kurato, D.F. & Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kroon, B., Voorde, K., Van de & Veldhoven, M. Van (2009). Cross-level effects of high performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanism compared. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Lepak, D.P. & Shaw, D.P. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499.
- Lindsay, C., Osborne, S.P. & Bond, S. (2014). The ‘New Public Governance’ and Employability Services in an Era of Crisis: Challenges for the Third Sector Organizations in Scotland. *Public Administration*, 92(1), 192-207.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

- Marler, J.H. & Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2013). *Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020. Wat is de koers en wat betekent dat voor u?* Den Haag: BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2016). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2015*. Den Haag: BZK.
- Oppenauer, V. & Voorde, K. Van de (2016). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multilevel study. *The International Journal of Human Resource Management*. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Parijs: OECD Publications.
- Parker, S.C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Pfeifer, C. (2011). Risk aversion and sorting into public sector employment. *German Economic Review*, 12(1), 85-99.
- Piening, E.P., Baluch, A.M. & Ridder, H.G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545-567.

- Pinchot, G. (1985). How Intrapreneurs innovate. *Management today*, 54-61, 96-97.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action; A Handbook for Business Innovation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Preenen, P.T.Y., Liebrechts, W.J., Dhondt, S., Oeij, P.R.A. & Meulen, F.A. Van der (2014). *The Interpreneurial Behavior Measure*. Leiden: TNO.
- Prieto, I.M. & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Rigtering, J.P.C. & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C. & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Sels, L., Winne, S De, Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM–Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 318-342.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross level effects of high-performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

- Tamkin, P. (2004). *High Performance Work Practices*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2009). The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. *People & Strategy*, 32(2), 5-7.
- Veld, M., Semeijn, J. & Vuuren, T. Van (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.
- Vocht, A. De (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Wooten, W. (1993). Using knowledge, skills and ability (KSA) data to identify career pathing Opportunities. *Public Personnel Management*, 22(4), 551-563.
- Wright, P.M. & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P.M. & McMahan, G.G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright, P.M. & Nishii, J.H. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working paper #26). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Centre for Advanced Human Resources Studies.
- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N. & Llusar, J.C.B. (2015). High-performance work systems and Workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408–423.

# Bijlage 1: Enquête P&O medewerkers

## **Begin Enquête**

Welkom bij de enquête van het vervolgonderzoek van "Persoonlijke Inzetbaarheid en Vrijwillige Mobiliteit van Rijksambtenaren". In deze enquête wordt gevraagd naar de HR-praktijken (denk aan: Procedures voor werving en selectie, beleid over leren en ontwikkelen, en regels over prestatiebeoordeling) binnen [ORGANISATIEONDERDEEL].

De enquête bestaat uit 26 meerkeuzevragen en zal ongeveer 5 minuten in beslag nemen. Mocht je tussendoor een antwoord willen wijzigen, dan is het mogelijk om terug te gaan in de enquête. De enquête tussendoor opslaan en later hervatten is helaas niet mogelijk. Je kunt de enquête tot en met dinsdag 23 mei invullen en versturen.

Heb je nog vragen of wil je meer weten over dit onderzoek, neem dan contact op met Lisa Kuiper via [lisa.kuiper@minbzk.nl](mailto:lisa.kuiper@minbzk.nl).

## **Einde enquête**

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête! Het streven is om in juli 2017 de resultaten van het onderzoek terug te koppelen.

Heb je nog vragen of wil je meer weten over dit onderzoek, neem dan contact op met Lisa Kuiper via [lisa.kuiper@minbzk.nl](mailto:lisa.kuiper@minbzk.nl).



## Bijlage 2: Vragenlijst Intrapreneurship

Variabele	Sub-variabele	Items
<b>Intrapreneurship</b>	<b>Ondernemend gedrag</b>	1. Ondernam ik activiteiten om nieuwe bedrijfsonderdelen op te zetten.
		2. Ondernam ik activiteiten die leiden tot nieuwe afdelingen/onderdelen buiten mijn organisatie.
		3. Ondernam ik activiteiten om een nieuwe markt/samenleving te bereiken met mijn organisatie.
		4. Ging ik actief nieuwe samenwerkingen aan met experts buiten mijn vakgebied.
	<b>Strategisch gedrag</b>	5. Ondernam ik activiteiten om veranderingen te

realiseren in mijn  
organisatie.

