

A dark blue vertical bar runs down the left side of the page. A light blue arrow-shaped graphic points to the right from the bar, containing the date.

Augustus 2019

# **HET BLACKBOX- PROBLEEM NADER ONDERZOCHT**

Een empirisch onderzoek naar de invloed  
van gepercipieerde HRM-instrumenten op  
de arbeidsmotivatie

Several thin, curved lines in shades of blue and grey originate from the bottom left corner and sweep upwards and to the right.

Masterthesis Ferhat Demir

MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN EN KLIMAAT

<b>Titel</b>	Het blackbox-probleem nader onderzocht
<b>Ondertitel</b>	Een empirisch onderzoek naar de invloed van gepercipieerde HRM-instrumenten op de arbeidsmotivatie
<b>Student:</b>	Ferhat Demir
<b>Studentnummer:</b>	358308
<b>Opleiding:</b>	Master Bestuurskunde
<b>Specialisatie:</b>	Management van HR en Verandering
<b>Onderwijsinstelling:</b>	Erasmus Universiteit Rotterdam
<b>Faculteit:</b>	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)
<b>Studiejaar:</b>	2018-2019
<b>Eerste lezer:</b>	Mw. Dr. Janssen, T.
<b>Tweede lezer:</b>	Dhr. Dr. Homburg, V.
<b>Onderzoeksorganisatie:</b>	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
<b>Directie:</b>	Bedrijfsvoering/P&O
<b>Stagebegeleidster:</b>	Mw. Roos, L.W. de
<b>Datum:</b>	Augustus 2019

## Inhoud

Proloog .....	6
Managementsamenvatting.....	7
<b>Hoofdstuk 1: Inleiding .....</b>	<b>10</b>
1.1 Aanleiding .....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	14
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	15
1.6 Leeswijzer .....	16
<b>Hoofdstuk 2: Theoretische perspectieven .....</b>	<b>17</b>
2.1 HRM in de publieke sector: verkenning.....	17
2.2 Conceptualisatie van HRM in de publieke sector .....	19
2.3 AMO-raamwerk .....	20
2.4 Prestaties.....	21
2.5 De relatie tussen HRM en prestaties .....	23
2.6 Arbeidsmotivatie: verkenning en verdieping .....	26
2.7 Conceptueel model .....	31
<b>Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording .....</b>	<b>32</b>
3.1 Onderzoeksstrategie .....	32
3.2 Dataverzameling.....	33
3.3 Data-analyse .....	34
3.4 Betrouwbaarheid .....	35
3.5 Validiteit.....	36
3.6 Operationalisatie.....	37

<b>Hoofdstuk 4: Empirische analyse .....</b>	<b>39</b>
4.1 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘vaardigheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden? .....	39
4.1.1 De gepercipieerde ability bevorderende HRM-instrumenten: selectief aannamebeleid.	39
4.1.2 De gepercipieerde ability bevorderende HRM-instrumenten: leren en ontwikkelen.....	42
4.2 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘motivatie’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?.	46
4.2.1 De gepercipieerde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeloning.....	46
4.2.2 De gepercipieerde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeoordeling	50
4.3 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘mogelijkheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden? .....	54
4.3.1 De gepercipieerde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: autonomie .....	54
4.3.2 De gepercipieerde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: participatie.....	56
4.4 Conclusie empirische analyses.....	60
<b>Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>62</b>
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen .....	62
5.1.1 Deelvraag 1 .....	62
5.1.2 Deelvraag 2 .....	64
5.1.3 Deelvraag 3 .....	66
5.1.4 Conclusie.....	68
5.2 Discussie.....	69
5.2.1 Theoretische reflectie en implicaties voor vervolgonderzoek.....	69
5.2.2 Methodologische reflectie .....	72
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk .....	73
Literatuurlijst.....	76
Bijlage 1 Interviewverzoek .....	94

Bijlage 2 Interviewprotocol.....	95
Bijlage 3 Operationalisatieschema .....	98
Bijlage 4 Context.....	99
Bijlage 5 Bewust belonen.....	103
Bijlage 6 Beoogde HRM-beleid.....	104

## Proloog

Deze thesis dient ter afronding van de masteropleiding Management van HR en Verandering van de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na zeven jaar studeren is het eindelijk zover, een buitengewoon emotioneel moment. Een moment waar ik lang naar heb uitgekeken, namelijk het schrijven van een voorwoord. Met het afronden van de masterthesis is de kroon op het werk gezet. Wat een uniek en vooral intellectueel uitdagend traject was dit.

Als ik terugkijk naar het studietraject, dan komen er velerlei positieve emoties naar boven. Ik heb veel vrijheid ervaren om mij te verdiepen in verschillende maatschappelijk relevante vraagstukken. Als persoon voel ik mij vele malen volwassener. En mijn hart heeft in overvloed kennis en wijsheid opgedaan. Terzelfdertijd was het niet een simpele opgave, die een flinke dosis doorzettingsvermogen en frustratietolerantie gevraagd heeft van mij. Ondanks gewoonlijke obstakels is het geheel verlopen zonder noemenswaardige belemmeringen en kijk ik er met plezier naar terug.

Het afronden van deze thesis was onvoorstelbaar zonder ondersteuning van enkele personen, waarvoor ik een blijk van waardering wil uitspreken. Dank gaat allereerst uit naar mijn wetenschappelijke begeleidster Dr. Tessa Janssen. Haar inzichten hebben geleid tot waardevolle en kritische feedback bij de totstandkoming van dit onderzoek. Zij nam het concept zorgvuldig door en becommentarieerde het. Zo stelde zij mij in staat om het onderzoek op een consistente wijze te ontwerpen en uit te voeren. Voorts gaat mijn dank uit naar Erna de Roos, mijn praktijkbegeleidster op het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Tussen de reguliere voortgangsgesprekken stond zij altijd klaar om met mij te sparren over verschillende denk- en zienswijzen, en wist in een korte tijd ervoor te zorgen dat ik mij thuis voelde in de organisatie. Erna, hartelijk dank voor de bijdrage die je hebt geleverd aan mijn persoonlijke ontwikkeling en welzijn. Daarnaast hebben alle respondenten een bijzondere plek bij de realisering van dit onderzoek. Door hun presentie en bereidheid heb ik enerzijds essentiële informatie weten te vergaren en anderzijds voldaan aan de kwantitatieve eis inzake het aantal interviews. Tot slot ben ik mijn dank schuldig aan mijn zus, Özlem. Zij heeft mij gedurende mijn masteropleiding op een niet te verwoorden manier gestimuleerd en wist mij ten tijde van tegenslagen te enthousiasmeren. Ook hielp zij mij om even afstand te nemen van mijn thesis om vervolgens met een frisse blik ernaar te kijken. Dankzij mijn lieve zus kon ik heel wat ballen in de lucht houden, waar ik haar onwijs dankbaar voor ben.

Nu rest mij enkel het wensen van veel leesplezier!

Ferhat Demir

Rotterdam, augustus 2019

## Managementsamenvatting

In dit onderzoek staat de vraag centraal *‘Op welke manier dragen gepercipieerde HRM-instrumenten al of niet bij aan de arbeidsmotivatie van medewerkers van de Directie Bedrijfsvoering, Ministerie van Economische Zaken, en hoe kan het achterliggende mechanisme verklaard worden?’*. De conclusie die uit dit onderzoek volgt is dat er een positieve relatie is tussen alle gepercipieerde HRM-instrumenten en arbeidsmotivatie, met uitzondering van prestatiebeloning. Dit antwoord is tot stand gekomen door een kwalitatief onderzoek te verrichten waarbij gebruik is gemaakt van (beleids)documenten en 17 semi-structureerde. De gebruikte AMO-theorie kan hiermee grotendeels bevestigd worden: instrumenten gericht op het kunnen (Ability), willen (Motivation) en mogen (Opportunity) dragen bij aan de arbeidsmotivatie. Het achterliggende mechanisme kan worden verklaard door een aantal factoren.

Allereerst geeft Maslows (1970) behoeftentheorie inzichten in het achterliggende mechanisme. Door inzet van HRM-instrumenten worden medewerkers voorzien in sociale behoeften zoals ‘bij anderen horen’, geliefd en verzorgd worden en sociaal interacteren. Middels een selectief aannamebeleid wordt immers getracht ‘de juiste persoon, met de juiste kennis en vaardigheden, op de juiste plek te krijgen’. Ook dragen leren & ontwikkelen bij aan een gemeenschappelijke taal en gedeelde, ongeschreven normenkader waar medewerkers zich in zekere zin aan houden. Verder worden de behoeften aan waardering, die duidt op respect krijgen en eervol behandeld worden, en ontplooiingsbehoeften, waarbij medewerkers hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen, adequaat vervuld. Voorbeelden hiervan zijn velerlei participatiemogelijkheden bij besluitvormingsprocessen, de beslissingsbevoegdheden die medewerkers krijgen over het ‘hoe, waar en wanneer’ van het werken, en prestatiebeoordelingen waarbij zorgvuldig wordt stilgestaan bij en gereflecteerd op de geleverde dan wel de te leveren prestaties en de ontwikkeling die de medewerker wil doormaken gedurende een jaar. Voorts blijkt bij toepassing van de Two factor theorie van Herzberg et al. (1959) dat als medewerkers in zekere zin controle hebben over de inhoud van het werk en de context van het werk indirect kunnen beïnvloeden. Op deze manier kunnen medewerkers spanning en ontevredenheid reduceren, waarmee een motivatiebevorderende werking geconstateerd kan worden. De participatiemogelijkheden en de discretionaire ruimte die medewerkers krijgen zijn hierbij zeer nuttig. Bovendien worden deze HRM-instrumenten langs de zijlijn ondersteund door een scala aan leer- en ontwikkelactiviteiten. Een derde verklarende inzicht is dat medewerkers bij toepassing van de billijkheidstheorie van Adams (1963) een redelijk billijke relatie ervaren met de organisatie. Het gros van de medewerkers voelt zich in tamelijk hoge mate gewaardeerd, doordat er bijvoorbeeld regelmatig een beroep wordt gedaan op hun expertise.

Daartegenover staat dat het beloningssysteem, dat in essentie gericht is op het geven van een materiele, financiële tegenprestatie, niet motivatiebevorderend werkt. In sommige gevallen werkt het zelfs demotiverend. Verklaringen hiervoor zijn te treffen in de verwachtingstheorie van Vroom (1964), die stelt dat de inspanning die een medewerker levert afhankelijk is van de verwachte tegenprestatie. Het blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers een financiële tegenprestatie fijn vindt, maar niet primair deze verwachting heeft. In plaats hiervan prefereert het leeuwendeel van de medewerkers immateriële tegenprestaties zoals het ‘openstellen van het netwerk’ voor verdere carrièreontwikkeling. Dit kan worden geassocieerd met het type motivatie. Medewerkers in de publieke sector zijn voornamelijk intrinsiek gemotiveerd. Zij voelen zich primair aangetrokken door de bijzondere inhoud van het werken voor de publieke zaak en niet door extrinsieke tegenprestaties (Boxall et al., 2011; Steijn, 2009). Bovendien blijkt bij toepassing van Adams’ billijkheidstheorie (1963) dat het beloningssysteem in onvoldoende mate transparant is: de beloningscriteria, gedrags- en werkvoorbeelden die daarbij horen worden namelijk gepercipieerd als multi-interpretabel en subjectief. Hierdoor ervaren medewerkers ‘procedurele onrechtvaardigheid’ bij het bepalen van wie al dan niet bewust beloond wordt. Dit gevoel van onrechtvaardigheid kan leiden tot ontevredenheid en neiging om onbillijkheid te reduceren.

Kortom, de percepties van HRM-instrumenten door medewerkers, met uitzondering van prestatiebeloningen, zorgen ervoor dat medewerkers positieve emoties ervaren en zij komen op die manier terecht in een positieve psychologische gemoedsstemming, die getuigt van meer creativiteit, optimisme en cognitieve dan wel mentale welzijn, waarmee de weg naar menselijk floreren wordt vrijgemaakt. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek in de publieke sector ook andere motivatiebevorderende HRM-instrumenten te onderzoeken, die meer aansluiten bij de intrinsieke motieven van ambtenaren.

Vanwege bovenstaande resultaten wordt het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat aanbevolen om allereerst het nut en de noodzaak van het werken voor de Rijksoverheid te concretiseren en duidelijk te communiceren. Voorlopige bevindingen laten immers zien dat medewerkers voornamelijk intrinsiek gemotiveerd zijn en in zeer geringe mate extrinsiek. Gezien het feit dat er geen blauwdruk bestaat voor het motiveren van medewerkers, is het raadzaam om de bijzondere context van het werken voor de Rijksoverheid in ogenschouw te nemen en deze op een heldere en consistente wijze te communiceren met de medewerkers. Verder wordt aanbevolen om de afstemming van potentiële medewerkers bij de (werk)omgeving te bepalen. Dit blijkt een lastige opgave te zijn. Echter, het is wel een factor van belang. Medewerkers die bij nader inzien de perceptie hebben dat de kenmerken tussen enerzijds zichzelf en anderzijds de organisatie en het werk niet met elkaar overeenstemmen, zouden gaandeweg negatievere effecten op hun houding ervaren zoals gebrekkige betrokkenheid, arbeidsontevredenheid, absentie, demotivatie. Tot slot blijkt dat het primaire proces de boventoon voert en dat medewerkers vooral de



perceptie hebben zich te moeten houden aan de gangbare normenkader, zonder al te veel af te wijken van datgene wat als gebruikelijk wordt gezien. Dit kan gepercipieerd worden als een veelheid aan overbodig geachte regels en procedures die inertie in de hand kunnen werken. Daarom wordt aanbevolen om medewerkers meer werkgerelateerde hulpbronnen te geven zodat zij de uitdagende taakeisen het hoofd kunnen bieden en meer inzicht krijgen in de mogelijkheden om op eigen initiatief hun baan vorm te geven zodat het werk beter past bij hun interesses en capaciteiten. Als het werk, en de context daarvan beter past bij de medewerker zal deze het werk langer willen doen en worden de persoonlijke groei en actief leergedrag gestimuleerd. Op deze manier krijgen zij meer controle over hun werk, maken meer gebruik van hun sterke punten en hebben minder last van negatieve aspecten van het werk.

# **Hoofdstuk 1: Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding tot het onderzoek besproken. Vervolgens wordt de probleemstelling toegelicht en de relevantie vanuit wetenschappelijk, maatschappelijk en bestuurskundig perspectief in kaart gebracht. Tot slot wordt de opbouw van dit onderzoek besproken in de leeswijzer.

## **1.1 Aanleiding**

Er zijn fundamentele veranderingen in de samenleving gaande. Toename van horizontale relaties, flexibilisering van de arbeidsmarkt en snellere media zijn slechts enkele voorbeelden. Verschillende overheden staan voor complexe en vaak onoverzichtelijke vraagstukken. Vaak is het vooraf niet duidelijk hoe deze vraagstukken zich manifesteren. Het vervlochten en onvoorspelbare karakter van deze vraagstukken doen het urgentiegevoel onder overheden om adequaat te reageren op externe ontwikkelingen toenemen. Bij uitblijvende adequate reacties komt de levensvatbaarheid van organisaties in het gedrang in termen van doelmatigheid, doeltreffendheid en legitimiteit (Vermeeren, 2014). Wat er exact moet gebeuren met externe ontwikkelingen, wanneer, op welke manier en wie er iets mee moeten is echter discutabel. Het doorzien van vervlochten, complexe patronen van externe ontwikkelingen lijkt een lastige opgave (De Jong, 't Hart & Van der Steen, 2017). De kennis omtrent het vraagstuk is aanwezig, maar tegelijkertijd enorm versnipperd, hetgeen resulteert in gebrekkige aanpak met alle gevolgen van dien zoals het hanteren van verschillende probleemdefinities en uiteenlopende manieren van beleid vormen en implementeren.

Deze vervlochtenheid en complexiteit van vraagstukken doen een beroep op het 'kunnen, willen en mogen' van individuele medewerkers, die het geheel zouden moeten doorgronden om tot adequate reacties te komen. Tevens wordt de huidige arbeidsrelatie tussen publieke organisaties en medewerkers geconfronteerd met grote uitdagingen zoals herstructureringen, toenemende druk om te presteren en inkrimping van het personeelsbestand (Gould-Williams, 2003; Fontinha, 2013; Algemene Rekenkamer, 2012). Daarom is het niet voor iedere medewerker vanzelfsprekend om te presteren zoals beoogd. Het gaat namelijk voorbij aan inzichten uit de Strategisch Human Resource Management literatuur, waarin wordt gesteld dat de menselijke factor dient als bron van succes (Boselie, 2014). Dit heeft te maken met het feit dat 'diensten' een steeds groter onderdeel vormen van de economie. Daardoor kan kwalitatief beter personeel doorslaggevend zijn en is het kostbaar om de menselijke factor onvoldoende te benutten (idem).

Om de menselijke factor, ofwel de medewerkers, de wenselijke houding en gedragingen te laten vertonen worden zowel in de literatuur als in dit onderzoek verschillende HRM-instrumenten gebruikt gericht op het ‘kunnen, willen en mogen’, te weten ability-, motivation- en opportunity enhancing HR-practices (Vermeeren, 2014; Janssen, 2016; Boselie, 2014). Er is echter gebrekkig inzicht in de factoren die een rol spelen in de relatie tussen HRM en prestaties. Het achterliggende mechanisme van de doorwerking van HRM op prestaties is onderbelicht. Dit wordt het blackbox-probleem genoemd (Guest, 2011; Vermeeren, 2014; Janssen, 2016). Met andere woorden, er zijn verschillen in de manier waarop HRM wordt toegepast, die te vinden zijn in organisaties, groepen medewerkers, sectoren en samenlevingen (Sherer et al., 2001). De assumptie hierbij is dat de relatie tussen HRM en prestaties wordt gemedieerd door individuele prestaties, namelijk de houding en gedragingen van medewerkers (Boselie, 2014:60; Pauwe et al., 1997). Het hebben van een adequaat ontworpen, beoogd, HR-systeem is onvoldoende om de houding en gedragingen van medewerkers positief te beïnvloeden. Het gaat namelijk voorbij aan de ervaring van medewerkers, zogenaamde gepercipieerde HRM. Vermeeren (2014:14) geeft hieromtrent aan dat de retoriek en de realiteit van elkaar verschillen. Daarom is het vanuit een SHRM-perspectief bijzonder relevant om de manier waarop HRM-instrumenten doorwerken op individuele prestaties, casu quo arbeidsmotivatie, en het achterliggende verklarende mechanisme te onderzoeken.

## 1.2 Probleemstelling

De in de aanleiding geschetste externe ontwikkelingen en de veronderstelling dat het effect van het HR-systeem afhankelijk is van de percepties van individuen vormen de aanleiding voor dit onderzoek. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het AMO-model. AMO is een acroniem voor Ability, Motivation en Opportunity to perform (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Vermeeren, 2014; Janssen, 2016). Het AMO-model heeft als uitgangspunt dat als medewerkers het kunnen (Ability), willen (Motivation) en mogen (Opportunity), dat zij ook beter presteren. Wat betreft het kunnen gaat het vooral over vaardigheden. Organisaties kunnen de vaardigheden op twee manieren beïnvloeden, namelijk door bepaalde vaardigheden en eigenschappen in huis te halen door medewerkers selectief aan te nemen, lettend op de juiste match tussen persoon en organisatie/baan (selectief aannamebeleid) en door vaardigheden en eigenschappen van bestaande medewerkers te stimuleren door het aanbieden van leer- en ontwikkelactiviteiten. Zo wordt getracht het kunnen in de organisatie te bevorderen (Ability). Hiervoor wordt in dit onderzoek ‘vaardigheden’ als terminologie gebruikt. Verder is het idee achter het AMO-model dat medewerkers gemotiveerd worden in hun werk door instrumenten zoals prestatiebeloning en -beoordeling (Motivation), en dat het prestatie verhogend werkt als medewerkers de mogelijkheid hebben om te participeren en een zekere autonomie krijgen om te presteren

(Opportunity) (idem). Om uitspraken te kunnen doen over deze veronderstelling is het nodig om de percepties van individuele medewerkers ten aanzien van het door de organisatie ingezette HRM-beleid te onderzoeken, zodat er meer inzicht komt in het mechanisme tussen HRM en arbeidsmotivatie. In dit onderzoek is ervoor gekozen om onderzoek te doen naar het door medewerkers gepercipieerde HRM-beleid en niet het door de organisatie opgestelde HRM-beleid. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat er een discrepantie is tussen wat op papier staat en wat door medewerkers wordt ervaren (Nishii et al., 2008). Het formeel beoogde HRM-beleid wordt namelijk vastgelegd door veelal het senior-management (*intended HRM*), waarna (lijn)managers het implementeren (*actual HRM*). Deze implementatie wordt op een bepaalde manier ervaren door individuele medewerkers. Juist deze ervaringen werken door op de houding en gedragingen van medewerkers. Daarom wordt in dit onderzoek louter gefocust op de relatie tussen gepercipieerde HRM-instrumenten en arbeidsmotivatie als houdingsvariabele.

De centrale doelstelling van dit onderzoek is *‘het verschaffen van inzicht in het mechanisme dat ten grondslag ligt aan de relatie tussen gepercipieerde HRM-instrumenten en arbeidsmotivatie van medewerkers van Directie Bedrijfsvoering, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, door wetenschappelijke kennis en inzichten toe te passen op de empirie’*. Er is gekozen om te focussen op een specifieke HR-uitkomst, namelijk arbeidsmotivatie. Uit recente onderzoeken blijkt namelijk dat het onduidelijk is wat precies motiverende factoren zijn voor individuele medewerkers in de publieke sector (Vermeeren, 2014; Janssen, 2016). De vraag staat centraal welke HRM-instrumenten bijdragen aan de arbeidsmotivatie en hoe het achterliggende causale mechanisme verklaard kan worden. Velerlei onderzoeken tot nu toe (Jiang et al., 2012; Vermeeren, 2014) zijn kwantitatief ingestoken, maar om meer inzicht te krijgen in waarom bepaalde HRM-instrumenten al of niet motiverend zijn in de publieke sector, is ervoor gekozen om dit onderzoek kwalitatief in te steken. Een kwalitatieve insteek wordt eveneens geadviseerd door Van de Voorde et al. (2012) en Gould-Williams (2007).

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is *‘Op welke manier dragen gepercipieerde HRM-instrumenten al of niet bij aan de arbeidsmotivatie van medewerkers van de Directie Bedrijfsvoering, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en hoe kan het achterliggende causale mechanisme verklaard worden?’*. Om de centrale vraagstelling te beantwoorden is een aantal deelvragen geformuleerd.

1. Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘vaardigheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?
2. Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘motivatie’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?

3. Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘mogelijkheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?

In deze deelvragen wordt een brug geslagen tussen het door medewerkers gepercipieerde HRM-beleid en hun arbeidsmotivatie. Er wordt nagegaan op welke manier gepercipieerde ability-, motivation- en opportunity bevorderende HRM-instrumenten te relateren zijn aan de arbeidsmotivatie om het achterliggende mechanisme te verhelderen.