6. Ondernam ik  
activiteiten om huidige  
producten/diensten te  
veranderen.

7. Bedacht ik nieuwe  
manieren van werken  
voor mijn organisatie.

8. Dacht ik mee met  
vernieuwende  
strategieën voor mijn  
organisatie.

## Bijlage 3: Vragenlijst HIWS

Variabele	Sub-variabele	Items
<b>HIWS</b>	<b>Werving en selectie</b>	1. In mijn Rijksonderdeel doen we veel moeite om de juiste persoon voor elke positie te selecteren
		2. In mijn Rijksonderdeel gebruiken we uitgebreide werving en selectieprocedures waaronder diverse selectietesten en interviews
		3. In mijn Rijksonderdeel leggen we bij het werven van nieuwe medewerkers de nadruk op de ontwikkel- en groeimogelijkheden van kandidaten
		4. Medewerkers worden geselecteerd op basis van de mate waarin zij binnen mijn Rijksonderdeel passen
	<b>Training en opleiding</b>	5. Binnen mijn Rijksonderdeel nemen medewerkers deel aan opleidingsprogramma's

6. Mijn Rijksonderdeel biedt teambuilding trainingen aan

7. Mijn Rijksonderdeel biedt op maat gemaakte training en ontwikkeling voor medewerkers aan

8. Mijn Rijksonderdeel biedt verschillende vormen van training en ontwikkeling voor medewerkers aan

**Prestatiebeloning**

9. Medewerkers binnen mijn Rijksonderdeel krijgen naast hun basissalaris een **individuele** prestatiebeloning

10. Medewerkers binnen mijn Rijksonderdeel krijgen naast hun basissalaris een **team** gebonden prestatiebeloning

11. Medewerkers binnen mijn Rijksonderdeel krijgen naast hun basissalaris een **Rijksonderdeel** gebonden prestatiebeloning

12. De bijdrage van medewerkers aan het Rijksonderdeel (in plaats van de officiële functieomschrijving) vormt de basis van het beloningssysteem

**Prestatiebeoordeling**

13. Binnen mijn Rijksonderdeel is de prestatiebeoordeling van medewerkers gebaseerd op individuele werkhouding en individueel gedrag

14. Binnen mijn Rijksonderdeel is de prestatiebeoordeling van medewerkers gebaseerd op persoonlijke ontwikkeling en groei

15. Binnen mijn Rijksonderdeel spelen gezamenlijke en lange termijn resultaten een rol in de beoordeling van prestaties van medewerkers

	16. Binnen mijn Rijksonderdeel wordt het presteren van medewerkers regelmatig (meerdere keren gedurende het jaar) beoordeeld
	17. Binnen mijn Rijksonderdeel zijn prestatiebeoordelingen gebaseerd op objectief kwantificeerbare resultaten
<b>Taken en Verantwoordelijkheden</b>	18. Mijn Rijksonderdeel stimuleert taakrotatie tussen medewerkers
	19. Mijn Rijksonderdeel stimuleert projectmatig werken
	20. In mijn Rijksonderdeel worden veel taken en verantwoordelijkheden overgedragen aan medewerkers
	21. Mijn Rijksonderdeel stimuleert teamwork en samenwerking

22. Medewerkers in mijn  
Rijksonderdeel hebben een  
brede functie-inhoud, die  
diverse vaardigheden en  
expertise vereist

23. Medewerkers in mijn  
Rijksonderdeel mogen zelf  
werkinhoudelijke beslissingen  
nemen

24. Medewerkers in mijn  
Rijksonderdeel krijgen de  
mogelijkheid om  
verbeteringen voor te stellen

25. Medewerkers in mijn  
Rijksonderdeel zijn betrokken  
bij belangrijke  
organisatieonderwerpen,  
zoals prestatienormen en  
kwaliteitsverbetering