### 1.3 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie heeft betrekking op de mate waarin de onderzoeksresultaten bijdragen aan al bestaande wetenschappelijke kennis en inzichten. De basisassumptie in de SHRM-literatuur is dat HRM-instrumenten bijdragen aan organisatieprestaties (Guest, 2011; Paauwe, Guest & Wright, 2013). Het overgrote deel van de onderzoeken met betrekking tot SHRM laat zien dat het gebruiken van HRM-instrumenten geassocieerd wordt met positieve HRM-uitkomsten zoals hogere betrokkenheid (Gong et al., 2009; Gardner et al., 2011), lager verloop (Batt, 2002), hogere baantevredenheid (Brown et al., 2008; Wanous et al., 1997), hogere productiviteit (MacDuffie, 1995; Cropanzano et al., 2001) en betere financiële prestaties (Huselid, 1995).

Echter, één van de grootste onbeantwoorde vragen met betrekking tot de relatie tussen HRM en prestaties is: ‘*What is the process whereby HRM can have an impact on performance?*’ (Guest, 2011:7). Deze vraag refereert aan het ‘black-box-probleem’ genoemd (Boxall et al., 2011:1505). Meerdere pogingen om deze relatie te verduidelijken hebben suboptimale resultaten gegenereerd. Zo maken Nishii et al. (2008) in hun *badkuip-model* een onderscheid tussen beoogd, geïmplementeerd en ervaren HRM om de houding en gedragingen van medewerkers, en daarmee de organisatieprestaties in kaart te brengen. Andere pogingen hebben betrekking op de zogenaamde ‘ontbinding’. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende typen HR-activiteiten en prestatie-indicatoren. Boxall et al. (2011) stellen dat individuele prestaties afhankelijk zijn van de ability, motivation en opportunity van medewerkers. Deels in lijn met Boxall et al. (2011), veronderstellen Boxall en Macky (2009) dat er een cognitief en een motivationeel pad is. Het cognitieve pad stelt dat een investering in de cognities van medewerkers direct doorwerkt op hun prestaties, terwijl een investering in de motivatie van medewerkers indirect doorwerkt op hun prestaties via een hogere mate van arbeidssatisfactie.

Deze inzichten bieden echter geen optimale duidelijkheid over de relatie tussen HRM en prestaties. Het geheel aan HRM-instrumenten is namelijk meer dan de som der delen, waardoor een systeembenadering, waar de doorwerking van het geheel aan HRM-instrumenten op prestaties wordt

onderzocht niet deugdelijk is. Tegelijkertijd biedt een instrumentele benadering, waarbij afzonderlijke HRM-instrumenten in relatie tot prestaties worden onderzocht, onvoldoende inzicht omdat HRM-instrumenten elkaar kunnen versterken of juist kunnen afzwakken (deadly combinations) en omdat deze benadering weinig oog heeft voor HRM als bundel (Beugelsdijk, 2008). Het uiteenrafelen van HRM biedt mogelijkheden tot meer duidelijkheid over de relatie. Dit onderzoek speelt daarop in en daarom zullen HRM-instrumenten als minibundels volgens het AMO-model in kaart worden gebracht (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2011; Vermeeren, 2014). Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen bundels HRM-instrumenten, gericht op het kunnen, willen en mogen van medewerkers. In dit onderzoek heeft ‘de houding’, oftewel individuele prestaties, betrekking op de arbeidsmotivatie van individuele medewerkers als HR-uitkomst.

Met dit onderzoek wordt daarnaast gereageerd op de oproep van Van de Voorde et al. (2012), Gould-Williams (2007) en Jiang et al. (2012:1279) om meer kwalitatief onderzoek te doen naar de effecten van HRM-instrumenten op arbeidsmotivatie en tegelijkertijd bij te dragen aan het inzichtelijker maken van het achterliggende verklarende mechanisme van de relatie tussen HRM en prestaties. Op deze manier wordt getracht om de lacune te vervullen en een deel van het verklarende mechanisme achter de blackbox te verhelderen.

#### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijke relevantie refereert aan de bijdrage die de kennis in dit onderzoek levert aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Onderzoek naar de relatie tussen HRM en HR-uitkomsten, zoals arbeidsmotivatie, biedt meer inzicht in de aansturing op het bevorderen van de motivatie. Motivatie blijkt een cruciale mediator in de relatie tussen HRM en prestaties. Organisaties kunnen zelf binnen bepaalde kaders het HRM-beleid bepalen. Daardoor kunnen zij kiezen voor bepaalde HRM-instrumenten om daarmee de arbeidsmotivatie en ten einde de organisatieprestaties te beïnvloeden. Op deze manier kunnen zij adequaat inspelen op veranderingen in de context van organisaties, zoals vergrijzing en schaarste aan hoog opgeleid personeel (Boxall & Purcell, 2011:23). Dit bevordert de levensvatbaarheid van organisaties, die zich in een continu dynamische omgeving bevinden (Hornsby et al., 2013).

Bovendien is een hogere arbeidsmotivatie ook van belang voor het individu. Een hogere motivatie correleert namelijk met positieve HRM-uitkomsten zoals bevlogenheid (Bakker, 2003), aanwezigheid (Van de Luytgaarden, 1993), duurzame inzetbaarheid (Heuvel et al., 2013) en vitaliteit (Strijk et al., 2014). Dit zijn allemaal uitkomsten die duiden op bevordering van het welzijn van medewerkers, waardoor zij beter kunnen presteren. Op deze manier kunnen in hoge mate gemotiveerden in een

positieve visuele ‘cirkel’ belanden, waar hogere motivatie zorgt voor positieve uitkomsten, terwijl die positieve uitkomsten ook de motivatie ten goede komen.

Daarnaast kunnen spanningen rondom arbeidsmotivatie van medewerkers schadelijk zijn voor de werkrelatie met de werkgever (Boxall et al., 2011:26). Zo kan gebrekkige arbeidsmotivatie zich uiten in collectieve acties zoals stakingen, en individuele acties zoals vertrekgeneigdheid en absentisme. Dergelijke acties kunnen van invloed zijn op de legitimiteit, effectiviteit en doelmatigheid van publieke organisaties, waar de maatschappij niet bij gebaat is. De financiële middelen van publieke organisaties zijn namelijk niet afkomstig van het verkopen van producten of diensten, maar juist van budgettoewijzingen die van de maatschappij komen. Daardoor kan de levensvatbaarheid van de organisaties en de maatschappelijke ‘rust’ in gevaar komen (idem).

Kortom, publieke organisaties zouden kunnen dienen als rolmodel door te investeren in HRM-instrumenten die ten goede komen van de arbeidsmotivatie. Hierdoor kunnen positieve uitkomsten gestimuleerd worden zoals vitaliteit, bevoegenheid, aanwezigheid en duurzame inzetbaarheid. Ook het uitblijven van maatschappelijke onrust, het effectief en efficiënt besteden van publieke (financiële) middelen kunnen hiermee bevorderd worden. Omdat dit onderzoek bijdraagt aan de ontwikkeling van kennis en inzichten over de arbeidsmotivatie in de publieke sector, is het in zekere zin maatschappelijk relevant.

### **1.5 Bestuurskundige relevantie**

Het onderzoek is eveneens bestuurskundig relevant. Medewerkers spannen zich niet altijd uit eigen beweging optimaal in en blijven niet altijd volharden om organisatiedoelen en daarmee publieke doelen na te streven. Voor een organisatie zoals EZK is het wel van belang dat medewerkers gemotiveerd blijven omdat EZK een bijzondere rol speelt in de samenleving. Ten eerste verleent EZK monopolistische diensten met een veelal ‘dwingend karakter’. Dat wil zeggen, dat men zich er niet aan kan onttrekken. De activiteiten van EZK hebben een grote impact en dragen een hoge symbolische waarde (Steijn, Groeneveld en Van de Parre, 2010:31). Het zorgt namelijk voor de voortbrenging van ‘public goods’ en effecten op anderen die niet direct consument van de betrokken dienst zijn.

Verder is de politieke aansturing een tweede reden voor de bestuurskundige relevantie (Bruijn, 2003:7). EZK is afhankelijk van de politiek, omdat het primaat bij de politiek ligt (Burke, 2017; Bovens, 't Hart & van Twist, 2007) en daarom niet geheel vrij in de uitvoering van de werkzaamheden. Bij het nemen van strategische beslissingen is de macht van managers beperkt door het feit dat ‘de politiek’ een cruciale stakeholder is (Steijn et al., 2010:32). In zijn algemeenheid geldt dat het formuleren van organisatiestrategieën moeilijker is, dat doelen vager zijn, omdat men met meerdere stakeholders te

maken heeft, die uiteenlopende belangen en percepties kunnen hebben. Daarom zijn publieke organisaties gebaat bij medewerkers die in hoge mate gemotiveerd zijn voor het publieke belang.

Kortom, gezien het feit dat EZK een monopolistische positie heeft, ‘public goods’ voortbrengt, continu in wisselwerking is met het politieke primaat en verschillende stakeholders betrokken zijn, kan worden gesteld dat het bestuurskundig relevant is om te onderzoeken hoe het mechanisme dat ten grondslag ligt aan de relatie tussen HRM-instrumenten en arbeidsmotivatie verklaard kan worden en daarmee bij te dragen aan de inzichten die van invloed zijn op de levensvatbaarheid van EZK.

### **1.6 Leeswijzer**

Dit onderzoeksrapport begint met een inleiding (hoofdstuk 1) waarna hoofdstuk 2 volgt, theoretische perspectieven, waarin wetenschappelijke inzichten centraal staan. Hoofdstuk 3 betreft de methodologische verantwoording waarin de onderzoeksmethoden worden toegelicht, de betrouwbaarheid en validiteit worden besproken, en de operationalisatie van de kernvariabelen plaatsvindt. In hoofdstuk 4 wordt de empirische analyse besproken aan de hand van de deelvragen. In hoofdstuk 5 worden conclusies getrokken door antwoord te geven op de hoofdvraag. Tot slot worden aanbevelingen voor zowel vervolgonderzoek als voor de praktijk geformuleerd.



## **Hoofdstuk 2: Theoretische perspectieven**

In dit hoofdstuk staat het theoretische kader centraal. Er zal allereerst aandacht worden besteed aan HRM in de publieke sector (2.1) en de conceptualisatie (2.2) daarvan. Daarna wordt het AMO-raamwerk (2.3) toegelicht. Vervolgens wordt nader ingegaan op prestaties in de publieke sector (2.4) en op de relatie tussen HRM en prestaties (2.5). Voorts wordt arbeidsmotivatie als specifieke HR-uitkomst besproken en uiteengezet middels verschillende motivatietheorieën (2.6). Tot slot wordt het conceptueel model weergegeven (2.7).

### **2.1 HRM in de publieke sector: verkenning**

Vandaag de dag is aanpassing aan dynamische omstandigheden voor veel organisaties noodzakelijk om levensvatbaar te blijven. Dit geldt ook voor publieke organisaties. Sterker nog, met de introductie van New Public Management in de jaren 80, is verandering voor publieke organisaties een sleutelbegrip (Steijn, 2009:4). Publieke organisaties hebben in het kader van NPM een aantal private sector modellen, ideeën en waarden met betrekking tot efficiëntie en service-oriëntatie geïntroduceerd (Vermeeren, 2014). Basisassumptie bij deze is: *'run government like a business'* (Pollitt & Bouckaert, 2004). In velerlei westerse landen heeft deze oriëntatie gezorgd voor de totstandkoming van een groot aantal onafhankelijke uitvoerorganisaties, die met een grotere mate van autonomie opereren (idem). Als gevolg hiervan zijn er hybride organisaties ontstaan, die zowel private als publieke elementen hebben. Sommigen opereren geheel niet op de markt, zoals 'het Rijk', terwijl anderen deels op de markt opereren zoals universiteiten (Groeneveld et al, 2010:30).

Het zogenaamde SHP-model illustreert de continue interacties van publieke organisaties met de externe omgeving. Wat de omgeving betreft wordt er onderscheid gemaakt tussen twee dimensies, namelijk product-markt-technologie (PMT) en sociaal-cultureel-legal (SCL) (Steijn, 2009:13). PMT-dimensie laat zien hoe HRM wordt geassocieerd met de competitieve mechanismen op de 'markt' waarin organisaties opereren. Het refereert aan de economische rationaliteit met criteria zoals effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en innovatie. De SCL-dimensie focust zich op institutionele mechanismen, en impliceert relationele rationaliteit door te focussen op morele waarden zoals legitimiteit (idem).

Publieke organisaties worden krachtig beïnvloed door de institutionele context, waarin economische rationaliteit zelden een centraal criterium is bij het bepalen van de wenselijkheid van beleid (Vermeeren, 2014:32). Hierbij is het handig om oog te hebben voor de financiële prestaties. Publieke organisaties dienen namelijk wel kostendekkend te zijn en worden geconfronteerd met een toenemende behoefte aan efficiëntie en effectiviteit (idem). Specifieker geformuleerd, van publieke organisaties wordt verwacht

dat zij diensten leveren, die niet noodzakelijk winstgevend zijn maar wel responderen aan de politieke logica en de regulering van de samenleving. In de publieke sector kunnen politieke actoren gezien worden als bijzondere stakeholders, omdat het primaat bij de politiek ligt. Dit heeft gevolgen voor de HR-strategie van publieke organisaties. De strategische keuzes vloeien dus voort uit de politieke keuzes. In deze zin worden publieke organisaties geconfronteerd met beperkende managementsituaties, omdat zij economisch en politiek verantwoordelijk zijn voor de activiteiten (Emery & Giauque, 2005). Als gevolg van voorgaande specifieke karakteristieken van publieke organisaties kan worden gesteld dat het handig is om een multidimensionaal perspectief te hanteren om de prestaties van publieke organisaties te analyseren. Dit geldt ook voor het analyseren van het HR-beleid, omdat de omgevingsfactoren en specifieke karakteristieken ook het HR-beleid beïnvloeden (Bach & Kessler, 2007).

Terug naar de definitie van HRM kan worden gesteld dat HRM gaat over *'managing people and work, both individual and collective dimensions'* (Boxall & Purcell, 2011:1). Wright & MacMahan (1992:298) benadrukken meer het strategische component door HRM te definiëren als *de patronen van een geplande HR-ontwikkeling en activiteiten, die bedoeld zijn om de organisatie in staat te stellen om doelen te realiseren*. Een andere veel gebruikte definitie is die van Beer, Spector, Lawrence, Mills en Walton (1984:1), waarbij HRM wordt gedefinieerd als *alle management-beslissingen, die de natuur van de relatie tussen organisatie en medewerker beïnvloeden*.

Boselie (2002) zet HRM allereerst uiteen en stelt dat 'human' betrekking heeft op de relatie tussen werkgever en medewerker, 'resource' refereert aan medewerkers, die dienen als bron voor organisatiesucces en 'management' verwijst naar de activiteiten van managers ten aanzien van medewerkers om de gewenste houding en gedragingen te vertonen om op die manier bij te dragen aan organisatiedoelen. Op basis daarvan wordt HRM gedefinieerd als *'management decisions related to policies and practices which together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organizational and societal goals'*. Simpel gezegd, HRM impliceert *de juiste persoon op de juiste plaats voor het juiste resultaat*. In dit onderzoek wordt gekozen voor de definitie van Boselie (2002), omdat nadrukkelijk een onderscheid gemaakt wordt tussen individuele, organisatorische en maatschappelijke doelen. Immers, naast de individuele en organisatorische doelen, spelen maatschappelijke doelen van EZK, zoals beschreven in bijlage 4, een cruciale rol.

## 2.2 Conceptualisatie van HRM in de publieke sector

Er is noch een algemeen geldende definitie van HRM, noch een algemeen geldende conceptualisatie (Vermeeren, 2014:24). Er zijn verschillende conceptualisaties van HRM, zoals de instrumentele- en systeembenadering. De instrumentele benadering betreft de invloed van individuele HRM-instrumenten op prestaties terwijl bij de systeembenadering het principe ‘het geheel is meer dan de som der delen’ centraal staat en daarmee het effect van bundels van HRM-instrumenten onder de loep neemt (idem). Tegenwoordig is er een toegenomen focus op de interne consistentie of ‘fit’ van verschillende HRM-instrumenten onder de noemer systeembenadering (Boxall & Purcell, 2011). Er moet worden opgemerkt dat sommige auteurs recentelijk het belang van het uiteenrafelen van het HR-systeem in afzonderlijke bundels onder de aandacht hebben gebracht om meer inzicht te verschaffen in de relatie tussen HRM en prestaties (Jiang et al., 2012; Boxall et al., 2009; Boxall et al., 2011). Met betrekking tot de momenteel dominante systeembenadering, is er voortdurend debat over de juiste bundel van HRM-instrumenten (Boselie, 2005). Dit debat gaat over de vraag of HRM-instrumenten, die in een bepaalde context succesvol zijn, gekopieerd en toegepast kunnen worden in andere branches zodat dezelfde resultaten bereikt kunnen worden. Dit theoretische debat heeft twee concurrerende scholen, namelijk de ‘best-practice’ school en de ‘best-fit’ school (Boxall et al., 2011).

De best-practice school betreft een universalistische benadering waarbij wordt gesteld dat ‘one size fits all’ en ‘there is a best way’. Met andere woorden, er wordt gesteld dat HRM overal op dezelfde manier geïmplementeerd kan worden. Deze school kan rekenen op velerlei kritiek, omdat het niet duidelijk is voor wie het een ‘best way’ is. Verder kan deze school rekenen op praktische kritiek, namelijk dat ‘benchmarking does not get you to the top, but nearly to the middle’ (Ridderstrale & Nordstrom, 2005). Er is echter wel consensus over de positieve samenhang tussen een aantal, zeer globale, best-practices en organisatieprestaties (Boxall & Purcell, 2016:75). Deze best-practices impliceren werkzekerheid, selectief aannamebeleid, werken in teamverband, prestatiebeloning, uitgebreide training, verminderen van statusverschillen en het delen van informatie (idem). Deze best-practices worden de ‘underpinning layer’ genoemd, omdat het algemeen geldende HR-principes zijn waar organisaties hoe dan ook beter van worden

Daarentegen stelt de best-fit school dat er een optimale fit moet zijn tussen de omgeving, strategie en organisatie. Het is een contingentiebenadering, waarbij van buiten naar binnen wordt geredeneerd. Uitgangspunt hierbij zijn contextuele factoren, die bepalend zijn voor welke HRM-instrumenten geïmplementeerd moeten worden (Boxall et al., 2011). Er wordt gesteld dat bepaalde HRM-instrumenten universeel zijn, maar het exacte design afhankelijk is van de organisationele context. Deze HRM-instrumenten worden in hoge mate beïnvloed door verschillende economische en socio-politieke contexten en vormen de zogenaamd ‘surface layer’ (Boxall & Purcell, 2016:80). Zo zal een

prestatiebeloningssysteem beter werken in individualistische landen dan in collectivistische landen. In collectivistische landen zou men minder snel accepteren dat mensen hoger worden beloond voor hun prestaties, waarbij direct de tekortkomingen van anderen worden benadrukt. Ook de best-fit school kan rekenen op kritiek zoals een te hoge mate van rationaliteit, terwijl mensen in de praktijk niet altijd rationeel acteren (idem). Hierdoor kunnen HRM-instrumenten, die op het oog adequaat lijken toch door mensen als niet adequaat worden gepercipieerd.

Sinds begin jaren 90 wordt de literatuur omtrent strategisch HRM in toenemende mate beïnvloed door ‘resource based view’ (RBV). RBV focust zich op interne sterke en zwakke punten van de organisatie met bijzondere aandacht voor manieren waarop organisaties waardevolle bronnen kunnen ontwikkelen. De RBV heeft als uitgangspunt een fundamenteel geloof in de beslissende waarde van medewerkers bij het bepalen van prestaties. Het gaat dus uit van de unieke, moeilijk imiteerbare kerncompetentie van het personeelsbestand. Wanneer deze medewerkers met unieke kerncompetenties worden ondersteund door een exceptioneel werkomgeving, dan kan dat resulteren in zogenaamde ‘human resource advantage’. Als we de RBV relateren aan het debat inzake best-practice vs best-fit, dan kan worden gesteld dat RBV betrekking heeft op het willen ontdekken hoe organisaties een exclusieve vorm van fit kan bouwen (Boxall & Purcell, 2011). Tot slot kan ook de RBV rekenen op kritiek, zoals dat het snel leidt tot idealistische uitspraken over mensen in organisaties als ‘mensen zijn het hart van onze organisatie’ en neigt dan naar best-practice. Kortom, iedere organisatie heeft iets unieks en er is een beste manier maar het is afhankelijk van de contingenties en de keuzes die men daarin maakt.

### 2.3 AMO-raamwerk

AMO is een acroniem voor *Ability, Motivation en Opportunity to perform* (Janssen, 2016). Volgens het AMO-raamwerk beïnvloeden HRM-instrumenten de drie variabelen op individueel niveau die op hun beurt weer cruciaal zijn voor de prestaties (Steijn et al., 2013:185-186). Het achterliggende idee is dat als de organisatie selectief op zoek gaat naar medewerkers die passen bij de organisatie/baan om een match te realiseren en deze medewerkers vervolgens de mogelijkheden geven om zich te ontwikkelen (*i.e., ze kunnen de werkzaamheden uitvoeren omdat zij de nodige capaciteiten, c.q. kennis en vaardigheden hebben*), hun motiveren in hun werk door de prestaties systematisch te beoordelen en te belonen (*i.e., ze zullen het werk uitvoeren omdat zij het willen en adequaat worden gestimuleerd*) en de mogelijkheid bieden om te participeren en hun werk uit te voeren met een zekere mate van autonomie (*i.e., ze mogen de werkzaamheden uitvoeren, omdat ze een zekere autonomie hebben*), dan presteren zij beter (Appelbaum et al., 2000; Vermeeren, 2014; Janssen, 2016; Paauwe, 2009). Gezien het feit dat het AMO-raamwerk HRM koppelt aan de houding en gedragingen van medewerkers, wordt in dit onderzoek HRM geoperationaliseerd middels het AMO-raamwerk.

HR-systemen die gericht zijn op het maximaliseren van prestaties, kunnen gezien worden als een combinatie van specifieke HRM-instrumenten gericht op het ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘mogen’ om te presteren (Jiang et al., 2012). Lepak et al. (2006) suggereren dat HRM-instrumenten geconceptualiseerd kunnen worden als onderdeel van deze drie componenten. Ability bevorderende HRM-instrumenten impliceren leren en ontwikkelen en een selectief aannamebeleid. Verder duiden motivation bevorderende HRM-instrumenten op prestatiebeoordeling en -beloning. Tot slot refereren opportunity bevorderende HRM-instrumenten aan de autonomie van individuen en participatie(mogelijkheden). Deze onderverdeling zal ook in dit onderzoek worden gebruikt als middel om HRM uiteen te rafelen, en dit komt terug in de operationalisatie (paragraaf 3.6).