26. Medewerkers in mijn  
Rijksonderdeel krijgen  
inspraak bij  
besluitvormingsprocessen

## Bijlage 4: Factoranalyse HIWS

	1	2	3	4	5	6	7	8
SW1_A <sup>6</sup>	.891							
SW1_B	.543		.517		.232		.231	.229
SW1_C	.690	.224			.463			
SW1_D							.815	-.332
TO2_A	.503	.347	.381 <sup>7</sup>		-.442			
TO2_B		.217	.672		.320			.256
TO2_C			.794	.207		.316		
TO2_D			.832					
BL3_A		-.201			.608		-.547	
BL3_B				.722				
BL3_C					.393	.755		
BL3_D								.849
PB4_A		.752		.338			.247	
PB4_B		.884						
PB4_C	.231	.737	.344					
PB4_D						.862	-.288	
PB4_E		.356		.225	.773			
TV5_A	.501	.245				.522	.262	
TV5_B	.400	.254	.374	.244			.432	.392
TV5_C	.693	.521						
TV5_D	.456	.517	.252				.460	
TV5_E	.742	.233						.289
TV5_F	.529	.322	.290	.463				-.224
TV5_G		.520	.201	.431	.321			
TV5_H	.344			.728	.304			
TV5_I				.897				

<sup>6</sup> In het rood zijn alle variabelen aangegeven die niet zijn meegenomen in het onderzoek

<sup>7</sup> In het groen zijn alle variabelen aangegeven die wel zijn meegenomen in het onderzoek



	1	2	3	4	5
SW1_A <sup>8</sup>	.734		-.328	-.300	
SW1_B	.649		.349		
SW1_C	.718	.349			.306
SW1_D	.351			-.660	-.245
TO2_A	.553		.387 <sup>9</sup>		
TO2_B			.541	.464	.275
TO2_C			.866		
TO2_D			.725		
BL3_A			-.202	.285	.621
BL3_B		.678			
BL3_C		.266			.686
BL3_D				.563	
PB4_A	.385	.456		.273	-.457
PB4_B	.385	.220		.611	-.215
PB4_C	.463		.351	.524	
PB4_D			.228		.691
PB4_E	.247	.519		.402	.401
TV5_A	.677		.299		.246
TV5_B	.570	.248	.421		-.235
TV5_C	.785			.308	
TV5_D	.693		.273		-.405
TV5_E	.786	.232	-.211		
TV5_F	.527	.525			
TV5_G	.233	.599	.229	.364	
TV5_H	.365	.796			
TV5_I		.822			

<sup>8</sup> In het rood zijn alle variabelen aangegeven die niet zijn meegenomen in het onderzoek

<sup>9</sup> In het groen zijn alle variabelen aangegeven die wel zijn meegenomen in het onderzoek

## Bijlage 5: Interitem correlatie controlevariabelen en intrapreneurship

		Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	Wat is uw leeftijd in jaren?	Wat is uw schaal?	Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie (afgerond in jaren)?	intra
Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	Pearson Correlatie	1	-.183**	.600**	-.188**	.148**
	Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	1766	1766	1766	1766	1536
Wat is uw leeftijd in jaren?	Pearson Correlatie	-.183**	1	.111**	.366**	-.057*
	Sig.	.000		.000	.000	.026
	N	1766	1766	1766	1766	1536
Wat is uw schaal?	Pearson Correlatie	.600**	.111**	1	-.182**	.298**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	1766	1766	1766	1766	1536
Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie (afgerond in jaren)?	Pearson Correlatie	-.188**	.366**	-.182**	1	-.103**
	Sig.	.000	.000	.000		.000
	N	1766	1766	1766	1766	1536
Intra	Pearson Correlatie	.148**	-.057*	.298**	-.103**	1
	Sig.	.000	.026	.000	.000	
	N	1536	1536	1536	1536	1536

\*\* Correlatie is significant als  $\alpha < 0.01$

\* Correlatie is significant als  $\alpha < 0.05$

# Bijlage 6: Factorladingen uit CFA

## Bundel Latent Variables:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
TO =~						
TO2_A	1.000				0.668	0.525
TO2_B	1.314	0.543	2.422	0.015	0.878	0.664
TO2_C	1.295	0.520	2.491	0.013	0.866	0.709
TO2_D	0.993	0.399	2.488	0.013	0.664	0.707
PB =~						
PB4_A	1.000				0.737	0.681
PB4_B	1.458	0.368	3.965	0.000	1.075	0.843
PB4_C	1.378	0.364	3.782	0.000	1.016	0.782
PB4_E	0.923	0.367	2.514	0.012	0.680	0.493
TA =~						
TV5_A	1.000				0.577	0.597
TV5_B	1.105	0.351	3.152	0.002	0.638	0.726
TV5_C	1.481	0.442	3.349	0.001	0.855	0.801
TV5_D	1.292	0.401	3.224	0.001	0.746	0.752
TV5_E	1.236	0.413	2.993	0.003	0.713	0.673
VERW =~						
TV5_F	1.000				0.610	0.661
TV5_G	0.841	0.289	2.914	0.004	0.513	0.569
TV5_H	1.529	0.376	4.062	0.000	0.932	0.934
TV5_I	1.405	0.384	3.661	0.000	0.857	0.739