Daarnaast hebben verschillende empirische studies het AMO-raamwerk geadopteerd en gevalideerd door aan te tonen dat het HR-systeem bestaat uit verscheidene componenten, die het ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘mogen’ doen toenemen en positief doorwerken op de HRM-uitkomsten en op de prestaties (Vermeeren, 2014). Jiang et al. (2012) tonen aan dat ability-enhancing HRM-instrumenten het meest bijdragen aan het ‘kunnen’ van medewerkers terwijl de bijdrage aan het ‘willen’ zeer gering is. Bovendien laten hun resultaten zien dat een model waarin de drie HR-componenten worden onderscheiden, beter in staat zijn om de variatie in HRM-uitkomsten te verklaren dan een model waarin samengestelde HRM-instrumenten wordt gebruikt (idem). Gebaseerd op deze resultaten, adviseren zij om de ‘ontbinding’ van het HR-systeem in toekomstig onderzoek te gebruiken om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen HRM en prestaties. Met dit onderzoek wordt dus gerespondeerd aan dat advies, door het HR-systeem uiteen te rafelen in drie componenten en vervolgens te kijken naar de invloed op arbeidsmotivatie.

## 2.4 Prestaties

De belangstelling voor de prestaties van publieke organisaties is in de afgelopen decennia toegenomen. De veranderingen, die gepaard gingen met New Public Management, werden enorm gevoed door een sterke overtuiging dat de prestaties van publieke organisaties meetbaar zijn (Van Thiel & Leeuw, 2003). Osborne en Gaebler (1992) legden de basis voor het werken met prestatieafspraken door een sturing op output te benadrukken. Achterliggende gedachte is dat publieke organisaties beter afgerekend kunnen worden op prestaties door prestatie-indicatoren te formuleren (Ter Bogt & Van Helden, 1994). Heden ten dage willen ook burgers vaker inzicht in de prestaties om betere afweging te maken bij welke organisatie zij een bepaalde dienst af nemen – voor zoverre deze keuze er is in de publieke sector (Steijn & Groeneveld, 2013:210). Het effect van meer inzicht in de prestaties van publieke organisaties is onder andere dat deze kritisch worden gevolgd door burgers en dat falen meer aan het licht wordt gebracht.

Het is echter om meerdere redenen zeer lastig om de prestaties van publieke organisaties te meten. Allereerst is het niet geheel duidelijk welke prestatie-indicatoren gebruikt moeten worden, terwijl bij private organisaties winst, omzet en marktaandeel voor de hand liggende prestatie-indicatoren zijn. Winst als prestatie-indicator voor efficiëntie en effectiviteit van publieke organisaties is echter niet bruikbaar, omdat er geen winstoogmerk is. Verder wordt gesteld dat de aard van de geleverde diensten door publieke organisaties, zoals beleidsvorming en -implementatie, wetgeving, handhaving en beheer, zorgt dat er in de publieke sector voornamelijk subjectieve percepties van prestaties gemeten worden (SCP, 2012). Voorts wordt gesteld dat publieke organisaties, in tegenstelling tot private organisaties, een groot aantal producten en diensten kennen en daarbij de tucht van de markt missen (Steijn et al., 2013:213). Hiermee wordt bedoeld dat private organisaties zich kunnen concentreren op een beperkt aantal producten terwijl alle mogelijke zaken, die de draagkracht van burgers en private organisaties te boven gaan bij publieke organisaties worden neergelegd. Ten slotte stellen Propper en Wilson (2003:251) dat prestatiemeting in de publieke sector complex is door de aanwezigheid van verschillende, soms tegenstrijdige, doelen. Er ontstaan spanningen tussen verschillende prestatie-indicatoren zoals efficiëntie en legitimiteit van het handelen. De vraag is in dat geval wanneer publieke organisaties adequaat presteren. Immers, door de conflicterende doelen zal presteren in de perceptie van sommigen succesvol zijn terwijl anderen het percipiëren als falen (Boyne, 2002; 2003).

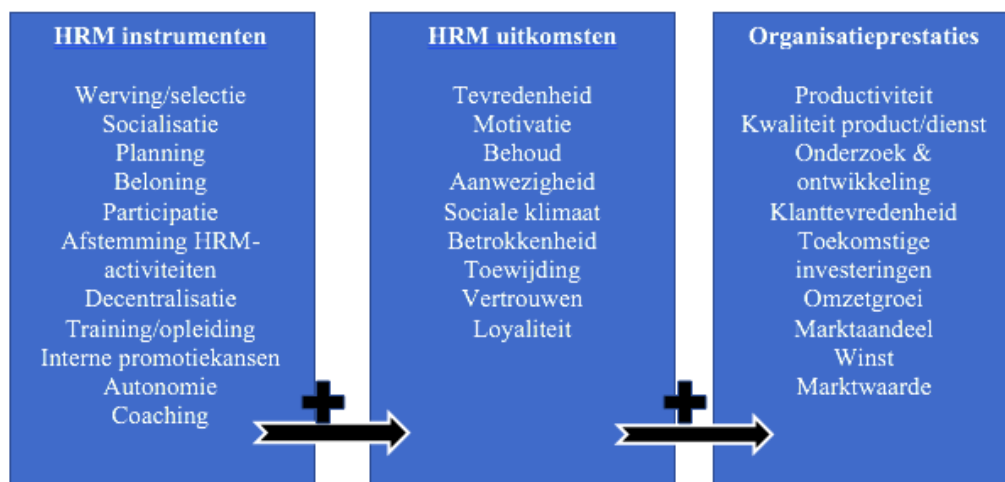
Verder wordt gesteld dat het moeilijk is om prestaties toe te schrijven aan het beleid dat wordt gevoerd door publieke organisaties, omdat het vaak lang duurt voordat de effecten van het beleid zichtbaar zijn. Het uiteindelijke gerealiseerde maatschappelijke effect, te weten outcome, is vaak nauwelijks of niet te meten (Steijn et al., 2013:214). Verklaring hiervoor is dat prestaties in de publieke sector meervoudig zijn en in samenwerking met andere actoren tot stand komen (De Bruijn, 2006). Samenvattend kan worden gesteld dat prestatiemeting in de publieke sector een complex proces is, mede dankzij ambigue doelen, het uitblijven van winstoogmerk en gebrekkige controle over de te bereiken maatschappelijke effecten. Dit neemt echter niet weg dat prestaties zoals effectiviteit, efficiency en legitimiteit in kaart gebracht kunnen worden. In dit onderzoek ligt het accent op individuele prestaties die door Paauwe en Richardson (1997:260) als HRM-outcomes beschouwd worden, c.q. arbeidsmotivatie van medewerkers.

## 2.5 De relatie tussen HRM en prestaties

In velerlei onderzoek wordt het klassieke model van Paauwe en Richardson (1997) gebruikt. Dit model gaat uit van een positieve doorwerking van HRM op organisatieprestaties via de houding en gedragingen van medewerkers. Nishii en Wright (2008) hebben dit model verder uitgebreid door de rol van leidinggevenden in het causale proces te benadrukken. Zij implementeren immers het HRM-beleid, welke direct doorwerkt op de gepercipieerde HRM en daarmee op de houding en het gedrag van medewerkers. Onderstaand zal het klassieke model van Paauwe en Richardson (1997) en Nishii en Wright (2008) besproken worden.

### - *Het klassieke model inzake HRM en prestaties*

In het ‘klassieke’ HRM- en prestatiemodel van Paauwe en Richardson (1997) wordt in beginsel gesteld dat HRM-instrumenten effect hebben op HRM-uitkomsten, zoals betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van medewerkers. De HRM-uitkomsten beïnvloeden vervolgens de organisatieprestaties, zoals kwaliteit en productiviteit. Figuur 1 geeft het klassieke model weer.



*Figuur 1 De relatie tussen HRM en prestaties (Paauwe & Richardson, 1997:260)*

Verscheidene onderzoeken bevestigen de relatie tussen een aantal HRM-instrumenten en HRM-uitkomsten, zoals de mate van tevredenheid (Steijn, 2004) en betrokkenheid (Wright et al., 2003). Deze HRM-uitkomsten blijken weer positief door te werken op organisatieprestaties (Kim et al., 2005). Ook wordt verondersteld dat er een direct verband bestaat tussen HRM-instrumenten en organisatieprestaties



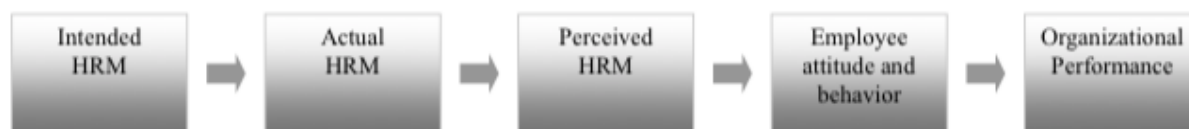
en er is een feedback-loop. De gedachte achter de feedback-loop is dat de organisatieprestaties kunnen zorgen voor verandering van de HRM-instrumenten.

Conform het klassieke model tonen Vermeeren, Kuipers en Steijn (2013) aan dat er een indirecte relatie is tussen HRM en prestaties onder gemeenteambtenaren. De relatie tussen HRM en prestaties wordt gemedieerd door tevredenheid van medewerkers. De onderzoeksresultaten sluiten zowel aan bij het klassieke model van Paauwe en Richardson (1997) als bij het SHP-model, waarin ook wordt gesteld dat de relatie tussen HRM en prestaties wordt gemedieerd door de houding en het gedrag van medewerkers, casu quo tevredenheid. Het onderzoek toont aan dat organisaties met een groter aanbod van HRM-instrumenten meer tevreden medewerkers hebben. Hiermee wordt de gedachte dat het relevant is om de organisatieprestaties te beïnvloeden middels HRM-instrumenten benadrukt.

- *Een verfijning van het HRM-prestatie-model*

Ondanks het feit dat het klassieke model de invloed van HRM op prestaties verklaard via de houding en het gedrag van medewerkers, blijkt dat het vooralsnog onduidelijk is welke factoren de relatie tussen HRM en prestaties mediëren (Steijn et al., 2013:223). Hierdoor is er meer aandacht gekomen voor het HRM-implementatieproces binnen organisaties. Nishii en Wright (2008) maken een onderscheid tussen *intended* (beoogd) *actual* (geïmplementeerd) *perceived* (ervaren) HRM (zie figuur 2). *Intended* HRM duidt op het strategisch ontwerp van HRM-instrumenten en HR-beleid. In essentie is *intended* HRM het beleid zoals geformuleerd door onder andere de HRM-afdeling (Steijn et al., 2013:223). *Actual* HRM heeft betrekking op HRM-instrumenten en het HR-beleid, welke feitelijk in de organisatie zijn geïmplementeerd. Het zijn hoofdzakelijk leidinggevendenden, die deze implementatie in praktijk brengen in hun team (idem). Ten slotte verwijst *perceived* HRM naar de percepties en ervaringen van medewerkers ten aanzien van HRM. De invulling van HRM op deze drie niveaus (organisatie, afdeling en individueel) kan variëren. Zo kan het zijn dat het geformuleerde HR-beleid niet wordt geïmplementeerd zoals beoogd, zodat de percepties van medewerkers ook kunnen variëren. Deze percepties zijn van cruciaal belang in de relatie tussen HRM en prestaties, omdat het uiteindelijk de mensen zijn die de prestaties leveren. Daarom is het nodig om meer inzicht te krijgen in het HRM-implementatieproces om de relatie tussen HRM en prestaties te versterken (Steijn et al., 2013:224).





Figuur 2 Vereenvoudigde weergave van het HRM-prestatie model (Nishii & Wright, 2008)

Recentelijk onderzoek toont aan dat er in het primair onderwijs in Nederland een verschil is tussen hoe besturen (*intended*), schoolleiders (*actual*) en leerkrachten (*perceived*) het HR-beleid bezien (Janssen, 2016). Zo geven besturen aan dat zij de toepassing van HR-beleid op hun school aanzienlijk belangrijk vinden. Dit wijkt echter af van de mate waarin schoolleiders stellen dat zij diezelfde HRM-instrumenten toepassen, dit is immers iets minder. Met andere woorden, er is een discrepantie tussen het belang dat schoolbesturen hechten aan de toepassing van HR-beleid en de manier waarop schoolleiders het HR-beleid feitelijk implementeren (Steijn et al., 2013:224). Voorts blijkt er ook een discrepantie te zijn tussen schoolleiders en leerkrachten. De leerkrachten stellen namelijk aanzienlijk minder HRM te ervaren dan dat wordt gesteld door de schoolleiders. Daarom is het noodzakelijk om het klassieke model te verfijnen. In dit onderzoek zal de focus liggen op enkel het gepercipieerde HRM-instrumenten in relatie tot arbeidsmotivatie. Reden voor deze afbakening is dat uiteindelijke houding en gedragingen direct worden beïnvloed door de percepties van individuele medewerkers en niet door het formeel beoogde, of het geïmplementeerde beleid.

Daarnaast heeft Vermeeren (2010) onderzocht of er verschillen zijn tussen afdelingen van Nederlandse gemeenten inzake het HR-beleid, dat wordt geïmplementeerd door verschillende leidinggevende (*actual*) en het HR-beleid, dat wordt ervaren door medewerkers (*perceived*). Het blijkt dat er een zekere mate van discrepantie is tussen afdelingen in wat leidinggevendens aan HRM-instrumenten beweren te implementeren en wat medewerkers percipiëren. Voorts blijkt dat er een positief effect is van implementatie van HRM-instrumenten op de prestaties van de afdeling, waarbij deze relatie wordt gemedieerd door de percepties van medewerkers. Conform het model van Nishii et al. (2008), blijkt dat HRM doorwerkt op prestaties van de afdeling in de mate dat de HRM-instrumenten door medewerkers ook feitelijk worden ervaren (Steijn et al., 2013:225).

### Samenvatting van relatie tussen HRM en prestaties

De relatie tussen HRM en prestaties is reeds besproken. Zoals aangegeven, is er meer aandacht voor prestaties in de publieke sector mede als gevolg van NPM en toenemende eisen vanuit de maatschappij. De resultaten van enkele recente onderzoeken zijn weergegeven en daaruit blijkt dat er een positieve samenhang is tussen HRM-instrumenten, HRM-uitkomsten en de prestaties van organisaties. Hiermee

wordt het belang van het inzetten van HRM om de prestaties te beïnvloeden onderstreept. Er wordt expliciet gepleit voor het inzetten van HRM-instrumenten ter bevordering van de ontwikkeling, betrokkenheid en motivatie van medewerkers (Steijn et al., 2013:226). Dit lijkt ook in hoge mate relevant te zijn gezien het feit dat de Rijksoverheid door veranderingen in de economische, sociale en politieke context, beleid voert om met minder middelen meer te doen om zo de publieke sector af te slanken en de efficiëntie en effectiviteit van het overheidshandelen te vergroten (idem). Er wordt dan ook aanbevolen om aandacht te schenken aan de effecten van HRM-instrumenten op de houding van medewerkers, omdat deze variabelen de prestaties beïnvloeden (idem).

## **2.6 Arbeidsmotivatie: verkenning en verdieping**

Blijkens uit het *SHP-model* en het *badkuip-model* zijn de houding en gedragingen van medewerkers cruciaal in de relatie tussen enerzijds de organisatie- en HR-strategie en anderzijds de organisatieprestaties. De houding en gedragingen zijn de uitkomsten van HRM-instrumenten op individueel niveau en een determinant voor organisatiesucces (Steijn et al., 2013:179). *Onder de houding van medewerkers wordt in dit onderzoek de arbeidsmotivatie verstaan*. Hierbij gaat het om *keuze, inspanning en volharding* (Latham, 2007:6) bij het verrichten van bepaalde activiteiten. In deze paragraaf zal het concept 'arbeidsmotivatie' besproken worden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Vervolgens worden twee typen mensen in kaart gebracht, namelijk 'mensen met behoeften' en 'mensen in processen'.

### **2.6.1 Intrinsieke en extrinsieke motivatie**

In het AMO-raamwerk wordt gesteld dat naast vaardigheden er ook andere factoren zijn die de individuele houding en gedragingen kunnen beïnvloeden (Boxall et al., 2011:202). Medewerkers zouden ook ervoor moeten kiezen om die vaardigheden toe te passen met een zekere consistentie. Dit betekent dat organisaties medewerkers voldoende moeten prikkelen om betrokken te zijn bij de organisatie. De gedachte hierachter is dat organisaties een concurrentievoordeel kunnen bereiken indien medewerkers een hoge mate van motivatie hebben (idem). Echter, motivatie is niet vanzelfsprekend. Voor medewerkers is een voorwaarde vaak dat de beloningen, de intrinsieke werkvreugde en de sociale status van de baan de mentale, fysieke en emotionele kosten moeten overtreffen (idem). Met andere woorden, er moet een relatief evenwichtige relatie zijn tussen de baten en de kosten (Hom et al. 2009).

Voordat wordt ingegaan op verschillende theorieën over arbeidsmotivatie, wordt eerst het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie besproken. Intrinsieke motieven refereren aan de bijzondere inhoud van het werken voor het publieke belang (Boxall et al., 2011:204; Steijn, 2009:89). Het is een

inherente psychologische tevredenheid met het werk, zoals de intellectuele stimulatie en de variëteit van het werk (Steijn, 2008:14). Voor intrinsieke motivatie is het van belang dat medewerkers een functie hebben, die aansluit bij de vaardigheden van de medewerker en dat zij zichzelf kunnen ontwikkelen (idem). Extrinsieke motieven zijn juist gerelateerd aan materiele aspecten van het werk zoals het salaris en de baan zekerheid (Steijn, 2008:14). Het heeft betrekking op externe prikkels omtrent materiele en sociale beloningen, die het werk te bieden heeft zoals de status die aan de functie wordt toegekend (Boxall et al., 2011:205; De Ruijter & Steijn, 2012:9). Kortom intrinsieke motivatie werkt van binnenuit, terwijl extrinsieke motivatie juist van buitenaf werkt (idem). Kijkend naar het AMO-model dan valt op dat er een deel gericht is op het bevorderen van de intrinsieke motivatie, zoals de instrumenten gericht op het kunnen en het mogen. Maar er is ook een deel dat in veel onderzoeken gericht is op de extrinsieke motivatie, de instrumenten gericht op het willen. Hoewel de drie AMO-componenten op verschillende manieren geoperationaliseerd kunnen worden, is te zien dat instrumenten zoals prestatiebeoordeling en -beloning (onderdeel van motivatie bevorderende instrumenten) in eerder onderzoek in de publieke sector minder van invloed leek op de houding en het gedrag van medewerkers (Vermeeren, 2014; Janssen, 2016). Door middel van dit kwalitatieve onderzoek kan hier dieper op in worden gegaan, door te kijken of hier ook verklaringen voor te vinden zijn.

### 2.6.2 Mensen met behoeften

Een van de meest klassieke motivatietheorieën, waarbij de behoefte van mensen nadrukkelijk in acht worden genomen, is Maslows behoeftehiërarchie. Maslows (1970) gaat ervan uit dat arbeidsmotivatie die men kan opbrengen afhankelijk is van verschillende behoeften (Bijkerk & van der Heijde, 2010:98). Er worden vijf niveaus van behoeften onderscheiden. Eerst worden ‘lagere’ behoeften vervuld en als dat is gelukt worden steeds ‘hogere’ behoefte vervuld. Allereerst moet men zich voorzien in *fysiologische behoeften*. Dit zijn primaire behoeften om in leven te blijven, zoals eten en drinken. Vervolgens heeft men *behoefte aan veiligheid*: geen dreiging maar rust en orde. Daarnaast heeft men *sociale behoeften*, zoals ‘bij anderen horen’, en geaccepteerd, geliefd en verzorgd te worden. Deze behoefte refereert aan ‘participatie’. Verder heeft men *behoefte aan waardering*. Waardering duidt op respect krijgen van anderen en op basis van macht een zekere status hebben, die geassocieerd kan worden met ‘autonomie’. Tot slot heeft men behoefte aan ontplooiing, waarbij men kwaliteiten wil ontwikkelen om te groeien en individuele doelen nastreven (Bijkerk et al., 2010:99), welke gerelateerd kan worden aan ‘leren en ontwikkelen’. Essentieel is de assumptie dat wanneer er wordt voorzien in bepaalde behoefte, dan neemt de waarde die men hecht aan die behoefte af. Tegelijkertijd neemt de waarde die men hecht aan ‘hogere’ behoefte toe (Maslow, geciteerd uit Steijn et al., 2013:187). Er wordt gesteld dat men zich pas zorgen maakt over de vraag of zij het werk al of niet motiverend vinden en of

zij zich voldoende kunnen ontplooiën als aan ‘lagere’ behoefte is voorzien (idem). Een hiërarchisch overzicht is weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 De behoeftehiërarchie van Maslow (Bijkerk et al., 2010:99)

Een andere klassieke motivatietheorie met betrekking tot de behoeften van mensen is de Two factor-theorie van Herzberg et al. (1959). Deze theorie wordt ook wel aangeduid als de ‘motivatie-hygiëne’-theorie of ‘job-enrichment theorie’. De essentie hiervan is dat er motivatiefactoren en hygiënefactoren zijn. Motivatiefactoren zijn zogenaamde satisfiers en hebben verband met de inhoud van het werk, terwijl hygiënefactoren worden aangeduid als dissatisfiers en te vinden zijn in de context van het werk. Logischerwijs zijn satisfiers motivatoren en dissatisfiers demotivatoren (Steijn et al., 2013:188). De motivatiefactoren zijn een onderdeel van de inhoud van het werk en zijn onder controle van de medewerker zoals persoonlijke ontwikkeling en groei, welke refereert aan de intrinsieke waarden. Deze motivatiefactoren kunnen gerelateerd worden aan ‘leren en ontwikkelen’, ‘autonomie’ en ‘participatie’, omdat deze instrumenten onder controle van de medewerker zijn. Hygiënefactoren zijn daarentegen onder controle van anderen dan de medewerker in kwestie (DeShields Jr, Kara & Kaynak, 2005:128) en kunnen geassocieerd worden met behoeften aan aangename werkomgeving. Deze hygiënefactoren kunnen juist gerelateerd worden aan ‘selectieve aannamebeleid’, ‘prestatiebeoordeling’ en ‘prestatiebeloning’, omdat deze instrumenten onder controle zijn van anderen dan de medewerker. In lijn met Herzberg et al. (1959) stelt Bauer (2004) dat een zekere mate van *autonomie* rondom de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, motivatie bevorderend is (Bauer, 2004). Spanning en ontevredenheid zijn namelijk het hoogst in banen met lage mate van beslissingsbevoegdheid en hangen negatief samen

met arbeidsmotivatie (Karaseks, 1979). Om de arbeidsmotivatie en daarmee de prestaties te beïnvloeden, stellen Herzberg et al. dat de inhoud van het werk beïnvloed moet worden, zoals het geven van een zekere autonomie, verantwoordelijkheden en loopbaanmogelijkheden (Steijn et al., 2013:188). Het beïnvloeden van hygiënefactoren, zoals de arbeidscondities en wijze van leidinggeven, zijn vooral van belang om ontevredenheid te reduceren (idem).

### 2.6.3. Mensen in processen

De essentie van motivatietheorieën waarbij nadrukkelijk de processen waarin mensen zich bevinden in acht worden genomen is dat mensen worden gezien als organismen die emoties, meningen en houdingen hebben, welke hun werk intensief beïnvloeden (Thomas, 2009). Gezien het bestek van deze scriptie en de relevantie van de theorieën is gekozen voor de verwachtingstheorie van Vroom (1964) en billijkheidstheorie van Adams (1963).