## Covariances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
TO ~~						
PB	0.266	0.154	1.724	0.085	0.540	0.540
TA	0.198	0.121	1.632	0.103	0.513	0.513
VERW	0.133	0.103	1.283	0.199	0.326	0.326
PB ~~						
TA	0.315	0.144	2.185	0.029	0.739	0.739
VERW	0.219	0.118	1.856	0.063	0.486	0.486
TA ~~						
VERW	0.197	0.102	1.927	0.054	0.558	0.558

## Variances:

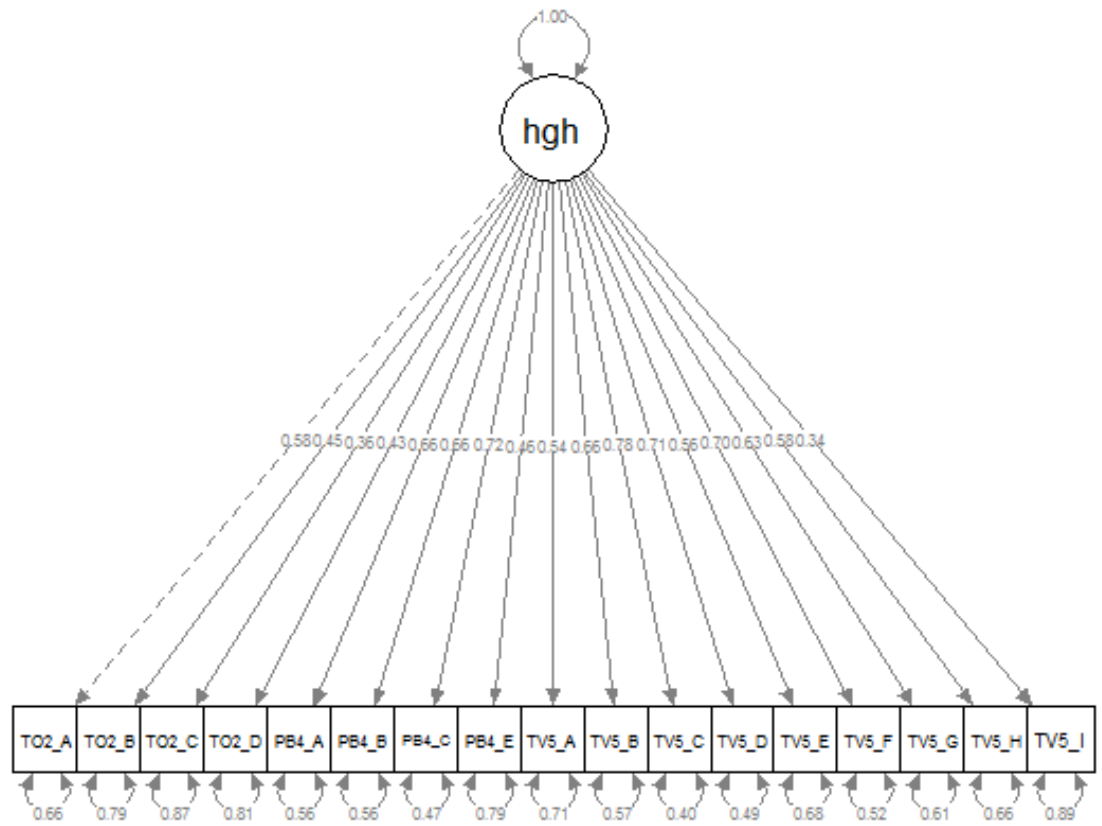
	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
.TO2_A	1.177	0.330	3.569	0.000	1.177	0.725
.TO2_B	0.978	0.317	3.086	0.002	0.978	0.559
.TO2_C	0.741	0.263	2.822	0.005	0.741	0.497
.TO2_D	0.441	0.156	2.837	0.005	0.441	0.500
.PB4_A	0.627	0.183	3.432	0.001	0.627	0.536
.PB4_B	0.469	0.199	2.359	0.018	0.469	0.289
.PB4_C	0.655	0.223	2.932	0.003	0.655	0.388
.PB4_E	1.440	0.379	3.794	0.000	1.440	0.757
.TV5_A	0.603	0.164	3.672	0.000	0.603	0.644
.TV5_B	0.366	0.110	3.333	0.001	0.366	0.473
.TV5_C	0.409	0.140	2.921	0.003	0.409	0.359
.TV5_D	0.428	0.133	3.218	0.001	0.428	0.435
.TV5_E	0.616	0.176	3.507	0.000	0.616	0.547
.TV5_F	0.479	0.133	3.592	0.000	0.479	0.563
.TV5_G	0.549	0.146	3.770	0.000	0.549	0.676
.TV5_H	0.127	0.119	1.071	0.284	0.127	0.127
.TV5_I	0.609	0.185	3.287	0.001	0.609	0.453
TO	0.447	0.317	1.410	0.159	1.000	1.000
PB	0.544	0.264	2.056	0.040	1.000	1.000
TA	0.333	0.191	1.749	0.080	1.000	1.000
VERW	0.372	0.185	2.007	0.045	1.000	1.000