Vroom (1964:17) verstaat onder verwachting een geloof over de waarschijnlijkheid dat een bepaald gedrag zal worden gevolgd door een bepaald resultaat. De kern van de verwachtingstheorie is dat de intensiteit van de neiging van mensen om zich op een bepaalde manier te gedragen afhangt van de verwachtingen dat een bepaald gedrag al of niet leidt tot bepaalde resultaten en van de attractiviteit van het resultaat voor de persoon in kwestie (idem). Het impliceert dat mensen een afweging maken van de baten en lasten die verbonden zijn aan verscheidene alternatieven en vervolgens het meest rendabele alternatief kiezen (idem). Deze afweging geschiedt op basis van cognitieve elementen zoals de waardering en aantrekkelijkheid van de baten en verwachting van een bepaald resultaat ten gevolge van een bepaald gedrag.

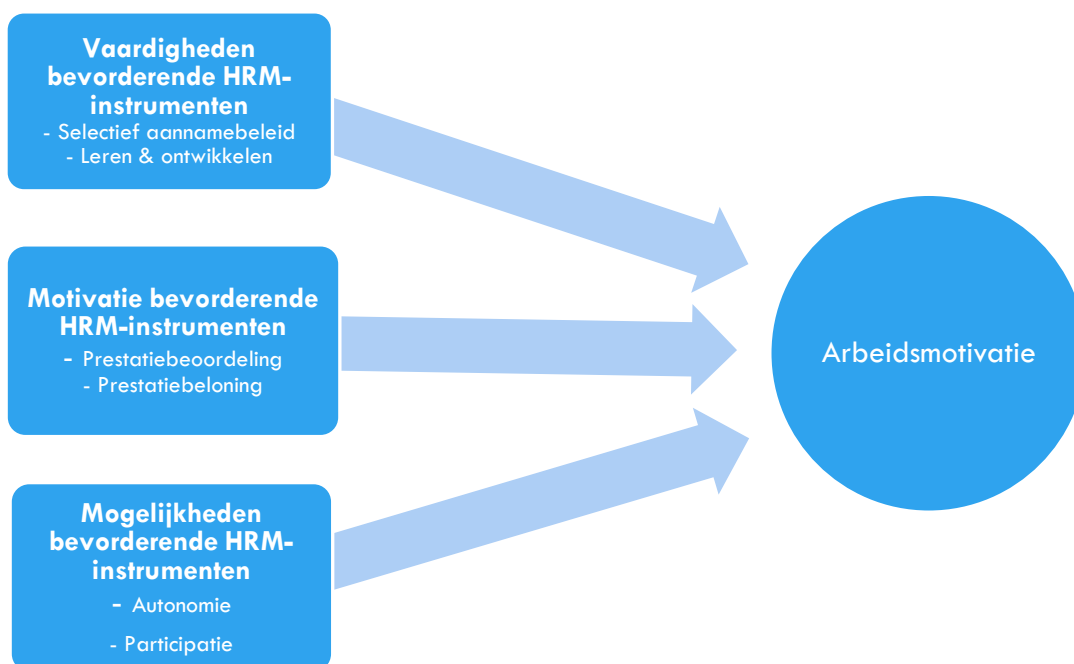
Een andere theorie waar processen nadrukkelijk in acht worden genomen is de billijkheidstheorie (Adams, 1963; Thomas, 2009). De billijkheidstheorie stelt dat mensen streven naar een redelijke beloning voor hun werkzaamheden in plaats van naar nutsmaximalisatie (Arnold et al., 1998). Verder streven mensen naar een fatsoenlijke relatie met anderen, waarbij de eigen opbrengsten en de bijdragen worden vergeleken met die van anderen. Als er sprake is van een zekere overeenkomst, dan ervaart de persoon een zekere mate van welzijn. Echter, als bij vergelijking blijkt dat de persoon in kwestie minder opbrengsten ervaart, dan kan dat resulteren in spanning en demotivatie (Thomas, 2009). In essentie gaat de billijkheidstheorie over de mate waarin mensen de tegenprestaties, zoals loon en invloedsmogelijkheden, al of niet rechtvaardig vinden. Johnson et al. (1993) argumenteren dat een gevoel van onrechtvaardigheid leidt tot ontevredenheid en uiteindelijk tot een neiging om onbillijkheid te reduceren. Ten grondslag hieraan ligt de zogenoemde procedurele rechtvaardigheid (Folger & Konovsky, 1998). Procedurele rechtvaardigheid duidt op de rechtvaardigheid van het beleid en procedures, die gevolg moeten worden bij het bepalen van bijvoorbeeld de hoogte van de beloningen

(idem). Procedures, waarbij mensen een zekere controle hebben over de te bereiken uitkomsten, worden vaker als rechtvaardig gepercipieerd (Greenberg & Folger, 1983).

Twee centrale elementen zijn te onderscheiden in de billijkheidsrelatie tussen medewerker en werkgever, namelijk de input en output. De input van medewerker duidt op dat wat de medewerker bijdraagt, zoals vaardigheden, ervaring, energie et cetera (Greenberg et al., 2000). De output duidt op wat de medewerker als tegenprestatie ontvangt van de werkgever (Chenet et al., 1999). Waar intrinsieke tegenprestaties refereren aan immateriële beloningen die voortkomen uit de persoon zelf, zoals een verantwoordelijkheidsgevoel, refereren extrinsieke tegenprestaties aan financiële beloningen die van de organisatie komen (Hilton et al., 2003). Al met al is het van cruciaal belang dat medewerkers een billijke beloning krijgen en een billijke relatie ervaren met de werkgever om de arbeidsmotivatie te bevorderen.

## 2.7 Conceptueel model

Het onderstaande model is een visuele weergave van de kernvariabelen in dit onderzoek (zie figuur 4). Centraal staat de arbeidsmotivatie van medewerkers, die werken voor de Directie Bedrijfsvoering van EZK. Ten grondslag aan deze arbeidsmotivatie ligt het AMO-raamwerk, zoals reeds behandeld in paragraaf 2.3. Dit raamwerk bestaat uit ability-, motivation- en opportunity bevorderende HRM-instrumenten. De verwachting is dat wanneer medewerkers de mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen, gemotiveerd worden in de uitvoering van de werkzaamheden en de mogelijkheden hebben om hun werkzaamheden uit te voeren en te participeren in werkprocessen, dat de arbeidsmotivatie van deze medewerkers toeneemt (Vermeeren, 2014; Janssen, 2016).



*Figuur 4 Conceptueel model*

## **Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording**

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording gegeven van de opzet en uitvoering van het onderzoek. Aan bod komen de onderzoeksstrategie, dataverzameling, data-analyse, betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten en tot slot de operationalisatie.

### **3.1 Onderzoeksstrategie**

Allereerst zijn er exploratieve gesprekken gevoerd met medewerkers en managers van DB om inzicht te krijgen in de status quo en om een probleemstelling te formuleren. Het formuleren van de probleemstelling heeft een aantal weken vooronderzoek vereist. Hierbij is vooral gebruik gemaakt van de inzichten in de SHRM-literatuur en auteurs zoals Gould-Williams, Paauwe, Lepak, Huselid, Steijn, Groeneveld, Vermeeren en Janssen. Het bleek dat het onderzoeken van het blackbox-probleem zeer relevant is, omdat de manier waarop, en meer in het bijzonder het mechanisme achter de doorwerking van HRM op prestaties, onderbelicht is. Zodoende is de probleemstelling gericht op het inzichtelijk maken van het ‘blackbox-probleem’, waarmee tegelijkertijd ook wordt gereageerd op de aanbevelingen van Jiang et al. (2012), Van de Voorde et al. (2012) en Gould-Williams (2007) om meer kwalitatief onderzoek te doen naar de relatie tussen HRM en prestaties.

#### *- Verkennde fase*

Het onderzoek heeft allereerst een verkennende functie. Allereerst is het beoogde HRM-beleid in kaart gebracht. Deze is te treffen in bijlage 6. Voorafgaand hieraan is een aantal kernbeslissingen genomen. Ten eerste is ervoor gekozen om een meer diepgaand onderzoek uit te voeren. Reden hiervoor is dat er wordt gestreefd naar detaillering, sterke onderbouwing en een minimum aan onzekerheid wat de validiteit en bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten betreft. Echter, het nadeel van diepgang is dat de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten niet optimaal is. Een tweede kernbeslissing betreft het onderscheid tussen kwantificering en kwalificering. Er is gekozen voor kwalificerende en interpreterende benadering, omdat de interpretaties en percepties van individuele medewerkers centraal staan in dit onderzoek. Ten derde is er gekozen voor een combinatie van gebruik maken van bestaand materiaal (bureauonderzoek) en zelf verzamelen van data (ongestructureerde interviews). Hierdoor wordt een zekere triangulatie van methoden bewerkstelligd, welke ten goede komt van de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.



- *Verdiepende fase*

Daarnaast heeft dit onderzoek een verdiepende functie. In de verdiepende fase worden de deelvragen behandeld door antwoord te geven op de vragen op ‘op welke manier HRM-instrumenten, gericht op het kunnen, willen en mogen, al of niet invloed hebben op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe het achterliggende mechanisme verklaard kan worden’. De onderzoeksmethode die hierbij wordt gebruikt is het afnemen van 17 semi-gestructureerde interviews. Reden hiervoor is allereerst dat eerdere onderzoeken inzake de relatie tussen HRM en prestaties vaak kwantitatief waren ingestoken (Vermeeren, 2014; Van de Voorde et al., 2012; Gould-Williams, 2007) maar ook omdat kwalitatief interviewen een geschikte methode is om gedetailleerde beschrijving, identificatie van achtergronden en interpretaties duidelijk te maken (Verschuren et al., 2015). Al met al is er meer sprake geweest van streven naar diepte en niet breedte, is het kwalitatief ingestoken en is er sprake van een combinatie van empirisch- en bureauonderzoek.

### 3.2 Dataverzameling

Er is ten eerste een documentenanalyse verricht. Hierbij worden sociaal-wetenschappelijke artikelen, evenals beleidsdocumenten bestudeerd. Hiervoor is dankbaar gebruik gemaakt van het intranet van het Rijk, de digitale collectie van de bibliotheek van Erasmus Universiteit en enkele wetenschappelijke tijdschriften zoals *Tijdschrift voor HRM* en *Bestuurskunde*. Voordeel hiervan is dat er geen sprake is van uitgelokt gedrag, zoals het wel het geval kan zijn in conversaties en dat documenten eindeloos geraadpleegd kunnen worden zonder dat er een respondent is die vermoeid of geïrriteerd raakt.

Ten tweede wordt er gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews, omdat mensen een belangrijke bron van data zijn. Er is een interviewprotocol opgesteld met een aantal topics, te treffen in bijlage 2. Het nut hiervan is dat er dieper ingegaan kan worden op onderwerpen, afhankelijk van de inbreng van de respondent, en respondenten de mogelijkheid hebben om eigen onderwerpen in te brengen (idem). Een ander nut hiervan is dat niet vooraf vastgestelde vragen, zoals in gestructureerde interviews, ten goede komen van de gerichte aansturing op informatie die nodig is voor de beantwoording van de onderzoeksvragen.

In dit onderzoek is de populatie de medewerkers van DB. Zo wordt getracht om de onderzoekspopulatie scherper te maken. Uit de populatie wordt een steekproef getrokken. Hierbij is als volgt te werk gegaan. Uit een zestigtal potentiële respondenten, allen adviseurs die vallen onder DB, is aselect een steekproef getrokken. Hierbij is de eerste persoon op de lijst geselecteerd, vervolgens de vierde, zevende, tiende et

cetera. Reden hiervoor is dat bij een lijst met 60 adviseurs, iedereen een gelijke kans heeft om te dienen als respondent als er telkens twee personen worden overgeslagen ( $60 : 3 = 20$ ). Vervolgens is er contact gezocht met de personen in kwestie om verdere afspraken te maken, mits er interesse is in het interview. Hierbij is per mail gecommuniceerd middels een interviewverzoek (bijlage 1). Na twee weken was de respons 0%, waarna is overgegaan op telefonisch benaderen van de respondenten. In enkele gevallen is de geselecteerde persoon niet bereid geweest, waardoor is overgegaan op de eerstvolgende persoon op de lijst. Uiteindelijk zijn er 17 interviews afgenomen variërend van 40 minuten tot anderhalf uur.

### 3.3 Data-analyse

De analyse van de data heeft een aantal kenmerken. Allereerst zijn de interviews opgenomen middels een opnameapparaat, mits daar toestemming voor is gegeven. Dit audiobestand wordt geüpload op 'Surfdrive'. Dit is een persoonlijke cloudopslagdienst voor *het* Nederlandse onderwijs en onderzoek, waarmee onderzoekers in een veilige en betrouwbare surf-communitycloud data kunnen bewaren. Vervolgens wordt een transcript gemaakt. Bij elke analyse van een getranscribeerd interview is gekeken naar de kernvariabelen en de indicatoren daarvan in relatie tot arbeidsmotivatie.

Aan de respondenten is de mogelijkheid aangeboden om een zogenaamde member check te doen. Dit houdt in dat het transcript wordt voorgelegd aan de respondent om te checken of zij zich hierin herkennen. Dit is ten goede gekomen van de relevantie van de verkregen data, omdat het een gelegenheid was om aanvullende informatie te verkrijgen en onvolkomenheden tijdens het gesprek gecorrigeerd kunnen worden. Bovendien is een member check ook bedoeld om de respondent niet te beschadigen indien er 'minder gewenste' zaken besproken worden.

Daarna zijn de interviews gecodeerd. Er wordt gebruik gemaakt van 'selectief coderen'. Selectief coderen impliceert dat men een 'core category' (kernconcept) vaststelt door de redenering achter de samenhang van verschijnselen aan te geven (Verschuren et al., 2015:194). Het doel hiervan is om de uitspraken te categoriseren en daardoor kwantitatief meetbaar te maken. Voorafgaand aan het coderen is een codeerschema gemaakt op basis van de indicatoren van kernvariabelen. Gedurende het coderen is dit codeerschema gereviseerd en aangepast om ontbrekende codes toe te voegen en optioneel bestaande codes specifiek te maken. Dit wordt 'back and forth' coderen genoemd (Van Thiel, 2010). Het voordeel van back and forth coderen is dat de onderzoeker codes krijgt, die dichter bij de werkelijkheid staan, omdat deze aangepast worden aan de onderzochte empirie terwijl ook de theorie in acht wordt genomen.

### 3.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek duidt op het verkrijgen van dezelfde resultaten wanneer het onderzoek wordt herhaald (Verschuren et al., 2015). Het heeft dus eigenlijk altijd te maken met stabiliteit (Swanborn, 2015:216). Als de procedures ongevoelig zijn voor het tijdstip van de meting dan worden toevalsfouten vermeden.

Een remedie tegen toevalsfouten is standaardisering. Standaardisering duidt op standaardvragen die worden gesteld om ervoor te zorgen dat het onderzoek in andere gevallen min of meer dezelfde resultaten oplevert. In dit onderzoek is in zekere mate sprake van standaardisatie, doordat er bijvoorbeeld topics zijn vastgesteld waaromtrent vragen worden gesteld. Deze topics zijn afkomstig uit de SHRM-literatuur en de HRM-schaal gebaseerd op de AMO-theorie (Vermeeren, 2014; Janssen, 2016). Deze HRM-schaal is gevalideerd en het wordt dan ook aanbevolen om het in vervolgonderzoek te gebruiken, alhoewel het in dit geval op kwalitatieve manier wordt gebruikt. Daarnaast zijn er in casestudies niet dan wel nauwelijks standaardprocessen (Swanborn, 2015:213). Op het uitblijven van standaardprocessen, dat consequenties heeft voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten, is gereageerd door regelmatig met anderen te overleggen en audiovisuele hulpmiddelen te gebruiken die achteraf te beluisteren zijn. Echter, het onderzoek is niet geheel herhaalbaar omdat de vervolgvragen in de interviews soms afhankelijk zijn van de reacties van respondenten. Deze situatieafhankelijke reacties werken door op de analyse ervan en uiteindelijk op de conclusies die worden getrokken, wat de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten reduceert. Verder kan bij vragen met betrekking tot het eerste HRM-instrument, selectief aannamebeleid, het geheugeneffect een rol spelen in de betrouwbaarheid. Dit heeft te maken met het feit dat sommige respondenten al jaren in dienst zijn en mogelijk onder andere condities zijn geselecteerd, terwijl anderen recentelijk zijn aangesteld en daardoor het selectieproces vers in het geheugen hebben.

Al met al kan worden aangeduid dat enerzijds de transparantie en objectiviteit van de bronnen en nauwkeurige analyse ervan bijgedragen hebben aan de betrouwbaarheid. Anderzijds worden de methoden en technieken van het onderzoek zorgvuldig verantwoord om ervoor te zorgen dat de kans op toevalsfouten wordt gereduceerd en kans op herhaling van het onderzoek wordt verhoogd. Al met al kan worden gesteld dat herhalen van bepaalde onderzoekstaken niet altijd mogelijk is. Zo is het exact herhalen van een interview met dezelfde onderzoeker en respondent niet mogelijk. In deze zin wordt getracht om de betrouwbaarheid alsnog te verhogen door nauwkeurige verantwoording van de keuzes.

### 3.5 Validiteit

De validiteit is gesplitst in interne en externe validiteit. Interne validiteit duidt op de vraag of men *'meet wat het beoogde te meten?'* (Swanborn, 2015:218). Om dit te kunnen bewerkstelligen zijn de kernvariabelen duidelijk en consistent geoperationaliseerd in paragraaf 3.6 (zie bijlage 3 voor operationalisatieschema), vooral gebruik makend van de gevalideerde HRM-schaal (Vermeeren, 2014). Hiermee wordt getracht om systematische fouten te reduceren. Dit zijn fouten die gemaakt worden als er andere eigenschappen worden gemeten tegelijk met het te meten concept (Swanborn, 2015::219). Daarnaast is ervoor gekozen om de respondenten volledig geanonimiseerd te verwerken. Hierdoor zijn respondenten eerder bereid om te spreken over (soms gevoelige) onderwerpen en wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden gereduceerd. Voorts is er een proefinterview gehouden om te bepalen of sommige begrippen een verschillende betekenis hebben in de context van de organisatie. Naar aanleiding van dit proefinterview en enkele informele gesprekken zijn HRM-instrumenten van naam veranderd. Zo is het werving- en selectieproces veranderd in selectief aannamebeleid en training en ontwikkeling in leren en ontwikkelen. Reden hiervoor is dat een naamswijziging zorgde voor gemakkelijke en vloeiende communicatie, terwijl de inhoud van de instrumenten in essentie gelijk is gebleven.

Verder is het domein van het onderzoek afgebakend. Zo is in dit onderzoek slechts op een beperkt aantal HRM-instrumenten gefocust. Ook geldt dat alleen de arbeidsmotivatie als HR-uitkomst wordt onderzocht en niet het geheel aan HR-uitkomsten. Door deze afbakening neemt de interne validiteit toe. Daarentegen zijn er ook aspecten die de interne validiteit kunnen verminderen. Een daarvan is het risico van interviewer bias, welke refereert aan de mogelijke beïnvloeding van de respondent door de interviewer die een bepaalde fysieke houding heeft of tussentijds bepaalde opmerkingen maakt (Neuman, 2014). Om deze bias zo veel mogelijk te voorkomen is gebruik gemaakt van een topiclijst, c.q. interviewprotocol, die zo veel als mogelijk heeft gediend als houvast.

De externe validiteit heeft juist betrekking op de mate waarin de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn (Swanborn, 2015). Allereerst is de externe validiteit afgenomen door de nodige afbakening van het domein. Dit is een noodzakelijke prijs die in een onderzoek betaald moet worden om tot intern valide uitspraken te komen (idem). Het heeft te maken met het tijdsbestek waarin het onderzoek wordt uitgevoerd en overige situationele factoren zoals de bereidheid van respondenten om mee te werken. Door de respondenten aselekt te bepalen, zonder aandacht te besteden aan het geslacht, dienstverband, leeftijd en dergelijke is getracht de externe validiteit te doen toenemen. Zo zijn meerdere typen

medewerkers, die allen vallen onder DB, vertegenwoordigd. Op deze manier is de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

### **3.6 Operationalisatie**

Het AMO-raamwerk bouwt voort op de veronderstelling dat HRM-instrumenten gebundeld kunnen worden om meer inzicht te krijgen in het achterliggende mechanisme wat betreft de relatie tussen HRM en prestaties. Boselie (2010), Vermeeren (2014) en Appelbaum et al. (2000) geven aan welke HRM-instrumenten gerelateerd kunnen worden aan de drie dimensies van het AMO-raamwerk. De selectie van deze HRM-instrumenten heeft plaatsgevonden op basis van toepasselijkheid binnen 'het Rijk'. De exacte invulling van het AMO-raamwerk wordt onderstaand besproken aan de hand van indicatoren, resulterend in een operationalisatieschema, die te vinden is in bijlage 3, waarin de kernvariabelen, definities, indicatoren en waarden worden weergegeven. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt wat in dit onderzoek wordt verstaan onder de componenten van het AMO-raamwerk.

#### **3.6.1 Ability-enhancing HRM-instrumenten**

HRM-instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van de 'vaardigheden' van medewerkers bestaan uit een selectief aannamebeleid en leren & ontwikkelen. Deze instrumenten kunnen de vaardigheden en kennis van medewerkers direct beïnvloeden door hooggekwalificeerde en in hoge mate vaardige kandidaten te selecteren en het niveau van de kennis en vaardigheden van huidige medewerkers te verbeteren (Oppenauer & Van de Voorde, 2018:315).

Bij selectief aannamebeleid wordt er in lijn met Ahmad en Schroeder (2003:20) gekeken naar twee indicatoren. De eerste indicator duidt op de mate van afstemming tussen de persoon en de organisatie in termen van doelen en waarden. De tweede indicator voor selectief aannamebeleid is de mate van afstemming tussen de vaardigheden van persoon en de functionele eisen van de baan. Daarnaast wordt in het kader van leren & ontwikkelen enerzijds gefocust op het beroep kunnen doen op leer- en ontwikkelactiviteiten zoals trainingen, cursussen en workshops en anderzijds op de aanmoediging door de organisatie om te ontwikkelen (Vermeeren, 2014).

#### **3.6.2 Motivation-enhancing HRM-instrumenten**

HRM-instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van het 'willen' van medewerkers bestaan uit prestatiebeloning en -beoordeling. Reeds is gebleken dat deze instrumenten weinig invloed hebben op motivatie van medewerkers in de publieke sector. Echter, door kwalitatieve interviews is getracht om

het achterliggende mechanisme te verhelderen. Daarom wordt nogmaals dit tweetal instrumenten geselecteerd om na te gaan of het AMO-model deugdelijk is of dat het eventueel met andere intrinsieke waarden ingevuld zou kunnen worden. Deze instrumenten bepalen de verwachtingen, het meten en geven van feedback over de resultaten en bepalen mogelijke behoeften om de prestaties van medewerkers te verbeteren (Oppenauer & Van de Voorde, 2018:315).

Indicatoren voor prestatiebeloning zijn de mate waarin prestaties al of niet een rol spelen bij de beloning en de mate waarin het beloningssysteem aanmoedigt om organisatiedoelen na te streven (Vermeeren, 2014). Daarnaast zijn indicatoren voor prestatiebeoordeling de planning voor de toekomstige ontwikkeling en taakafspraken én het evalueren van werkprestaties van de medewerker middels feedback.

### **3.6.3 Opportunity-enhancing HRM-instrumenten**

HRM-instrumenten, die gericht zijn op het bevorderen van het ‘mogen’ van medewerkers, bestaan uit autonomie en participatiemogelijkheden. Indicatoren voor autonomie zijn beslissingsbevoegdheid hebben ten aanzien van de inhoud, het moment en de plaats van de werkzaamheden (Vermeeren, 2014). Het gaat hierbij dus om beslissingen mogen nemen over hoe, wanneer en waar er wordt gewerkt. Daarnaast dienen mogelijkheden om deel te nemen aan besluitvormingsprocessen, waarin suggesties ingebracht kunnen worden en mogelijkheden om bij te dragen aan de ontwikkeling van het beleid in de organisatie als indicatoren voor participatie.

## **3.7 Conclusie**

Dit hoofdstuk heeft betrekking gehad op de methodologische verantwoording. Allereerst is de onderzoeksstrategie in kaart gebracht, waarbij het vooral gaat om het nut van kwalitatief onderzoek en verschillende fases van het onderzoek. Vervolgens zijn dataverzamelmethode en data-analysemethoden besproken. Ook is nadrukkelijk stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten en de maatregelen die getroffen zijn om hiermee om te gaan, zoals het afbakenen van het domein en het hanteren van een topiclijst tijdens interviews. Tot slot is de operationalisatie van de kernvariabelen besproken en geïllustreerd middels een schema die te vinden is in bijlage 3.

## **Hoofdstuk 4: Empirische analyse**

In dit hoofdstuk staat de empirische analyse beschreven. Er wordt antwoord gegeven op de deelvragen, zoals vermeld in de inleiding. Er wordt geanalyseerd op welke manier gepercipieerde HRM-instrumenten, gericht op het kunnen (4.1), willen (4.2) en mogen (4.3) al of niet doorwerken op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe het achterliggende mechanisme verklaard kan worden. De bevindingen worden geordend per theoretische variabele en afgesloten met subconclusies. Afsluitend wordt een overall conclusie gepresenteerd.

### **4.1 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘vaardigheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?**

Om een antwoord te geven op bovenstaande deelvraag wordt een onderscheid gemaakt tussen het selectieve aannamebeleid en leren en ontwikkelen. Achtereenvolgens zal worden besproken op welke manier deze instrumenten al dan niet van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe het onderliggende mechanisme verklaard kan worden.

#### **4.1.1 De gepercipieerde ability bevorderende HRM-instrumenten: selectief aannamebeleid**

Uit de afgenomen interviews blijkt dat het selectieve aannamebeleid voornamelijk gezien wordt als een situatieafhankelijk instrument dat niet altijd op dezelfde manier wordt toegepast zoals beoogd. Alle variaties van *‘het ligt helemaal bij het management’* tot *‘P&O faciliteert het’* behoren tot de mogelijkheden.

##### **- *Mate van afstemming persoon en organisatie inzake doelen en waarden***

Wat de afstemming tussen persoon en organisatie betreft in termen van doelen en waarden zijn de percepties uiteenlopend. Zo wordt gesteld dat het lastig is om het in kaart te brengen. Responsen zoals *‘het wordt niet zo expliciet gevraagd (Resp. 14)’*, *‘er wordt vrij weinig gesproken over wat die normen en waarden zijn (Resp. 16)’* en *‘er wordt niet zozeer gekeken naar hoe goed iemand past bij ons (Resp. 1)’* zijn oververtegenwoordigd.

Verder is het volgens het grootste deel van de respondenten niet duidelijk welke doelen en waarden het zouden moeten zijn. Dit kan mogelijk te maken hebben met de opmars van het diversiteitsbeleid in verschillende publieke organisaties, waardoor het accent niet ligt op afstemming in termen van doelen

en waarden, maar juist op inclusie en variëteit aan doelen en waarden. *'Er wordt niet zozeer gekeken naar hoe goed iemand past bij ons, want wij vinden eigenlijk dat iedereen wel past. Want als jij bijvoorbeeld andere normen en waarden hebt over bepaalde zaken, dat mag, want we willen een diverse organisatie zijn, dus dat betekent ook dat jij andere normen en waarden mag hebben'*, aldus respondent (Resp. 1). Wel is er een ongeschreven normenkader, waarvan wordt verwacht dat de persoon zich aanpast aan de gangbare omgangsnormen aanpast. Echter, het is in het selectieproces nauwelijks mogelijk om te bepalen in hoeverre er een match is tussen de persoon en het normenkader. Daar waar het wel mogelijk is, wordt onderstaand toegelicht.

Er wordt wel in de *briefselectie* gekeken naar de bezigheden en interesses van een persoon, die in zekere zin te relateren zijn aan de doelen en waarden die een persoon heeft. *'Als die interesses niet geassocieerd kunnen worden met de functie waarnaar gesolliciteerd wordt, dan wordt zo een persoon snel niet uitgenodigd'*, aldus respondent (Resp. 11). Echter, wanneer het gaat om 'kleine zaken' en er wordt besloten om diegene wel uit te nodigen vanwege adequate kennis en competenties, dan wordt in de selectiegesprekken ingezoomd op de waarden en doelen. Daar wordt getracht om door te vragen op de bezigheden en interesses. Dit geschiedt middels het voorleggen van nagebootste werksituaties, zoals onder druk werken of omgaan met mensen die niet meewerken, waarbij wordt gevraagd hoe de persoon in kwestie zou handelen om op die manier een beeld te krijgen van de waarden en doelen (Resp. 10). Ook in de *assessments*, voornamelijk in de persoonlijkheidstest kan meer informatie verkregen worden over de persoonlijke waarden en doelen. Reden dat het bepalen van de waarden en doelen in geringe mate plaatsvindt is dat de focus meer ligt op competenties en vaardigheden en niet zo zeer op persoonskenmerken, persoonlijke waarden en doelen, enerzijds omdat het lastig in kaart te brengen is, en anderzijds door de gedachte dat publieke organisaties een afspiegeling van de maatschappij dienen te zijn wat betreft het personeelsbestand en daardoor juist de variëteit wordt opgezocht in plaats van homogeniteit in doelen en waarden. Deze perceptie wordt gedeeld door het leeuwendeel van de respondenten. Meermaals wordt ook bevestigd dat lang niet in alle sollicitatieprocessen de afstemming tussen de persoon en organisatie de aandacht krijgt.

Door bovenstaande redenen is het niet mogelijk uitspraken te doen over de afstemming tussen persoon en organisatie wat betreft waarden en doelen. In het selectieve aannamebeleid is het immers lastig om de waarden en doelen in kaart te brengen omdat het haast niet te objectiveren is. Bovendien worden competenties en vaardigheden als belangrijker gepercipieerd door het belang daarvan en het meer objectieve karakter. Daardoor wordt niet sterk aangestuurd op de afstemming tussen persoon en organisatie en kan er geen uitspraken gedaan worden over de wijze waarop het al of niet doorwerkt op de arbeidsmotivatie.



- *Afstemming vaardigheden persoon en functionele eisen baan*

Wat de mate van afstemming tussen de vaardigheden van een persoon en de functionele eisen betreft zijn de percepties uiteenlopend. Hieromtrent wordt gesteld dat selectiecriteria zoals kennis en vaardigheden, en selectie-instrumenten nauwkeurig worden bepaald, maar dat er niet een standaardprocedure is om deze afstemming te bepalen. Zo geven sommigen aan dat er helemaal niet naar de afstemming van vaardigheden en functionele eisen is gekeken: *'Ik heb maar een gesprek gehad met mijn manager van toen en met diegene die ik zou vervangen. Het was een heel los, gezellig en een leuk gesprek eigenlijk. Het klikte heel erg goed en voordat ik het wist werd ik aangenomen. Het ging dus eigenlijk heel snel'* (Resp. 4). Terwijl anderen juist aangeven wel de perceptie te hebben dat er nadrukkelijk is gekeken naar de afstemming wat betreft vaardigheden en functionele eisen. Het in kaart brengen hiervan geschiedt allereerst door in de briefselectie nauwkeurig in te zoomen op welke vaardigheden een persoon heeft en welke gevraagd worden in de vacaturetekst. Middels 'plusjes en minnetjes' worden alle brieven afgezet tegen de vacaturetekst en wordt geïnventariseerd welke personen uitgenodigd worden voor het eerste gesprek. Naar aanleiding van deze ronde wordt aangegeven waarop gelet moet worden tijdens het sollicitatiegesprek. Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van verschillende methoden zoals competentiegericht interviewen met toepassing van de STAR-methode. STAR is een acroniem voor situatie, taak, actie en resultaat. De sollicitant wordt in het kader van de functionele eisen gevraagd in hoeverre een vaardigheid past bij hem of haar. Dan wordt nadrukkelijk gevraagd om aan de hand van de situatie, taak, actie en resultaat de gevraagde vaardigheid in beeld te brengen. Er wordt gekeken naar *'welke gedragsankers horen bij een vaardigheid'* en dan wordt gevraagd naar concrete situaties om inzicht te krijgen in hoe de persoon zou handelen in de gegeven situatie.

Daarentegen geven enkele respondenten aan dat het selectieve aannamebeleid subjectief is en dat het 'onderbuikgevoel' mogelijk een rol speelt bij het bepalen van de afstemming tussen vaardigheden van persoon en functionele eisen van de baan. Deze subjectiviteit wordt omschreven als *'...heel vaak zit er toch wel iets subjectiefs in de beoordeling van kandidaten. Klikt het wel of klikt het niet met iemand? Wat voor gevoel krijgen bij degene die tegenover je zit? ... Dus ik denk zelf, je hebt in je hoofd wat je zoekt en als je dat ziet in iemand, dan kijk je niet meer zozeer naar advertentietekst'* (Resp. 8)) en als *'je kunt niet waardevrij selecteren, maar wel waarde-arm'* (Resp. 13). Dit kan gerelateerd worden aan het onderbuikgevoel dat nauwelijks uitgeschakeld kan worden. Zonder waardeoordeel kun je immers geen informatie verzamelen. Vandaar dat de afstemming zo veel als mogelijk middels objectieve methoden,

zoals assessments, wordt bepaald om daarmee de juiste persoon met de juiste vaardigheden op de juiste plek te krijgen en de eventuele nadelen van waardeoordelen te reduceren.

### **Subconclusie perceptie ten aanzien van het selectieve aannamebeleid**

Steunend op bovenstaande analyse kan nauwelijks concluderende uitspraken gedaan worden over de afstemming tussen persoon en organisatie wat doelen en waarden betreft en de invloed daarvan op de arbeidsmotivatie. Reden hiervoor is de zeer geringe aanwezigheid van deze meting. In de praktijk is het zeer lastig om deze afstemming objectief te bepalen. Het geschiedt slechts door in de briefselectie in te zoomen op persoonlijke interesses en in hoeverre dat terugkomt in de functie waarnaar gesolliciteerd wordt en tijdens de ‘gesprekken’. Echter, het is op deze manier onmogelijk om de afstemming wat betreft waarden en doelen van een persoon bij die van de organisatie te bepalen. Een andere reden is de afwezigheid van duidelijkheid over wat die waarden en doelen zijn. De doelen in publieke context zijn vaak onduidelijk en ambigue en daardoor multi-interpretabel. Dit zorgt ervoor dat de afstemming niet objectief te meten is waardoor ook geen relatie met arbeidsmotivatie geconstateerd kan worden.

Tot slot kan worden gesteld dat de mate waarin de vaardigheden van een persoon afgestemd zijn op de functionele eisen tamelijk hoog is. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat vaardigheden nauwkeuriger te bepalen zijn dan de doelen en waarden van een persoon. Deze fit wordt in hogere mate gezien als ‘motiverend’, omdat medewerkers min of meer een gemeenschappelijke taal spreken, elkaar effectiever te hulp schieten en elkaar voorzien in behoefte aan feedback. Op deze manier wordt gereageerd op de sociale- en waarderingbehoefte van medewerkers. Dat levert voor een groot deel van de respondenten ‘werkvreugde’ op. Immers, bij een misfit van vaardigheden-functionele eisen zullen deze zaken minder aan de orde komen en daardoor mogelijk demotiverend kunnen doorwerken.

#### **4.1.2 De gepercipieerde ability bevorderende HRM-instrumenten: leren en ontwikkelen**

Leren en ontwikkelen valt uiteen te zetten in het beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten enerzijds, en anderzijds de aanmoediging van medewerkers door de organisatie om te leren en zich te ontwikkelen.

##### **- *Beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten***

Wat betreft de mate waarin een beroep gedaan kan worden op ontwikkelactiviteiten percipieert het overgrote deel van respondenten het als *‘ik heb altijd genoeg mogelijkheden gehad’* (Resp. 11), *‘al die mogelijkheden geven je soms te weinig tijd om het echte werk te doen. Als je overal op in zou gaan dan*

*is er weinig tijd over om het echte werk te doen'* (Resp. 6) en *'er is absoluut geen gebrek aan mogelijkheden om te leren en jezelf te ontwikkelen'* (Resp. 3).

Allereerst is er een centraal aanbod van ontwikkelactiviteiten. Medewerkers kunnen zich hiervoor inschrijven. Daarnaast kan er behoefte zijn aan specifieke ontwikkelactiviteiten in het kader van de ontwikkeling die een persoon wil realiseren. In dat geval is het bespreekbaar met de directe leidinggevende, die het vervolgens in tijd en in geld kan faciliteren, mits het relevant is en als het in het belang is van de 'dienst' dan kunnen er maximale studiefaciliteiten gegeven worden. Anders geformuleerd, er moet draagvlak gecreëerd worden voor het nut en de noodzaak van een ontwikkelactiviteit waar een medewerker aan wil deelnemen buiten het centrale aanbod. Verder geeft het leeuwendeel van de respondenten aan dat er absoluut geen gebrek is aan ontwikkelactiviteiten. Dit wordt als volgt omschreven: *'Binnen het Rijk hebben we alle mogelijkheden. Ik durf mijn hand in het vuur te steken, we hebben echt alles. Het maakt niet uit of het op het gebied van vaardigheden is of kennis en kunde'* (Resp. 17) en *'We hebben hier zoveel interessante seminars, cursussen, lezingen ... als je rondkijkt merk je op dat deze werkgever enorm veel mogelijkheden biedt ... er wordt zo véél aangeboden dat ik niet eens tijd heb om het allemaal te volgen. Dus het is meer een overdaad dan een gebrek aan'* (Resp. 14).

Er kan worden gesteld dat de mogelijkheden om een beroep te doen op ontwikkelactiviteiten enorm bijdraagt aan de arbeidsmotivatie. Redenen hiervoor zijn dat de aard van de werkzaamheden en de context waarin die werkzaamheden worden uitgevoerd complex en dynamisch zijn. In die zin is het feitelijk noodzakelijk om continu een beroep te doen op ontwikkelactiviteiten om het cognitieve vermogen om adequaat te reageren op veranderingen in de omgeving, zoals een nieuw regeerakkoord, te doen toenemen. Wanneer dit cognitieve vermogen ondermaats is, dan wordt de *ontplooiingsbehoefte* van medewerkers niet adequaat vervuld. Als medewerkers zich niet kunnen ontwikkelen, dan kunnen ze hun werkzaamheden niet naar behoren uitvoeren wat demotiverend kan werken. Evenzo worden sociale behoeften aan geborgenheid niet bevredigd als medewerkers niet dan wel nauwelijks een beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten. Wanneer sommigen het wel mogen en anderen niet, dan ervaren medewerkers dat als niet 'bij anderen horen'. Dit is schadelijk voor de cohesie onder de medewerkers met nadelen van dien, zoals demotivatie. Een andere reden is te vinden in de billijkheidstheorie van Adams (1963). Een beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten kan worden gezien als een 'tegenprestatie' of als een 'cadeau' en wordt geassocieerd met een positieve wederkerigheid in relatie met de organisatie. Immers, voor wat hoort wat. In ruil voor de ruimte en het aanbod van ontwikkelactiviteiten (output in billijkheidsrelatie) krijgt de organisatie de vaardigheden, ervaringen,

energie van een medewerker terug (input van medewerker). Omdat medewerkers een billijke relatie met de organisatie percipiëren, neem de arbeidsmotivatie ten gevolge hiervan toe.

In lijn met deze logica wordt aangegeven dat het curriculum van de ontwikkelactiviteiten niet zo zeer onderhevig is aan verandering terwijl de context waarin gewerkt wordt wel verandert. Dit onveranderlijke curriculum komt niet zo zeer ten goede van de arbeidsmotivatie omdat de keuzeruimte beperkt en niet altijd adequaat aansluit op de maatschappelijke uitdagingen. Met andere woorden, de ontplooiingsbehoefte in termen van Maslow (1970) wordt niet adequaat vervuld: *‘Wat ik merk is dat het curriculum weinig verandert. Dat is best wel gek. De wereld verandert continu, maar de opleidingskeuzes niet. Ik zou meer pleiten voor een curriculum dat aansluit op de uitdagingen die wij meekrijgen vanuit de politiek en wat er in het regeerakkoord staat’* (Resp. 7). Al met al kan worden gesteld dat ondanks het feit dat de keuzeruimte soms als beperkt wordt gepercipieerd, dat medewerkers in zeer hoge mate beroep kunnen doen op verscheidene ontwikkelactiviteiten en dat dat ook bijdraagt aan de arbeidsmotivatie doordat hun behoefte aan ontplooiing en daarmee behoefte aan het ‘willen bijdragen aan de publieke zaak’ redelijk wordt vervuld.

- ***Aanmoediging om te leren en ontwikkelen***

Wat de mate waarin medewerkers aangemoedigd worden om zichzelf te ontwikkelen betreft, kan worden gesteld dat het tamelijk hoog is. Allereerst staat een van de drie formele gesprekken, die jaarlijks plaatsvinden tussen medewerker en leidinggevende in het teken ‘ontwikkeling’. In dit zogenaamde werk- en ontwikkelingsgesprek ligt de nadruk op de ontwikkeling die de persoon wil doormaken. Hierin worden de kaders vastgesteld waarbinnen de ontwikkeling gerealiseerd kan worden. Het leidt uiteindelijk tot een aantal punten waar je aandacht aan kunt besteden middels het volgen van specifieke opleidingen en het uitvoeren van specifieke projecten.

Voorts, in het geval dat er een bijzondere ‘ontwikkelwensen’ zijn, dan wordt ervan uitgegaan dat je als medewerker zelf uitzoekt hoe die wens vervuld kan worden om vervolgens een voorstel neer te leggen en verdere afspraken erover te maken. Bovendien wordt deze aanmoediging gepercipieerd als ‘gangbaar’. Het belang van continue ontwikkeling is bekend onder medewerkers en leidinggevend en medewerkers worden gestimuleerd door een enorm aanbod aan ontwikkelmogelijkheden. Deze aanmoediging wordt ervaren als motivatiebevorderend. Zo geven respondenten aan het fijn te vinden dat er aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van vaardigheden en competenties. Het wordt gezien als een investering in het sociaal kapitaal van medewerkers. Ten gevolge hiervan beschikken medewerkers over adequate vaardigheden, die ze vervolgens weer kunnen toepassen en daarmee bijdragen aan de organisatieprestaties. Dit gevoel van ‘nuttig zijn’ voor de organisatie en daarmee voor

de samenleving levert een hoge mate van arbeidsmotivatie op. Met andere woorden, medewerkers hebben het idee dat zij hun intrinsieke motieven kwijt kunnen en daarmee de potentie hebben om bij te dragen aan een betere samenleving, wat geassocieerd kan worden met de waarderingsbehoeften: *‘Het is toch geweldig dat jouw werkgever in jou investeert, dat is toch een cadeau. Dat is voor mijn ontwikkeling, en komt ten goede voor de organisatie, maar ik groei er ook door, het motiveert mij zeker. Omdat ik ook het gevoel heb dat ik ertoe doe. Want mijn manager of de organisatie ziet wat in mij en wil mij daarom ontwikkelen. Dat geeft mij energie’* (Resp. 3). Tot slot percipiëren medewerkers de tegenprestatie in de vorm van het kunnen deelnemen aan ontwikkelactiviteiten als rechtvaardig, welke volgens de billijkheidstheorie motivatiebevorderend werkt.

### **Subconclusie perceptie ten aanzien van leren en ontwikkelen**

Uit bovenstaande analyse kan worden opgemaakt dat in hoge mate een beroep gedaan kan worden op ontwikkelactiviteiten. Reden hiervoor is allereerst het uitgebreide centrale aanbod van velerlei ontwikkelactiviteiten zoals cursussen, seminars en trainingen. Daarnaast zijn er maatwerk cursussen, die afhankelijk van de wens van de medewerker en afhankelijk van de met de functie gemoeide vaardigheden gevolgd kunnen worden. In het geval dat het volgen van een ontwikkelactiviteit ten bate van de ‘dienst’ is, dan kan het zowel in tijd als in geld gefaciliteerd worden. Het beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten kan als motivatiebevorderend gezien worden. Verklaringen hiervoor zijn te treffen in de behoeftenpiramide van Maslow (1970). Er kan worden geconstateerd dat hoe meer een medewerker de behoefte aan ontplooiing en behoefte aan het dienen van het algemeen belang kan bevredigen, des te meer diegene gemotiveerd is. De mogelijkheid om te leren en te ontwikkelen wordt als het ware uitgeruild voor een houding die getuigt van hoge arbeidsmotivatie. Daarnaast percipiëren medewerkers, op enking na, dat zij adequaat worden aangemoedigd om zich te ontwikkelen. Ontwikkeling van vaardigheden maakt een onderdeel uit van het werk- en ontwikkelingsgesprek dat jaarlijks wordt gevoerd en waarnaar gereflecteerd wordt in het voortgangsgesprek halverwege het jaar en evaluatiegesprek aan het einde van het jaar (meer hierover te treffen bij 4.2.2). Tot slot getuigt het enorme aanbod van allerlei ontwikkelactiviteiten en de bereidheid om de ontwikkeling te faciliteren van adequate aanmoediging wat betreft ontwikkelen van vaardigheden.

## 4.2 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘motivatie’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?

Om een antwoord te geven op bovenstaande deelvraag wordt een onderscheid gemaakt tussen prestatiebeloning en prestatiebeoordeling. Achtereenvolgens zal worden besproken op welke manier deze instrumenten al dan niet van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe het onderliggende mechanisme verklaard kan worden.