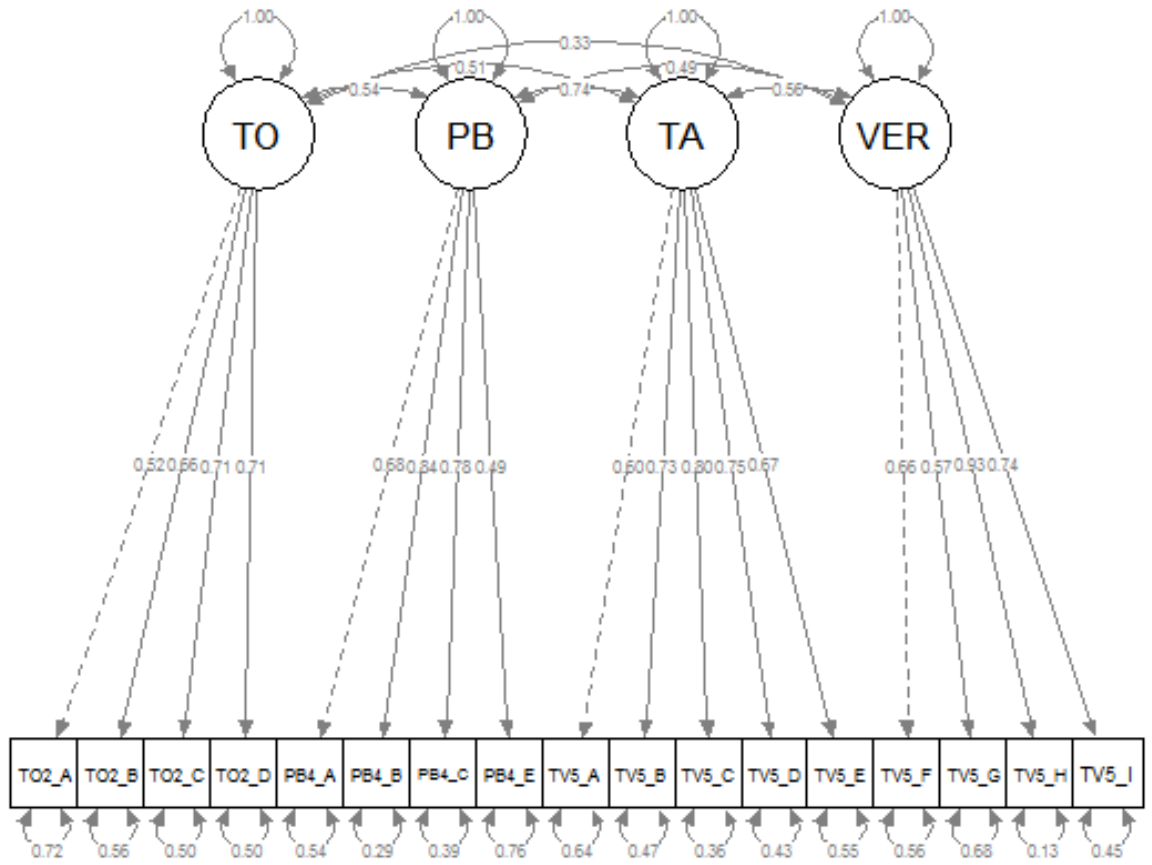
HIWS Latent Variables:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
all						
highinvolvementsystem =~						
TO2_A	1.000				0.745	0.585
TO2_B	0.806	0.360	2.240	0.025	0.600	0.454
TO2_C	0.595	0.322	1.850	0.064	0.444	0.363
TO2_D	0.545	0.253	2.151	0.031	0.406	0.432
PB4_A	0.965	0.321	3.008	0.003	0.719	0.664
PB4_B	1.138	0.378	3.010	0.003	0.847	0.665
PB4_C	1.264	0.396	3.192	0.001	0.942	0.725
PB4_E	0.848	0.375	2.259	0.024	0.632	0.458
TV5_A	0.700	0.272	2.577	0.010	0.522	0.539
TV5_B	0.773	0.260	2.980	0.003	0.576	0.656
TV5_C	1.114	0.334	3.338	0.001	0.830	0.777
TV5_D	0.952	0.301	3.163	0.002	0.709	0.715
TV5_E	0.800	0.301	2.661	0.008	0.596	0.562
TV5_F	0.861	0.277	3.105	0.002	0.642	0.696
TV5_G	0.760	0.263	2.891	0.004	0.566	0.628
TV5_H	0.778	0.285	2.727	0.006	0.579	0.581
TV5_I	0.524	0.303	1.728	0.084	0.390	0.337