### 4.2.1 De gepercipieerde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeloning

Uit de afgenomen interviews blijkt dat het beleid omtrent prestatiebeloning wordt omschreven als een extra beloning ten gevolge van *‘uitstekend, bovenmatig presteren naast je gebruikelijke werk’* (Resp. 3), die *‘heel erg uiteenloopt, de ene keer kan het een bosje bloemen zijn, de andere keer een VVV-bon, een etentje of een extra stukje salaris wat erbij komt’* (Resp. 2).

#### - *Rol van prestaties in beloning*

Er zijn beloningscriteria met gedragsvoorbeelden en werkvoorbeelden op basis waarvan medewerkers ‘bewust’ beloond kunnen worden. Echter, deze criteria en de daarbij behorende voorbeelden zijn niet te objectiveren en te herleiden naar specifieke individuele prestaties, omdat criteria multi-interpretabel zijn en prestaties niet individueel maar ‘samen met anderen’ worden geleverd. Ter toelichting hierop, een criterium als ‘maatschappelijke uitdagingen centraal stellen’, een gedragsvoorbeeld zoals ‘excellent maatschappelijk resultaat boeken’ en een werkvoorbeeld zoals ‘lastige kamerbrief beantwoorden’ zijn niet te objectiveren. Zonder een subjectief waardeoordeel kun je immers niet bepalen wanneer wordt voldaan aan deze criteria. Hierdoor kunnen niet alle excellent presterende medewerkers bewust beloond worden: *‘Bewust belonen werkt voor de mensen die bewust beloond worden. Dat is wel een kleine groep. De grote groep wordt niet beloond, dus voor hen is het niet motiverend ... Het instrument op zich is goed bedoeld, maar het heeft niet het resultaat wat je ermee zou willen’* (Resp. 3).

Dit kom worden toegeschreven aan het type relatie dat een medewerker met de leidinggevende en met de rest van de groep heeft. Een tekortschietende relatie met een leidinggevende en met de rest van de groep komt niet ten goede van een prestatiebeloning, omdat uiteindelijk een leidinggevende bepaald of een medewerker extra wordt beloond en omdat medewerkers elkaar kunnen voordragen als ‘kandidaat’ voor een prestatieafhankelijke, bewuste beloning. Dit wordt als volgt omschreven: *‘Je herkent talenten in een ander, die vaak lijken op wat je zelf hebt, dus als je met iemand een klik hebt en die laat een goed gedrag zien, die beloon je eerder dan diegene die heel anders is dan jij, omdat je dat niet in het vizier hebt’* (Resp. 16) en *‘het is ook afhankelijk van wat een leidinggevende van jou vindt’* (Resp. 7).

Tevens, als er sprake is van een prestatieafhankelijke beloning, dan gaat het vaak om geringe bedragen. Het staat volgens het grootste deel van de respondenten niet in verhouding met het salaris en de geleverde extra prestaties, waardoor die extra beloningen niet per se motivatiebevorderend zijn. Een alternatieve beloningspraktijk volgens vele respondenten is verbale waardering van medewerkers in plaats van geldelijke beloningen: *‘Waardering is heel belangrijk, want het geeft je een goed gevoel, een gevoel van erkenning, waardering en dat je belangrijk bent voor de organisatie’* (Resp.7), *‘positieve feedback doet mij veel meer dan geld’* (Resp. 12), *‘Ik denk dat mensen het heel prettig vinden om een schouderklopje te krijgen, of af en toe een complimentje te krijgen’* (Resp. 1), *‘je kunt laten blijken dat wat ze doen erg te waarderen is, door het gewoon te zeggen, of door het ook tegen anderen te zeggen’* (Resp. 8).

Daarnaast geeft een aanzienlijk deel van de respondenten aan niet volledig op de hoogte te zijn van de criteria en de voorbeelden die erbij horen om in aanmerking te komen voor een beloning. Er wordt vaker gesproken over criteria zoals *voor meerdere opdrachtgevers werken, werken vanuit de bedoeling, zelf autonomie pakken voor je werkpakket, verantwoordelijkheid nemen en plezier in het werk uitstralen*. Deze onenigheid duidt andermaal op de inconsistentie van het beloningspraktijk wat betreft de rol die prestaties spelen bij de beloning. In die zin kan ook worden gesteld dat prestatieafhankelijk belonen niet bijdraagt aan en zelfs negatief kan samenhangen met arbeidsmotivatie. Medewerkers hebben vooral intrinsieke motieven om het algemeen belang te dienen door een bekwame en toegewijde uitoefening van publieke taken. De motivatie die voortkomt uit dienstbaarheid aan de samenleving is langer dan extrinsieke motivatie in de vorm van geldelijke beloningen.

Bovendien kan uitblijvende ‘motiverende’ werking van prestatieafhankelijk belonen verklaard worden door inzichten van Maslow (1970). Volgens Maslow streven mensen naar bevrediging van hogere behoeften wanneer lagere behoeften zijn bevredigd. De waarde die mensen hechten aan lagere behoeften nemen af naarmate ze bevredigd worden. Tegelijkertijd neemt de waarde die mensen hechten aan hogere behoeften toe. Wanneer waardering niet wordt geuit, en wanneer dat juist ‘gecompenseerd’ tracht te worden door bewuste beloningen te geven op basis van niet te objectiveren criteria, dan voelen medewerkers zich onvoldoende gewaardeerd. Daardoor kan worden gesteld dat de rol die prestaties spelen bij de beloningen niet de gewenste arbeidsmotivatie oplevert. Tot slot kan de onduidelijkheid waarmee prestatiebeloning gepaard gaat een verklaring bieden voor uitblijvende positieve relatie met arbeidsmotivatie. Dit kan gerelateerd worden aan de billijkheidstheorie, waarin wordt aangegeven dat mensen de eigen opbrengsten vergelijken met die van anderen. Wanneer een medewerker door bijvoorbeeld tekortschietende relatie met de leidinggevende niet of minder snel in aanmerking komt voor een bewuste beloning, dan ervaart diegene dat wat aan hen wordt gegeven als ‘niet rechtvaardig’. In dat geval kan het zelfs demotiverend werken.



- *Aanmoediging van beloningssysteem om organisatiedoelen na te streven*

Wat de mate waarin het beloningssysteem aanmoedigt om organisatiedoelen na te streven betreft kan worden gesteld dat het beloningssysteem in zeer lage mate aanmoedigend is en daarmee niet per se ten goede komt van arbeidsmotivatie. Hier zijn enkele redenen voor.

Allereerst heeft het te maken met de gunstige arbeidsvoorwaarden, zowel primaire als secundaire, die uitblijvende extra financiële prikkels ‘compenseren’. *‘Weet je, je krijgt iedere maand gewoon je salaris. Dus dat is op zich wel voldoende. Ik ben een relativeerder wat betreft geld, ... en ik zie ook andere dingen om mij heen. Dan vind ik dat ik niets te klagen hebt’ (Resp. 10)*. Ten tweede heeft het te maken met de aard van de werkzaamheden en het type sector waarin wordt gewerkt. De publieke sector, meer in het bijzonder EZK, kenmerkt zich door werkzaamheden ten behoeve van het algemeen belang door het leveren van veelal monopolistische diensten. De waarden van medewerkers zijn sterker georiënteerd op de maatschappij. Het grootste deel van de respondenten geeft aan een extra beloning fijn te vinden als blijk van waardering, maar dat het niet per se ten goede komt van de arbeidsmotivatie, vanwege de wens om maatschappelijk nuttige werkzaamheden te willen verrichten en daarmee bij te dragen aan een betere samenleving. Daarnaast levert betrokkenheid bij het belang van andere collega’s in hogere mate voldoening op dan een extra eenmalige of periodieke beloning. Volgende citaat getuigt daarvan: *‘Als ik een gesprek met iemand voer en iemand komt zo bedroefd, radeloos binnen en zegt na afloop van het gesprek met glimlach ‘dank je wel’, dat is voor mij de grootste beloning’ (Resp. 6)*.

Daarnaast wordt door enkeling aangegeven dat extra beloningen bijdragen aan een betere werksfeer wanneer er sprake is van een ‘groepsbeloning’ en dat die werksfeer bijdraagt aan hogere arbeidsmotivatie. De meningen hierover zijn echter verdeeld. De toename in arbeidsmotivatie is nauwelijks te herleiden naar de aanmoediging door het beloningssysteem, omdat er velerlei andere factoren kunnen bijdragen aan een aangename werksfeer en dat intrinsieke motieven de boventoon voeren. In plaats van een financiële beloning prefereert het grootste deel van de respondenten immateriële beloningen zoals een schouderklopje, het openstellen van het netwerk voor verdere ‘carrièreontwikkeling’ en verbale positieve feedback als blijk van waardering. Hiermee kan de behoefte aan erkenning en ontplooiing vervuld worden, welke gezien kan worden als ‘motiverende factoren’ in plaats van geldelijke beloningen. Tot slot kan de uitblijvende motivatie ten gevolge van bewust belonen gerelateerd worden aan Two factor-theorie van Herzberg et al. (1959). De motivatiefactoren refereren aan ‘satisfiers’ die verband houden met de inhoud van het werk en zijn onder controle van de medewerker, terwijl de demotivatiefactoren refereren aan ‘dissatisfiers’ die onder controle zijn van anderen dan de medewerker in kwestie. Dit laatste is ook het geval bij prestatiebeloning. Of iemand al



of niet wordt beloond is niet onder controle van de medewerker, maar juist van andere medewerkers en de leidinggevende. En wanneer een medewerker de perceptie heeft excellent gepresteerd te hebben, terwijl dat niet wordt gezien, dan kan dat demotiveren omdat het idee ‘iets in de melk te brokkelen hebben’ als het ware verdampt. Tot slot hebben medewerkers niet de verwachting dat een bepaalde houding gevolgd zou moeten worden door een extra financiële prikkel. Door het uitblijven van deze verwachting die als niet-attractief wordt gezien door medewerkers, kan volgens de verwachtingstheorie van Vroom (1964) geconstateerd worden dat medewerkers niet meer gemotiveerd zijn door de beloningspraktijk.

### **Subconclusie perceptie ten aanzien van prestatiebeloning**

Uit bovenstaande analyse kan worden opgemaakt dat prestaties in lage mate een rol spelen bij de beloning. Reden hiervoor is allereerst het subjectieve karakter van de beloningspraktijk. Ondanks het feit dat er beloningscriteria en daarbij behorende gedragsvoorbeelden en werkvoorbeelden zijn vastgelegd, percipieert het overgrote deel van de respondenten het als subjectief en daardoor niet transparant genoeg op welke manier een medewerker bewust beloond wordt. Gedragsvoorbeelden zoals ‘doelen vertalen naar concrete afspraken’ en werkvoorbeelden zoals ‘succesvol een evenement afronden’ zijn namelijk op meerdere manieren te interpreteren. Het is immers de vraag wanneer een afspraak ‘concreet’ is en wanneer een afgerond evenement als ‘succesvol’ kan worden beschouwd. Deze evaluatiecriteria kunnen gaandeweg door het complexe en dynamische karakter van vraagstukken veranderen. Het kan zelfs demotiverend werken als medewerkers, die het eigenlijk verdienen maar door minder goede relatie met de leidinggevende niet zo snel ‘gezien’ worden, geen beloning krijgen terwijl anderen dat wel krijgen. De rechtvaardigheid van de beloningspraktijk is daarmee in het geding en gaat voorbij aan de motivatiebevorderende doelstelling.

Wat de aanmoediging van het beloningssysteem betreft om organisatiedoelen na te streven kan worden geconstateerd dat overgrote deel van de respondenten tevreden is met de arbeidsvoorwaarden en dat daardoor extra financiële prikkels er niet toe doen in termen van nastreven van organisatiedoelen. Zo een toeslag kan even motiverend werken in het geval dat een medewerker het krijgt, maar vaak is het van korte duur. In plaats daarvan suggereren respondenten dat immateriële beloningen, zoals erkenning, waardering, het openstellen van netwerken ten behoeve van ‘carrièreontwikkeling’ en zelfs een schouderklopje meer motiverend is dan een eenmalige of periodieke geldelijke toeslag. *‘Als je beloningen kunt vinden voor de intrinsieke motivatie, voor mij is dat bijvoorbeeld de wereld een stukje mooier maken, of duurzamer, ik denk dat dat meer waarde heeft dan een geldprikkel’* (Resp. 9)

Met andere woorden, de inherente psychologische tevredenheid met de inhoud van het werk, en het maatschappelijke effect dat daarmee getracht wordt te realiseren is van bovengeschikt belang en daarom levert ‘bewust belonen’ niet een structurele gedragsverandering op. Dit getuigt van een hogere mate van intrinsieke motivatie dan extrinsieke motivatie. En gezien het feit dat de essentie van ‘bewust belonen’ het geven van een materiele beloning is bijvoorbeeld in de vorm van geld, is het ook logisch dat de beoogde motivatiebevorderende werking uitblijft. Al met al kan worden geconcludeerd dat respondenten in hogere mate intrinsiek gemotiveerd zijn om het algemeen belang te dienen en om betrokken te zijn bij beleidsprocessen dan extrinsiek gemotiveerd zijn door financiële prikkels om de juiste houding en het juiste gedrag te vertonen.

#### **4.2.2 De gepercipieerde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeoordeling**

Uit de afgenomen interviews blijkt dat het beleid omtrent prestatiebeoordeling wordt omschreven als *‘We hebben bij EZ altijd 3 gesprekken gehad. Dat was begin van het jaar een werk- en ontwikkelgesprek. Daarna ergens tegen de zomer een functioneringsgesprek. En aan het einde een evaluatiegesprek. Dat is langzaam veranderd ... Daarbij is bij DB gekozen dat evalueren en vooruitkijken wordt gecombineerd’* (Resp. 11), en een enkeling percipieert het als *‘vaag, beknopt en schimmig’* (Resp. 4).

##### **- *Planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken***

De planning voor toekomstige ontwikkeling en voor de uit te voeren taken staat voornamelijk in het eerste, werk- en ontwikkelingsgesprek centraal. Dit gesprek wordt begin van het jaar gevoerd, waarin de nadruk ligt op *‘wat ga je doen, wat zijn de resultaten die je moet behalen, dus echt heel concreet of je iets van een opleiding bijvoorbeeld wilt gaan doen’* (Resp. 3). Het wordt gepercipieerd als *‘fijne’* gesprekken waarbij *‘in een heel mooi format jezelf je taken invult en erin kunt zetten wat jij graag zou willen doen dat jaar’* (Resp. 4). Het dient als middel om met leidinggevende af te stemmen waar de medewerker in kwestie zich mee bezig zal houden gedurende het jaar, op welk gebied de medewerker zich zou willen ontwikkelen en *‘... om met elkaar af te stemmen wat we nodig hebben, hoe we elkaar kunnen helpen, hoe gaan we verder en waar zijn er knelpunten. Het is soort van verwachtingsmanagement met elkaar’* (Resp. 6). Het is echter situatieafhankelijk op welke manier het gesprek wordt ingestoken. *‘De ene medewerker wordt vaker gesproken terwijl andere minder vaak. Soms gaat het echt om de inhoud en soms om te kijken wat iemand dwars zit ... Het hangt af van wat je inbrengt in het gesprek. Wil je het hebben over de voortgang van het werk of wil je even met elkaar stoom afblazen’* (idem).

Daar staat tegenover dat de toekomstige ontwikkeling en de uit te voeren werkzaamheden altijd een onderdeel uitmaakt van het werk- en ontwikkelingsgesprek. De medewerker maakt een eerste aanzet (lees: levert input) voor ontwikkelafspraken, dat wordt tijdens het gesprek besproken en resulteert het in een verslag. De leidinggevende ontvangt dit digitaal en vult indien nodig aan. Dat gaat weer terug naar de medewerker, net zo lang dat beide partijen het er mee eens zijn. Dan wordt het ondertekend en definitief gemaakt in het personeelsdossier. De ruimte die medewerkers krijgen om input te leveren en zelf na te denken over het type ontwikkelactiviteiten worden ervaren als ‘fijn’: *‘...ik kan ook dingen zelf aangeven. Het is dus gewoon een gesprek en dat vind ik erg fijn. Daarnaast wordt er dus ook gekeken naar je team, iedereen heeft een andere functie, of er ergens een gaatje is of waar je talenten liggen of welke taken je op je kan en wil nemen’* (Resp. 4). De insteek voor het gesprek hangt naast de input van de medewerker ook af van de rol en taakvolwassenheid van de medewerker. Gesprekken met taakvolwassen medewerkers hebben veelal een instruerend en richtinggevend karakter, terwijl gesprekken met taakvolwassen medewerkers meer een informerend karakter hebben, gaan over ‘zitten we op de juiste koers’ en worden gepercipieerd als ‘bijpraat over stand van zaken’. Dit getuigt van een discrepantie tussen het beoogde beleid en het beleid dat wordt gepercipieerd door individuele medewerkers.

Tot slot percipieert een gering aantal respondenten het werk- en ontwikkelingsgesprek als ‘afstandelijk’: *‘Ik merk wel dat het een momentopname is, want na drie maanden heb je je voortgangsgesprek en ik merk dat je WOG dan helemaal is veranderd, omdat de organisatie continu in beweging is ... er ontstaan allerlei nieuwe doelen, nieuwe ambities’* (Resp. 9). Een meer closer communicatie gaandeweg het jaar, vooral in kwantitatieve zin, wordt geprefereerd. Dit zou echter geen afbreuk doen aan de arbeidsmotivatie omdat het slechts een suggestie is die door een enkeling wordt gedeeld.

Al met al kan worden gesteld dat de planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken positief samenhangen met arbeidsmotivatie. Het achterliggende mechanisme kan worden verklaard door de adequate stimulering van de ontwikkeling van medewerkers door hun de ruimte te bieden om zelf input te leveren en vervolgens daarover in dialoog te gaan met de leidinggevende. Feitelijk wordt de beslissingsbevoegdheid over de inhoud van het werk gedelegeerd aan de medewerker, welke gezien zou kunnen worden als satisfier in de Two factor-theorie van Herzberg et al. (1959). Het in staat stellen van de medewerker om input te leveren voor de toekomstige ontwikkeling en taken vermindert de spanning en ontevredenheid. Tegelijkertijd kan het worden geassocieerd met het geven van verantwoordelijkheid, autonomie en loopbaanmogelijkheden, allen motivatiebevorderende aspecten.

- *Feedback op prestaties*

De feedback op geleverde prestaties staat voornamelijk in het tweede en derde gesprek, te weten het functioneringsgesprek en evaluatiegesprek, centraal. In het functioneringsgesprek ligt de nadruk op *'een tussentijdse evaluatie, waarbij we kijken naar wat we in het werk- en ontwikkelgesprek hebben afgesproken. Is dat allemaal nog van toepassing? Lijkt het realistisch, of moeten we dingen anders doen'* (Resp. 11). Feitelijk wordt er teruggekeken naar de prestaties in de afgelopen periode om te bepalen of het nog reëel is of werk- en ontwikkelafspraken aan het einde van het jaar bereikt kunnen worden.

Het wordt door het grootste deel van de respondenten ervaren als een 'zeer formeel' gesprek met een duidelijke procedure. De ervaring dat de leidinggevende de stand van zaken in kaart brengt, vraagt naar mogelijke obstakels die het bereiken van de werk- en ontwikkelafspraken kunnen belemmeren en vraagt naar manieren waarop de medewerker geholpen kan worden, wordt gezien als motivatiebevorderend. Door in dialoog te gaan met de medewerker worden allereerst de sociale behoeften, zoals 'bij anderen horen' en geaccepteerd worden, bevredigd. Dit geldt ook voor de behoefte aan waardering. Het overgrote deel van de medewerkers voelt zich gewaardeerd als er persoonlijk aandacht wordt besteed aan de stand van zaken en aan mogelijke obstakels. Dit kan worden geassocieerd met het krijgen van respect. Verder, door 'situationeel' leiding te geven en de medewerker ruimte te geven om input te leveren wordt de behoefte aan ontplooiing, waarbij medewerkers kwaliteiten willen ontwikkelen om te groeien en individuele doelen nastreven bevredigd.

Tevens kan in sommige gevallen naast de medewerker en de formele leidinggevende ook een coördinator of een teamleider bij betrokken kan zijn. Dit heeft te maken met het feit dat de formele leidinggevende niet altijd optimaal zicht heeft op de werkzaamheden van de medewerker en daardoor ook niet adequaat feedback kan geven op de geleverde prestaties. Bovendien percipiëren medewerkers de mogelijkheid om andere medewerkers te vragen te dienen als informant door schriftelijk input te leveren voor de gesprekken waarin feedback wordt gegeven op de prestaties als 'zinnig'.

Daar staat tegenover dat een gering aantal respondenten het krijgen van feedback middels 'scores' niet adequaat en niet voldoende genuanceerd vindt. *'Ik merk dat die scores, dat veel managers zich gedwongen voelen om midden te scoren, dus voldoende is goed. En ik vind dat niet goed ... En op het moment dat bijna iedereen een voldoende krijgt, dan zie je die nuance niet meer. En als medewerker wil je als individu gezien worden. Dus wil je juist wel die nuance. En als dan iedereen maar een zeven krijgt, want dat is lekker veilig, dan heb je niet het gevoel dat je gezien bent'* (Resp. 5). Verder percipieert een gering aantal respondenten dat de nadruk te veel ligt op van tevoren vastgestelde prestatie-indicatoren, terwijl het hele proces daaromtrent niet in ogenschouw wordt genomen. Dit wordt ervaren als motivatiereducerend, omdat dan het idee rijst dat de medewerker niet gezien wordt: *'ik heb de afgelopen*

jaren gemerkt, dat ik het belangrijk vind, dat het niet alleen gaat over exacte resultaat van mijn inspanning, maar ook hoe ik iets gedaan heb ... Terwijl juist in overheidswerk gaat het ook over hoe iets gegaan is en dat is ook een resultaat' (idem). Hierdoor percipiëren sommige medewerkers dat de waarderingsbehoefte niet wordt bevredigd.

Tot slot wordt het aantal formele feedbackmomenten ervaren als gering en gekarakteriseerd als 'te geïnstitutionaliseerd'. *'Het is te veel geïnstitutionaliseerd, 'bam, bam, bam'. Je hebt drie momenten maximaal om met elkaar te spreken, en we proberen dan de evaluatiegesprekken aan het einde van het jaar samen te voegen met het gesprek over wat je gaat doen in het komende jaar, dus het eerste gesprek over je werk en ontwikkelplan'* (Resp. 8). Wel stelt het leeuwendeel van de respondenten meerdere informele momenten te hebben met de leidinggevende om feedback te krijgen op de geleverde, en de te leveren prestaties en dat de drie formele gesprekken dienen als 'formaliteiten'.

### **Subconclusie perceptie ten aanzien van prestatiebeoordeling**

Concluderend kan worden gesteld dat de planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken wordt gepercipieerd als een situatieafhankelijk, tweezijdig gesprek die meer medewerker-centrisch is. De medewerker in kwestie krijgt de ruimte en verantwoordelijkheid om input te leveren. De beslissingsbevoegdheid wat betreft de inhoud van het werk- en ontwikkelgesprek ligt grotendeels bij de medewerker, afhankelijk van de taakvolwassenheid. Deze ruimte kan worden gezien als satisfier omdat de medewerker daarmee invloed kan uitoefenen op de inhoud van de werkzaamheden. Bovendien wordt deze ruimte gepercipieerd als motivatiebevorderend, omdat daarmee gehoor wordt gegeven aan de sociale behoeften, waarderingsbehoefte en ontplooiingsbehoefte van medewerkers. Wat betreft feedback op de prestatie kan worden gesteld dat het aantal formele momenten om feedback te krijgen gering is, maar dat er wel voldoende informele momenten zijn om met de leidinggevende te 'sparren'. Verder wordt de procedure omtrent prestatiebeoordeling ervaren als duidelijk.