Variances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
.TO2_A	1.069	0.281	3.803	0.000	1.069	0.658
.TO2_B	1.390	0.356	3.902	0.000	1.390	0.794
.TO2_C	1.294	0.328	3.942	0.000	1.294	0.868
.TO2_D	0.717	0.183	3.913	0.000	0.717	0.813
.PB4_A	0.654	0.177	3.699	0.000	0.654	0.559
.PB4_B	0.907	0.245	3.698	0.000	0.907	0.558
.PB4_C	0.801	0.224	3.578	0.000	0.801	0.474
.PB4_E	1.503	0.385	3.899	0.000	1.503	0.790
.TV5_A	0.664	0.173	3.844	0.000	0.664	0.709
.TV5_B	0.440	0.119	3.713	0.000	0.440	0.570
.TV5_C	0.451	0.132	3.417	0.001	0.451	0.396
.TV5_D	0.481	0.134	3.601	0.000	0.481	0.489
.TV5_E	0.770	0.201	3.824	0.000	0.770	0.684
.TV5_F	0.439	0.121	3.643	0.000	0.439	0.516
.TV5_G	0.492	0.131	3.752	0.000	0.492	0.605
.TV5_H	0.660	0.173	3.807	0.000	0.660	0.663
.TV5_I	1.191	0.301	3.951	0.000	1.191	0.887
hghnvlvmntsyst	0.555	0.318	1.746	0.081	1.000	1.000





# Bijlage 7: Interitem correlatie HIWS

		TO2_A	TO2_B	TO2_C	TO2_D	PB4_A	PB4_B	PB4_C	PB4_E	TV5_A	TV5_B	TV5_C	TV5_D	TV5_E	TV5_F	TV5_G	TV5_H	TV5_I
TO2_A	Pearson	1	.306	.343	.304	.470**	.260	.510**	.003	.455**	.323	.592**	.442'	.312	.430'	.143	.198	.117
	Correlatie																	
	Sig.		.089	.054	.090	.007	.151	.003	.986	.009	.071	.000	.011	.082	.014	.436	.277	.523
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TO2_B	Pearson	.306	1	.493**	.440'	.076	.315	.546**	.462**	.183	.443'	.254	.143	.111	.243	.341	.213	.173
	Correlatie																	
	Sig.	.089		.004	.012	.678	.079	.001	.008	.316	.011	.160	.435	.544	.180	.056	.242	.343
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TO2_C	Pearson	.343	.493**	1	.573**	.233	.130	.236	.175	.373'	.327	.040	.216	-.157	.348	.319	.200	.230
	Correlatie																	
	Sig.	.054	.004		.001	.200	.477	.193	.338	.036	.068	.829	.235	.391	.051	.075	.272	.206
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TO2_D	Pearson	.304	.440'	.573**	1	.120	.300	.359'	.098	.160	.361'	.299	.390'	.016	.351'	.323	.023	.139
	Correlatie																	
	Sig.	.090	.012	.001		.513	.095	.044	.594	.381	.042	.096	.027	.932	.049	.071	.901	.448
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PB4_A	Pearson	.470**	.076	.233	.120	1	.623**	.422'	.287	.320	.406'	.488**	.579**	.286	.420'	.489**	.421'	.294
	Correlatie																	
	Sig.	.007	.678	.200	.513		.000	.016	.112	.074	.021	.005	.001	.113	.017	.005	.016	.103
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PB4_B	Pearson	.260	.315	.130	.300	.623**	1	.679**	.444'	.317	.349	.517**	.519**	.254	.359'	.435'	.246	.116
	Correlatie																	
	Sig.	.151	.079	.477	.095	.000		.000	.011	.077	.051	.002	.002	.160	.044	.013	.175	.526
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PB4_C	Pearson	.510**	.546**	.236	.359'	.422'	.679**	1	.366'	.323	.411'	.586**	.485**	.295	.470**	.480**	.289	.145
	Correlatie																	
	Sig.	.003	.001	.193	.044	.016	.000		.039	.071	.020	.000	.005	.101	.007	.005	.108	.427
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PB4_E	Pearson	.003	.462**	.175	.098	.287	.444'	.366'	1	.192	.063	.261	.200	.320	.444'	.465**	.491**	.231
	Correlatie																	
	Sig.	.986	.008	.338	.594	.112	.011	.039		.293	.733	.149	.273	.074	.011	.007	.004	.203
N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_A	Pearson	.455**	.183	.373'	.160	.320	.317	.323	.192	1	.426'	.477**	.452**	.441'	.321	.224	.261	.015
	Correlatie																	

	Sig.	.009	.316	.036	.381	.074	.077	.071	.293		.015	.006	.009	.011	.074	.218	.149	.936
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_B	Pearson	.323	.443*	.327	.361*	.406*	.349	.411*	.063	.426*	1	.538**	.587**	.520**	.310	.444*	.385*	.273
	Correlatie																	
	Sig.	.071	.011	.068	.042	.021	.051	.020	.733	.015		.001	.000	.002	.085	.011	.029	.130
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_C	Pearson	.592**	.254	.040	.299	.488**	.517**	.586**	.261	.477**	.538**	1	.564**	.593**	.638**	.349	.394*	.144
	Correlatie																	
	Sig.	.000	.160	.829	.096	.005	.002	.000	.149	.006	.001		.001	.000	.000	.050	.026	.430
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_D	Pearson	.442*	.143	.216	.390*	.579**	.519**	.485**	.200	.452**	.587**	.564**	1	.475**	.465**	.419*	.323	-.024
	Correlatie																	
	Sig.	.011	.435	.235	.027	.001	.002	.005	.273	.009	.000	.001		.006	.007	.017	.071	.897
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_E	Pearson	.312	.111	-.157	.016	.286	.254	.295	.320	.441*	.520**	.593**	.475**	1	.303	.392*	.502**	.140
	Correlatie																	
	Sig.	.082	.544	.391	.932	.113	.160	.101	.074	.011	.002	.000	.006		.091	.026	.003	.445
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_F	Pearson	.430*	.243	.348	.351*	.420*	.359*	.470**	.444*	.321	.310	.638**	.465**	.303	1	.442*	.600**	.419*
	Correlatie																	
	Sig.	.014	.180	.051	.049	.017	.044	.007	.011	.074	.085	.000	.007	.091		.011	.000	.017
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_G	Pearson	.143	.341	.319	.323	.489**	.435*	.480**	.465**	.224	.444*	.349	.419*	.392*	.442*	1	.504**	.381*
	Correlatie																	
	Sig.	.436	.056	.075	.071	.005	.013	.005	.007	.218	.011	.050	.017	.026	.011		.003	.031
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_H	Pearson	.198	.213	.200	.023	.421*	.246	.289	.491**	.261	.385*	.394*	.323	.502**	.600**	.504**	1	.728**
	Correlatie																	
	Sig.	.277	.242	.272	.901	.016	.175	.108	.004	.149	.029	.026	.071	.003	.000	.003		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TV5_I	Pearson	.117	.173	.230	.139	.294	.116	.145	.231	.015	.273	.144	-.024	.140	.419*	.381*	.728**	1
	Correlatie																	
	Sig.	.523	.343	.206	.448	.103	.526	.427	.203	.936	.130	.430	.897	.445	.017	.031	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* Correlatie is significant bij  $\alpha < 0.01$

\* Correlatie is significant bij  $\alpha < 0.05$