In enkele gevallen zijn respondenten van mening dat de prestatie-indicatoren vaag, schimmig en aan verandering onderhevig zijn en dat de afstand tussen medewerker en leidinggevende als groot wordt ervaren. Hierdoor is het voor sommigen onduidelijk op basis waarvan de prestaties exact beoordeeld worden en dat leidinggevend de neiging hebben om de medewerker als voldoende te beoordelen, omdat dat 'veilig' is. Dit wordt gecompenseerd door de mogelijkheid om andere medewerkers aan te dragen als informanten en door de eventuele aanwezigheid van een derde persoon, namelijk een coördinator of teamleider die de prestaties van de medewerker meer in het vizier heeft. Al met al kan worden gesteld dat zowel de planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken, als feedback krijgen op prestaties de arbeidsmotivatie bevordert doordat de sociale behoeften, waarderingsbehoefte

en ontplooiingsbehoeften worden vervuld, zoals Maslow (1970) in zijn theorie inzake behoeftenpiramide beschrijft (zie subparagraaf 2.6.2).

#### **4.3 Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘mogelijkheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden?**

Om een antwoord te geven op bovenstaande deelvraag wordt een onderscheid gemaakt tussen autonomie en participatie. Achtereenvolgens zal worden besproken op welke manier deze instrumenten al dan niet van invloed zijn op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe het onderliggende mechanisme verklaard kan worden.

##### **4.3.1 De gepercipieerde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: autonomie**

Uit de afgenomen interviews blijkt dat autonomie wordt gepercipieerd als ‘*wel belangrijk, het is fijn en het is nice to have, maar het is niet een driver*’ (Resp. 17), ‘*er wordt niet over mijn schouder meegekeken wanneer ik wat doe*’ (resp. 1), ‘*Ik bepaal het helemaal zelf*’ (Resp. 3).

##### **- *Beslissingsbevoegdheid over het ‘hoe’***

Wat de beslissingsbevoegdheid over ‘hoe’ werkzaamheden worden uitgevoerd betreft liggen de percepties min of meer op dezelfde lijn. Over het algemeen ervaren medewerkers in een zeer hoge mate autonomie over hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren. Respondenten geven aan te weten wat hun te doen staat, zijn redelijk goed ingelezen en weten wat er speelt, en handelen zo veel als mogelijk naar eer en geweten. Bovendien is de cultuur niet gericht op het continu controleren van medewerkers maar juist de ruimte bieden om autonomie op te pakken conform de koers van DB. Ook valt op te maken uit de responsen dat medewerkers zelf regie nemen over hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren en dat dat aanzienlijk veel zelfdiscipline vereist: ‘*Ik neem zelf de regie, bewaak de voortgang en organiseer de planning. Het vereist wel veel discipline. Je moet wel in staat zijn om elke dag datgene te doen wat je echt hebt gepland*’ (Resp. 7). Op deze manier wordt de behoefte aan waardering grotendeels bevredigd. Medewerkers ervaren immers dat hun cognitieve vermogen, om zelf vorm te geven aan hoe werkzaamheden in een gegeven situatie uitgevoerd kunnen worden, gerespecteerd wordt. Ook kan worden geconstateerd dat een enkeling het buitengewoon motiverend vindt dat er invloed uitgeoefend kan worden op de werkzaamheden: ‘*Je wilt met je werk iets doen, iets bereiken, meerwaarde hebben, en dan maakt het mij niet uit of mijn agenda gevuld is met vergadering en dat dat allemaal wordt voorbereid en zelf mag beslissen, of dat ik nu echt mijn eigen werk moet organiseren en ophalen en*

*afspraken maken. Dat maakt me niet zoveel uit. Ik ben ervan overtuigd, ik word gemotiveerd door de beïnvloedingsmogelijkheden'* (Resp. 13). Kortom, door in te spelen op satisfiers, namelijk de medewerkers beslissingsbevoegdheid te geven over zaken die verband houden met de inhoud van het werk en medewerkers het te laten controleren, wordt een positieve houding van de medewerker gerealiseerd in de vorm van een hoge mate van arbeidsmotivatie.

- ***Beslissingsbevoegdheid over het 'waar' en 'wanneer'***

Wat de beslissingsbevoegdheid over 'waar' en 'wanneer' werkzaamheden worden uitgevoerd betreft liggen de percepties min of meer op dezelfde lijn. Over het algemeen ervaren medewerkers in een zeer hoge mate autonomie over waar en wanneer zij hun werkzaamheden uitvoeren: *'Dat mag ik zelf bepalen ... dat is heerlijk'* (Resp. 8), *'Het voelt gewoon prettiger, dat je je eigen ruimte hebt, dat je verantwoordelijkheid toebedeeld krijgt en ik vind dat je daar netjes mee moet omgaan'* (Resp. 15)

Echter, er wordt in geringe mate gebruik gemaakt van tijd- en plaatsafhankelijk werken. Het grootste deel van de respondenten geeft aan het fijn te vinden face to face contact te hebben. Bovendien hebben de werkzaamheden een hoog interactief karakter, welke tot uiting komt in de vorm van overleggen, klankborden, afstemmen, sparren et cetera. Volledig solistische functies zijn er niet en dat zorgt ervoor dat respondenten feitelijk genoodzaakt zijn om op zekere momenten fysiek aanwezig te zijn op een locatie. Voor de rest ervaren medewerkers alle vrijheid om tijd en plaatsafhankelijk te werken mits dat helder wordt gecommuniceerd. Deze mogelijkheid wordt als adequaat en motivatiebevorderend gepercipieerd omdat de medewerkers op die manier invloed kunnen uitoefenen op 'waar en wanneer er wordt gewerkt'. Ze voelen zich daardoor gewaardeerd en ervaren een zekere status te hebben. Daarnaast kan de ruimte die medewerkers krijgen om tijd- en plaatsautonoom te werken gezien worden als reductie van dissatisfiers. De tijd en plaats van werken houden namelijk verband met de context van het werk en getracht wordt om deze zo veel mogelijk door de medewerker te laten controleren. Op deze manier wordt spanning en daarmee gepaard gaande demotivatie verminderd. Dit getuigt van een zekere waardering van medewerkers en dat er vertrouwen is in hun dat zij, ongeacht de plaats en tijd, de werkzaamheden uitvoeren: *'Als iemand mij dat vertrouwen geeft, wil ik dat niet schaden. Dan zet je je netjes in. Maar dat je wel afspraken maakt met wat, wanneer en tegen welke kwaliteit dat ingeleverd moet worden. Dat is heel prettig in plaats van in beton gegoten instructies te krijgen wat je moet doen en wanneer en waar dat moet gebeuren'* (Resp. 15).



### **Subconclusie perceptie ten aanzien van autonomie**

Concluderend kan worden geconstateerd dat alle respondenten een hoge mate van beslissingsbevoegdheid over het 'hoe' van het werken ervaren. Deze bevoegdheid kan worden geassocieerd met de satisfiers in Two factor-theorie van Herzberg et al. (1959) zoals beschreven in subparagraaf 2.6.2, die verband houden met de inhoud van het werk en zijn onder controle van de medewerkers. Omdat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe zij werken, wordt er ook eerder genoegen genomen met de resultaten. Medewerkers voelen zich hierdoor meer gerespecteerd en eervol behandeld dan wanneer zij geen beslissingsbevoegdheid zouden hebben. Hiermee wordt de waarderingbehoefte bevredigd en kan worden vastgesteld dat het positief bijdraagt aan een meer gemotiveerde houding.

Tot slot ervaren medewerkers ook in hoge mate beslissingsbevoegdheid over het 'waar en wanneer' van het werken. Deze bevoegdheid kan worden geassocieerd met het reduceren van dissatisfiers (zie wederom subparagraaf 2.6.2) omdat het verband houdt met de context van het werk, namelijk de locatie en het tijdstip. Het zorgt ervoor dat eventuele spanning en ontevredenheid wordt verminderd. Tot slot wordt hiermee adequaat gereageerd op de behoefte van medewerkers om gewaardeerd te worden en een zekere status te hebben, die in dit geval gepaard gaat met beslissingsbevoegdheid over waar en wanneer er wordt gewerkt.

### **4.3.2 De gepercipieerde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: participatie**

Uit de afgenomen interviews blijkt dat participatie wordt gepercipieerd als heel belangrijk en als *'ik heb volle ruimte om mijn eigen ideeën in te brengen'* (Resp. 9). Vooral vanwege het feit dat respondenten een adviserende functie hebben. Daarmee onderstrepen zij het belang van dat iedere mening ertoe doet: *'ik heb volgens mij gewoon alle mogelijkheden tot mijn beschikking om ideeën in te brengen'* (Resp. 7)

#### **- Betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen**

Wat betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen betreft zijn de percepties uiteenlopend. Er is in een tamelijk hoge mate sprake van deze mogelijkheid. Er wordt aangegeven dat vooral indirect en op 'lager' niveau de betrokkenheid het grootst is. Zo percipiëren medewerkers vooral in teamoverleggen, die doorgaans eens in de week of twee weken plaatsvinden, indirect betrokken te kunnen zijn bij besluitvormingsprocessen door in gesprek te gaan met anderen: *'we praten in het team regelmatig over het plan, wat wel en wat niet handig is en wie doet wat. Waar gaten overblijven vraagt de leidinggevende wie dat wilt oppakken. We maken ook afspraken met elkaar, zodat iedereen een bijdrage levert aan het geheel'* (Resp. 15). Verder geschiedt deze betrokkenheid door het 'uithoren' van medewerkers in de



voorfase van het besluitvormingsproces, waarna het managementteam een besluit neemt. *‘Bij de klant heb ik heel veel mogelijkheden, maar hier niet. Daarmee bedoel ik, de klant heeft bijvoorbeeld advies nodig over een bepaald onderwerp. Zij varen eigenlijk op jouw advies. ... Het is dus meer dat je in contact bent met een klant en niet zozeer bezig bent met interne zaken’* (Resp. 10).

Op directieniveau is de mogelijkheid tot betrokken zijn bij besluitvorming minder. Een enkeling ervaart op dat niveau een open cultuur en heeft er weleens kunnen meepraten over zaken die de expertise van die persoon betreffen. Verder percipieert het leeuwendeel van de respondenten als expert op een bepaald gebied wel zeer serieus genomen te worden. Met andere woorden, als een besluit betrekking heeft op het vakgebied van een persoon, dan wordt diens inbreng serieus in acht genomen. Dit wordt ervaren als waardevol, omdat medewerkers zich dan gerespecteerd voelen voor de kennis die zij hebben, wat ten goede komt van hun motivatie. *‘Het tegenovergestelde is dat het demotiverend werkt als er niets mee gebeurt en als ik er niets over hoor. Tijdens onze eigen MT-merk ik soms dat er niet zoveel mee gedaan wordt en dat werkt voor mij demotiverend maar als het wel lukt, vooral op strategische niveau, dan is dat superleuk’* (Resp. 9).

Daarnaast percipieert een aantal respondenten in dilemma- en spiegelsessies een inbreng te kunnen uiten en op die manier indirect betrokken te zijn. Medewerkers voelen zich hierdoor gewaardeerd en percipiëren het als dat hun suggesties op prijs worden gesteld. Echter, het is niet vanzelfsprekend dat een ieders expertise wordt aangereikt alvorens een besluit wordt genomen. Dit is niet altijd onder controle van de medewerker en kan daarom in bepaalde gevallen voor spanning, ontevredenheid en demotivatie zorgen.

#### - ***Bijdrage aan ontwikkeling van beleid***

Wat de mate waarin bijgedragen mag worden aan de ontwikkeling van beleid kan worden geconstateerd dat het tamelijk hoog is. Medewerkers percipiëren namelijk dat ze gefaciliteerd en uitgedaagd worden om zaken in te brengen, om zich extern te laten informeren door bijvoorbeeld een congres bij te wonen, of juist door horizontaal samen te werken met collega’s bij andere departementen. Dit proces, dat medewerkers in staat stelt om enige invloed uit te oefenen op hun werk en de condities waaronder zij werken wordt gezien als ‘nuttig’ en ‘waardevol’. De ervaring dat een suggestie serieus in acht wordt genomen wordt door het merendeel van de respondenten gedeeld. Dit kan gerelateerd worden aan een hogere mate van arbeidsmotivatie omdat er allereerst een billijke relatie met de werkgever wordt ervaren. Door medewerkers mogelijkheden te geven om bij te dragen aan de ontwikkeling van beleid wordt er een fatsoenlijke relatie gecreëerd tussen medewerker en de organisatie. Vooral de behoefte aan intrinsieke tegenprestatie, in dit geval mogelijkheid om bij te dragen aan beleidsontwikkeling, wordt

hiermee bevredigd. Op deze manier hebben medewerkers in zekere zin ‘controle’ over de te bereiken uitkomsten, waardoor het proces van beleidsontwikkeling als rechtvaardig wordt beschouwd en er een billijke relatie met de organisatie wordt ervaren.

Voorts wordt de behoefte aan sociale relaties in zekere zin bevredigd. Het mogen interacteren met anderen om externe informatie te verzamelen en verwerken en daarvan te leren wordt als belangrijk beschouwd in het licht van arbeidsmotivatie: *‘Dat helpt mij en ook voor mijn collega’s, daar word ik blij van, scheelt mij energie en frustratie’* (Resp. 3). Ook de waarderingbehoefte worden hiermee adequaat vervuld en dat draagt bij aan de arbeidsmotivatie. Verklaring hiervoor is dat medewerkers zich gehoord, en daardoor gerespecteerd voelen. Dit wordt omschreven als volgt: *‘Als ik die mogelijkheden niet zou hebben, dan zou ik heel ongelukkig zijn. Ik vind het echt heel belangrijk dat jezelf je eigen ideeën, inzichten en visie kunt uitdragen en dat daar iets concreets mee gebeurt. Waarom het mij motiveert is, dat jezelf heel veel dingen ziet en ervaart en dat je met die ervaring de leercurve van anderen efficiënter wilt maken. Dat maakt ook dat je zelf waarde toevoegt aan het geheel. En dat vind ik wel belangrijk’* (Resp. 15). Kortom, in lijn met Two-factor theorie van Herzberg et al. (1959) worden er mogelijkheden gegeven aan medewerkers om de inhoud van het werk te beïnvloeden en daarmee waarde te kunnen toevoegen aan de ontwikkeling van het beleid, welke gezien kan worden als een satisfier.

### **Subconclusie percepties ten aanzien van participatie**

Concluderend kan worden geconstateerd dat respondenten een tamelijk hoge mate van betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen ervaren. Er is vooral sprake van deze betrokkenheid in de voorfase van besluitvorming. Verder is de betrokkenheid vooral op ‘lager’ niveau en van indirect en adviserend karakter. Voorts kan worden geconstateerd dat de mogelijkheid om bij te mogen dragen aan de ontwikkeling van beleid als nuttig wordt gepercipieerd en bijdraagt aan de arbeidsmotivatie. Het achterliggende mechanisme kan als volgt worden verklaard: Wanneer medewerkers hun ideeën mogen uiten en daarmee voorzien worden in sociale behoeften, en hun expertise mogen inbrengen in bijvoorbeeld teamoverleggen of spiegelsessies en daarmee voorzien worden in waarderingbehoefte, dan voelen zij iets in de melk te brokkelen te hebben, zich gewaardeerd en gerespecteerd, zoals in Maslows theorie aangaande verschillende behoeften wordt besproken (2.6.2). Naast het bevredigen van deze behoeften ervaren medewerkers een billijke relatie met de organisatie. Zoals in subparagraaf 2.6.3 is beschreven: medewerkers streven naar een redelijke tegenprestatie voor hun werkzaamheden en een fatsoenlijke relatie met anderen. Wanneer dit gerealiseerd wordt en het wordt beoordeeld als ‘rechtvaardig’, dan ervaren medewerkers een zekere vorm van welzijn, die tot uiting kan komen als ‘een wil om in te spannen en te volharden’. Vooral de intrinsieke, immateriële tegenprestatie van de

organisatie, zoals de mogelijkheden geven om te participeren, doet recht aan de kennis en kunde van medewerkers en daarmee draagt het bij aan de sociale- en waarderingsbehoeften. Tot slot wordt een positief causaal verband met arbeidsmotivatie geconstateerd. Medewerkers mogen juist zichzelf zijn en hun ideeën uiten los van oordelen en verwachtingen van anderen. Op deze manier wordt ook aan de behoefte aan zelfverwezenlijking gereageerd, wat als motivatiebevorderend wordt gepercipieerd.

#### 4.4 Conclusie empirische analyses

Tabel 1 is een schematische weergave van de HRM-instrumenten en het achterliggende mechanisme wat betreft de relatie met arbeidsmotivatie. Er wordt kort aangegeven op welke manier de HRM-instrumenten verband houden met arbeidsmotivatie, uitgaande van een positieve relatie tussen alle instrumenten en arbeidsmotivatie met uitzondering van prestatiebeloning. Ook kan uit de analyse en uit onderstaande weergave opgemaakt worden dat het eerste component van het selectieve aannamebeleid, te weten ‘afstemming doelen en waarden tussen persoon en organisatie’ niet onderzocht kon worden omdat het nauwelijks van toepassing is.

Gepercipieerde HRM-instrumenten	Achterliggende, verklarende mechanisme
Selectief aannamebeleid (A)	<i>Afstemming doelen en waarden tussen persoon en organisatie</i> is nauwelijks mogelijk vanwege onduidelijkheid wat de doelen en waarden zouden moeten zijn. <i>Afstemming tussen vaardigheden van persoon en functionele eisen van de baan</i> heeft een motiverende werking omdat medewerkers min of meer een gemeenschappelijke taal spreken, elkaar effectiever te hulp kunnen schieten en elkaar voorzien in behoefte aan feedback. De sociale- en waarderingsbehoeften worden hiermee vervuld en zorgt voor ‘werkvreugde’ onder medewerkers (Zie Maslow, 1970).
Leren & Ontwikkelen (A)	<i>Beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten</i> vervuld de ontplooiingsbehoeften van medewerkers (idem). Deze mogelijkheid wordt als het ware uitgeruild voor een houding die getuigt van hoge arbeidsmotivatie. Wat <i>aanmoediging van medewerkers om zich te ontwikkelen</i> betreft kan worden gesteld dat de waarderingsbehoeften worden vervuld omdat zij consistent, in bijvoorbeeld werk- en ontwikkelgesprekken, gestimuleerd worden om formele afspraken te maken voor persoonlijke ontwikkeling. Het wordt gepercipieerd als een investering in het sociaal kapitaal van medewerkers.
Prestatiebeloning (M)	De <i>rol die prestaties spelen bij de beloning</i> heeft niet de beoogde motiverende werking omdat de beloningscriteria en werk- en gedragsvoorbeelden als onduidelijk en poly-interpretabel wordt gepercipieerd. Het kan zelfs demotiverend werken als medewerkers de procedure voorafgaand aan het bepalen van het al of niet bewust belonen van medewerkers als onrechtvaardig percipiëren, waardoor een gevoel van arbeidsdissatisfactie en demotivatie in de hand worden gewerkt (Zie Adams, 1963). De <i>aanmoediging van het beloningssysteem om organisatiedoelen na te streven</i> heeft ook niet de beoogde motiverende werking. Bij toepassing van Vrooms verwachtingstheorie (1964) blijkt namelijk dat medewerkers niet de verwachting hebben dat hun inspanningen een extra financiële, materiele tegenprestatie tot gevolg zou moeten hebben. In plaats daarvan prefereren zij niet-materiele tegenprestaties zoals het openstellen van netwerken voor verdere carrière-ontwikkeling.

<p>Prestatiebeoordeling (M)</p>	<p>De <i>planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken</i> heeft wel de beoogde motiverende werking. Volgens de Two-factor theorie van Herzberg et al. (1959) wordt hiermee de mogelijke spanning en ontevredenheid onder medewerkers gereduceerd, en de verantwoordelijkheid om zelf input te leveren voor verdere ontwikkeling en taken in de toekomst gedelegeerd aan de medewerker. Tegelijkertijd wordt hiermee gereageerd op de sociale behoeften (sociale contacten, ‘bij anderen horen’), waarderingsbehoeften (verantwoordelijkheden delegeren) en ontplooiingsbehoeften (groei, zelfverwezenlijking). Wat het krijgen van <i>feedback op prestaties</i> betreft kan worden geconstateerd dat de behoefte aan sociale interactie, waardering en ontplooiing wordt bevredigd en dat er daardoor sprake is van een motiverende werking.</p>
<p>Autonomie (O)</p>	<p>De <i>beslissingsbevoegdheid over het ‘hoe’</i> heeft een motiverende werking omdat medewerkers de ruimte ervaren om autonomie op te pakken conform de koers van DB. Medewerkers voelen zich hierdoor voorzien in behoefte aan waardering. Ook ervaren zij ruime beslissingsbevoegdheid over zaken die verband houden met de inhoud van het werk, de zogenaamde satisfiers (Herzberg et al. (1959). Hierdoor zijn zij beter in staat om conceptueel te denken, stellen zich actiever op en ervaren een billijke relatie met de organisatie (Adams, 1963). De <i>beslissingsbevoegdheid over het ‘waar’ en ‘wanneer’</i> heeft evenzo een motiverende werking. Het reduceert de ontevredenheid omdat medewerkers speelruimte krijgen. Dit getuigt van waardering en vertrouwen, dat medewerkers ongeacht de plaats en tijd van het werken competent genoeg zijn om de weloverwogen beslissingen hieromtrent te nemen. Hierdoor wordt onder medewerkers een positieve gemoedsstemming bereikt doordat medewerkers waarde kunnen hechten aan hun gevoelens, denkwijzen en behoeften op een gegeven tijd en plaats.</p>
<p>Participatie (O)</p>	<p>De <i>betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen</i> heeft een redelijk motiverende werking omdat medewerkers uitgehooard worden wat feitelijk erop neerkomt dat er een sociale interactie plaatsvindt die respondeert aan de sociale behoeften en dat er een beroep wordt gedaan op de expertise van medewerkers door hun bijdragen serieus in acht te nemen. Dit wordt gepercipieerd als waardevol, billijk en adequaat. Het <i>mogen bijdragen aan de ontwikkeling van beleid</i> heeft ook een motiverende werking. Doordat medewerkers de ruimte wordt aangeboden om zaken in te brengen en met anderen dan gewoonlijke gesprekpartners in dialoog te gaan wordt er een fatsoenlijke relatie gecreëerd. Tegelijkertijd wordt de behoefte aan sociale contacten bevredigd.</p>

*Tabel 1 Overall conclusie schematisch weergegeven*

## **Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbevelingen**

In dit afsluitende hoofdstuk zijn de conclusies van dit onderzoek te treffen. Allereerst worden antwoorden gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. Vervolgens volgt er een theoretische en methodologische reflectie. Tot slot worden de geformuleerde aanbevelingen voor de organisatie en voor vervolgonderzoek besproken.

### **5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen**

In dit onderzoek is getracht om de volgende hoofdvraag te beantwoorden: *‘Op welke manier dragen gepercipieerde HRM-instrumenten al of niet bij aan de arbeidsmotivatie van medewerkers van de Directie Bedrijfsvoering, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en hoe kan het achterliggende causale mechanisme verklaard worden?’*. Het beantwoorden van deze vraagstelling geschiedt aan de hand van een drietal deelvragen, waar onderstaand antwoorden op wordt gegeven.

#### **5.1.1 Deelvraag 1**

Deelvraag 1 impliceert *‘Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘vaardigheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden’*. Deze vraag is opgesteld omdat het betrekking heeft op een tweetal instrumenten dat gericht is op het ‘kunnen’. Uit dit onderzoek is gebleken dat HRM-instrumenten gericht op de vaardigheden belangrijk zijn voor de motivatie van medewerkers. Er zijn verschillende manieren waarop de instrumenten de arbeidsmotivatie beïnvloeden. Onderstaand worden deze manieren uitgelegd.

Allereerst kan worden geconstateerd dat het bepalen van de *afstemming tussen de waarden en doelen van de persoon en organisatie* in geringe mate plaatsvindt, omdat het lastig in kaart te brengen is en door de gedachte dat publieke organisaties een afspiegeling van de maatschappij dienen te zijn wat betreft het personeelsbestand en daardoor juist de heterogeniteit wordt opgezocht in plaats van homogeniteit in doelen en waarden. In lijn met de behoeftentheorie van Maslow (1970), ervaren medewerkers dat hun behoefte aan sociale contacten wordt bevredigd, die vergemakkelijkt wordt door gemeenschappelijke taal en waarden als er een adequate afstemming is. Evenzo ervaren medewerkers een gevoel van geborgenheid dat bijdraagt aan een positieve gemoedstoestand. Ook voelen medewerkers zich hierdoor geaccepteerd, prettig, welkom en dat zij ‘bij anderen horen’, waardoor medewerkers eerder bereid zijn zich in te spannen voor de organisatiedoelen en daarmee het algemeen belang najagen. Verder kunnen deze gevoelens gerelateerd worden aan ‘respect krijgen’, waarmee ook op

waarderingsbehoeften van medewerkers gereageerd wordt. Het bevredigen van deze behoeften hangt positief samen met arbeidsmotivatie zoals Maslow (1970) voorstelt. Tevens kan worden geconstateerd dat het bepalen van de *afstemming tussen de vaardigheden van de persoon en de functionele eisen van de baan* in hogere mate plaatsvindt vooral vanwege het meer objectieve karakter. Op deze manier wordt getracht de juiste persoon, met de juiste vaardigheden op de juiste plek te krijgen. Het wordt gepercipieerd als het kunnen verrichten van nuttige, zinvolle werkzaamheden ten behoeve van de gehele samenleving en daarmee het verkrijgen van een sociale status en respect, een vervulling van de behoefte aan waardering. Tot slot, wanneer medewerkers ongeveer op hetzelfde niveau zijn wat betreft hun vaardigheden dan wordt gereageerd op de zogenaamde ‘hygiënefactoren’ zoals besproken in subparagraaf 2.6.2. Deze factoren zijn onder controle van anderen dan de medewerker en houden verband met de context van het werk, maar kunnen wel de behoefte aan een aangename werkomgeving vervullen en daarmee spanning en ontevredenheid reduceren. Uit afgenomen interviews en analyse daarvan blijkt dat reductie van stressoren maakt dat de weg naar een bevoegen en gemotiveerde manier van werken, waarbij medewerkers niet schromen om zich meer in te spannen dan nodig en dat ook met volharding blijven doen, wordt vrijgemaakt.

Een ander element van HRM-instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van de vaardigheden is *‘het beroep kunnen doen op ontwikkelactiviteiten’*. Er kan worden geconstateerd dat dit ruimschoots wordt ervaren. Zo kunnen medewerkers velerlei ontwikkelactiviteiten volgen, die op verschillende manieren gefaciliteerd kunnen worden. Hiermee worden medewerkers getriggerd om ‘het beste uit zichzelf te halen’ en ‘uit de vertrouwde schulp te kruipen’ en de behoeften aan persoonlijke groei en zelfverwezenlijking worden in zekere zin vervuld. Deze mogelijkheden worden door medewerkers gepercipieerd als satisfiers, zoals besproken in subparagraaf 2.6.2. Tevens bieden ontwikkelactiviteiten mogelijkheden voor het nemen van meer verantwoordelijkheden en loopbaanmogelijkheden en kan worden gezien als een ‘investering’ in de medewerker. Hiermee wordt de behoefte aan ontplooiing ruimschoots bevredigd, welke positief samenhangt met intrinsieke waarden. Verder kunnen deze ontwikkelactiviteiten als motivatiebevorderend worden opgemerkt uitgaande van de verwachtingstheorie van Vroom (1964), zoals besproken in subparagraaf 2.6.3. Medewerkers verwachten dat zij door het deelnemen aan ontwikkelactiviteiten hun cognitieve vaardigheden verbeteren. Deze resultaten hebben betrekking op het ‘eigen maken’ of verbeteren van vaardigheden en daarmee beter kunnen uitoefenen van het vak. Hiermee wordt een positieve psychologische gemoedstoestand gerealiseerd, die de motivatie bevordert. Daarnaast kan worden opgemerkt dat medewerkers zich in voldoende mate *‘aangemoedigd voelen om zich te ontwikkelen’*, getuige het jaarlijkse werk- en ontwikkelingsgesprek en het ruime aanbod van ontwikkelactiviteiten. Het wordt door medewerkers gepercipieerd als een investering in hun cognitieve vermogen en sociale kapitaal. Het is

positief te relateren aan arbeidsmotivatie omdat het voornamelijk een teken is van waardering, namelijk dat de individuele medewerker ertoe doet. Ook wordt het door de medewerkers in kwestie gepercipieerd als een billijke tegenprestatie voor de diensten die zij leveren. Zoals blijkt uit de billijkheidstheorie, die besproken is in subparagraaf 2.6.3, streven medewerkers naar een fatsoenlijke relatie met anderen en vergelijken hun ‘cognitieve’ opbrengsten met die van anderen. Deze opbrengsten worden door het leeuwendeel van de medewerkers als ‘billijk’ ervaren en dat komt ten goede van de arbeidsmotivatie. Al met al kan geconcludeerd worden dat HRM-instrumenten gericht op de vaardigheden een positief verband hebben met de arbeidsmotivatie van medewerkers van EZK.

### 5.1.2 Deelvraag 2

Deelvraag 2 impliceert *‘Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘motivatie’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden’*. Deze vraag is opgesteld omdat het betrekking heeft op een tweetal instrumenten dat gericht is op het ‘willen’, een van de drie componenten van het AMO-raamwerk. Uit dit onderzoek is gebleken dat HRM-instrumenten gericht op de ‘motivatie’ niet altijd motiverend zijn en soms zelfs een averechts effect kunnen hebben op de arbeidsmotivatie. Er zijn verschillende manieren om deze relatie toe te lichten, die onderstaand worden besproken.

Allereerst kan worden geconstateerd dat het eerste element van prestatiebeloning, *de mate waarin prestaties een rol spelen bij de beloning*, niet als motivatiebevorderend opgemerkt kan worden. Dit heeft onder andere te maken met het ambigue karakter van het beloningssysteem: de beloningscriteria met gedragsvoorbeelden en werkvoorbeelden worden gepercipieerd als vatbaar voor meerdere uitleggen, en daarmee multi-interpretabel en subjectief. De geleverde werkzaamheden zijn nauwelijks te herleiden naar de inspanningen van een individuele medewerker, waardoor een subjectief waardeoordeel geveld wordt om te bepalen wie al dan niet in aanmerking komt voor een prestatiebeloning. Hierdoor ervaart een deel van de medewerkers een zogenaamde procedurele onrechtvaardigheid, zoals beschreven in subparagraaf 2.6.3. Dit gevoel kan dissatisfactie en demotivatie in de hand werken, vooral als blijkt dat eigen beloningen minder zijn dan die van anderen. Bovendien geeft het overgrote deel van de respondenten aan dat de bijzondere inhoud van het werken voor de rijksoverheid voldoende motiveert, terwijl prestatiebeloning in essentie extrinsieke, financiële tegenprestaties impliceert. Hier kan een mismatch opgemerkt worden: omdat medewerkers primair intrinsiek gemotiveerd zijn, streven naar psychologische tevredenheid met het werk, intellectuele uitdaging en ruimte krijgen om een variëteit aan werkzaamheden op te pakken, hebben extrinsieke tegenprestaties die gerelateerd kunnen worden aan materiele aspecten niet het beoogde effect. Daarom is de rol die prestaties spelen bij de beloning



niet motiverend. Dit is dus niet in lijn met de veronderstelling dat instrumenten gericht op prestatiebeloning (Motivation) bijdragen aan de arbeidsmotivatie. Daarnaast kan worden geconstateerd dat, *de mate waarin het beloningssysteem al dan niet aanmoedigt om organisatiedoelen na te streven*, niet motiverend is. Er kan worden opgemerkt dat het gros van de medewerkers de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden als gunstig en voldoende motiverend percipieert. Daar komt bij dat de werkzaamheden die worden geleverd een monopolistisch karakter hebben en de waarden van medewerkers vooral gericht zijn op de maatschappij. Dat maakt dat een beloningssysteem dat in essentie een motiverende werking zou moeten hebben door een financiële, materiele prikkel te geven minder motiverend dan beoogd. Het komt namelijk niet tegemoet aan de behoeften van medewerkers, die vooral immateriële tegenprestaties prefereren zoals blijkt uit de analyse in subparagraaf 4.2.1. Als blijkt van waardering geeft het overgrote deel van de respondenten aan behoefte te hebben aan eer- en respectvol behandeld te worden, dat er een beroep wordt gedaan op hun expertise (waarderingsbehoeften) of dat het netwerk wordt opengesteld voor de medewerkers in kwestie voor verdere carrièreontwikkeling (ontplooiingsbehoefte). Zelfs een simpel schouderklopje wordt zeer op prijs gesteld en draagt bij aan een positieve gemoedstoestand. Dit zijn allen immateriële tegenprestaties, waar het beloningssysteem niet op is gebaseerd. Ook komen de financiële beloningen niet tegemoet aan de verwachtingen van de medewerkers. Dit kan worden verklaard door de verwachtingstheorie van Vroom (1964) zoals beschreven in 2.6.3: medewerkers hebben niet de verwachting dat een bepaalde houding, die het realiseren van de organisatiedoelen zou vergemakkelijken, gevolgd wordt door een extra financiële prikkel. De baten worden gepercipieerd als niet-attractief waardoor medewerkers zich niet extra inspannen om organisatiedoelen na te streven.

Een ander element van HRM-instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van de motivatie is *'de mate waarin een planning wordt gemaakt voor de toekomstige ontwikkeling en taakafspraken'*. De planning voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken hangt redelijk positief samen met de arbeidsmotivatie van medewerkers. Dit heeft voornamelijk te maken met de percepties van medewerkers, die aantonen dat zij zich adequaat gestimuleerd voelen om zich te ontwikkelen, de ruimte ervaren om zelf input te leveren hiervoor en vervolgens in samenspraak met de leidinggevende hierover van gedachten kunnen uitwisselen, zoals besproken in subparagraaf 4.2.2. In lijn met de Two-factor theorie van Herzberg et al. (1959) wordt hiermee de mogelijke spanning en ontevredenheid onder medewerkers gereduceerd, en de verantwoordelijkheid om zelf input te leveren voor verdere ontwikkeling en taken in de toekomst gedelegeerd aan de medewerker. Tegelijkertijd wordt hiermee gereageerd op de sociale behoeften (sociale contacten, 'bij anderen horen'), waarderingsbehoeften (verantwoordelijkheden delegeren) en ontplooiingsbehoeften (groei, zelfverwezenlijking). Daarnaast komt prestatiebeoordeling tot uiting als *'de mate waarin feedback wordt gegeven op de prestaties van*

*medewerkers*’, en kan worden opgemerkt als ‘tamelijk’ motivatiebevorderend. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat er een dialoog wordt gevoerd tussen leidinggevende en medewerker, waarmee de behoefte aan sociale interactie wordt bevredigd. Evenzo percipieert het gros van de medewerkers dat zij gewaardeerd worden, omdat zij persoonlijke aandacht krijgen en dat er een verantwoordelijkheid wordt gegeven om zelf zaken in te brengen aangaande de werkzaamheden. Verder zijn de functionerings- en evaluatiegesprekken in zekere zin gericht op de individuele ontwikkeling van medewerkers. Zij krijgen feedback over hun handelen, waarbij ze met de leidinggevende kunnen reflecteren op de geleverde prestaties om teneinde hun kennis en kunde te ontwikkelen. Hiermee wordt gereageerd op de ontplooiingsbehoeften van medewerkers. Anderzijds kan worden geconstateerd dat sommigen het krijgen van feedback ervaren als ‘te veel nadruk op prestatie-indicatoren’, zonder dat de condities waaronder die prestaties worden geleverd adequaat in ogenschouw genomen worden. Door dit geïnstitutionaliseerde karakter van het geven van feedback, middels scores en met nadruk op prestatie-indicatoren (zie 4.2.2) percipieert een gering aantal medewerkers een minder-billijke relatie met de leidinggevende en zijn daardoor minder tevreden en ontspannen wat betreft hun werkzaamheden. Concluderend kan gesteld worden dat HRM-instrumenten gericht op motivatie, in redelijke mate samenhangen met de arbeidsmotivatie van medewerkers van EZK. Prestatiebeloning lijkt er weinig tot niet toe te doen, maar beoordelingsactiviteiten dragen wel enigszins bij aan de arbeidsmotivatie.

### 5.1.3 Deelvraag 3

Deelvraag 3 impliceert ‘*Op welke manier hebben gepercipieerde HRM-instrumenten gericht op de ‘mogelijkheden’ al of niet invloed op de arbeidsmotivatie van medewerkers en hoe kan het verklaard worden*’. Uit dit onderzoek is gebleken dat HRM-instrumenten gericht op de ‘mogelijkheden’ een motiverende werking hebben. Er zijn verschillende manieren om deze relatie toe te lichten, die onderstaand worden besproken.

Er kan worden geconstateerd dat het eerste element van autonomie, *de mate van beslissingsbevoegdheid over ‘hoe’ werkzaamheden worden uitgevoerd*, als motivatiebevorderend opgemerkt kan worden. Het overgrote deel van de medewerkers ervaart een grote mate van beslissingsbevoegdheid over hoe zij hun werkzaamheden uitvoeren. De motiverende werking kan allereerst worden toegeschreven aan de organisatiecultuur, die zich kenmerkt door ‘ruimte bieden aan medewerkers om autonomie op te pakken conform de koers van DB’. Hiermee wordt ingegaan op de behoefte van medewerkers om gewaardeerd te worden. Zij voelen zich hierdoor gerespecteerd en eervol behandeld. Evenzo wordt er ingespeeld op de zogenaamde satisfiers (Herzberg et al., 1959), namelijk dat de medewerkers beslissingsbevoegdheid ervaren over zaken die verband houden met de inhoud van het werk en deze ook te laten controleren. In

lijn met Herzberg et al. (1959): medewerkers ervaren door beslissingsbevoegdheid een meer positieve gemoedstoestand, waardoor zij beter in staat zijn conceptueel te denken en zich actiever opstellen, dan medewerkers die in een negatieve mentale toestand verkeren. Een bijgevolg lijkt te zijn dat medewerkers die positieve emoties ervaren ook billijke relatie met de leidinggevende en de rest van de organisatie ervaren en dat daardoor de stressoren worden ingedamd. Daarnaast kan worden geconstateerd dat *de mate waarin medewerkers beslissingsbevoegdheid hebben over 'waar' en 'wanneer' zij hun werkzaamheden uitvoeren* in mindere mate, maar toch positief te relateren is aan arbeidsmotivatie. Enerzijds, in lijn met Herzberg et al. (1959), kan worden geconstateerd dat de discretionaire ruimte die medewerkers ervaren ten goede komt van hun arbeidsmotivatie: wanneer medewerkers een zekere mate van bevoegdheid hebben om besluiten te nemen, dan zijn zij eerder tevreden met de uitkomsten daarvan, dan wanneer het geheel opgedragen zou worden. Daarnaast dient het geven van deze speelruimte als middel om ontevredenheid en spanning terug te dringen. Dit getuigt van een zekere waardering en vertrouwen, dat medewerkers ongeacht de plaats en tijd van het werken competent genoeg zijn om de weloverwogen beslissingen hieromtrent te nemen. Zo worden de waarderingsbehoeften van medewerkers voorzien. Anderzijds ervaren medewerkers een billijke relatie met de organisatie indien zij niet continu worden gecontroleerd, maar juist optimistische worden behandeld. Door het geven van beslissingsbevoegdheid wordt bijgedragen aan het realiseren van een positieve gemoedsstemming doordat medewerkers waarde kunnen hechten aan hun gevoelens, denkwijzen en behoeften op een gegeven tijd en plaats. Hiermee wordt de weg naar menselijk floreren vrijgemaakt.

Een ander element van HRM-instrumenten die gericht zijn op het bevorderen van de mogelijkheden is *'de mate van betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen'*. Het overgrote deel van de medewerkers percipieert een tamelijk hoge mate waarin het mogelijk wordt gemaakt om betrokken te zijn bij besluitvormingsprocessen. Deze betrokkenheid geschiedt echter indirect en vooral op 'lager' niveau. Medewerkers worden 'uitgehoord', wat feitelijk erop neerkomt dat er een sociale interactie plaatsvindt die respondeert aan de sociale behoeften en dat er een beroep wordt gedaan op de expertise van medewerkers door hun bijdragen serieus in acht te nemen. Dit wordt gepercipieerd als waardevol, billijk en adequaat. Hiermee wordt evenzo ingegaan op de waarderingsbehoeften, wat ten goede komt van hun motivatie. Echter, het is niet altijd mogelijk om iedereen uit te horen op elk niveau. Dit is niet altijd onder controle van de medewerker en kan daarom zorgen voor spanning. De facto blijft de gepercipieerde spanning als gevolg van niet uitgehoord worden beperkt tot een gering aantal medewerkers. Tevens kan worden geconstateerd dat *de mate waarin bijgedragen mag worden aan de ontwikkeling van beleid*, als hoog wordt gepercipieerd. Dit kan worden toegeschreven aan velerlei mogelijkheden zoals horizontaal samenwerken en zich extern laten informeren. Het kan positief gerelateerd worden aan arbeidsmotivatie, mede dankzij de ervaren billijke relatie met de leidinggevende.

Doordat medewerkers de ruimte wordt aangeboden om zaken in te brengen en met anderen dan gewoonlijke gesprekpartners in dialoog te gaan wordt er een fatsoenlijke relatie gecreëerd, die in lijn met de billijkheidstheorie motivatiebevorderende werking heeft. Tegelijkertijd wordt de behoefte aan sociale contacten in zekere zin bevredigd. Het mogen communiceren met anderen om kennis en informatie te verzamelen en verwerken, en daarmee vanuit een ander perspectief kijken en daarvan te leren wordt als ‘zinnig’ en ‘legitiem’ gepercipieerd. Het draagt namelijk bij aan de intrinsieke tegenprestaties door de organisatie, in casu het mogen bijdragen aan beleidsontwikkeling. Zo hebben medewerkers, ook al is het niet optimaal, een zekere controle over de te bereiken uitkomsten. Hierdoor wordt in overeenstemming met de Two-factor theorie van Herzberg et al. (1959) mogelijkheden gegeven aan medewerkers om de inhoud van het werk te beïnvloeden en daarmee bij te dragen aan beleidsontwikkeling, die kan worden opgemerkt als een satisfier. Op basis van deze resultaten, kan ook de derde deelvraag bevestigend beantwoord worden. HRM-instrumenten die het mogen van medewerkers bevorderen, dragen bij aan hun arbeidsmotivatie.

#### 5.1.4 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *Op welke manier dragen gepercipieerde HRM-instrumenten al of niet bij aan de arbeidsmotivatie van medewerkers van de Directie Bedrijfsvoering, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en hoe kan het achterliggende causale mechanisme verklaard worden?* Zoals uit bovenstaande antwoorden op de deelvragen blijkt, valt er een positief verband te constateren wat betreft de relatie tussen alle gepercipieerde HRM-instrumenten, met uitzondering van prestatiebeloning, en arbeidsmotivatie. Dit bevestigt, dat de verwachtingen vanuit het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) grotendeels ook opgaan in dit onderzoek. De resultaten in dit onderzoek sluiten aan bij de eerdere (grotendeels kwantitatieve) onderzoeken. Maar het doel van dit onderzoek was ook om meer inzicht te krijgen in het mechanisme in de relatie tussen de HRM-instrumenten en arbeidsmotivatie. Hoe komt het dat deze instrumenten invloed hebben op de arbeidsmotivatie? Het achterliggende verklarende mechanisme kan vooral toegelicht worden door behoeftentheorie van Maslow (1970), two-factortheorie van Herzberg et al. (1959), verwachtingstheorie van Vroom (1964) en billijkheidstheorie van Adams (1963). In die zin geeft dit onderzoek meer inzicht in de achterliggende mechanismen. Het blijkt dat wanneer medewerkers de perceptie hebben dat met HRM-instrumenten gereageerd wordt op hun ontplooiings-, waarderings- en sociale behoeften, dat zij in zekere zin controle hebben over de inhoud van het werk en de context van het werk indirect kunnen beïnvloeden om spanning en ontevredenheid te reduceren, dat zij een billijke relatie met de werkgever ervaren en een redelijke beloning krijgen voor hun inspanningen, en tot slot tegenprestaties verwachten

die attractief genoeg zijn (en dus geen extra financiële, individuele tegenprestaties) dan komt het ten goede van de arbeidsmotivatie. Kortom, deze percepties zorgen ervoor dat medewerkers positieve emoties ervaren en komen op die manier terecht in een positieve psychologische gemoedsstemming, die getuigt van meer creativiteit, optimisme en cognitieve dan wel mentale welzijn, waarmee de weg naar menselijk floreren wordt vrijgemaakt. De uitblijvende motiverende werking van prestatiebeloning heeft voornamelijk te maken met de perceptie dat medewerkers op geen enkele manier streven naar extra financiële beloningen, maar dat intrinsieke motieven om een bijdrage te leveren aan het publieke belang de boventoon voert.

## **5.2 Discussie**

In deze discussie worden de methodologische en theoretische beperkingen van het onderzoek besproken. In het bijzonder wordt stilgestaan bij wat deze beperkingen betekenen voor het blootleggen van het achterliggende mechanisme wat betreft het effect van gepercipieerde HRM-instrumenten op de arbeidsmotivatie.

### **5.2.1 Theoretische reflectie en implicaties voor vervolgonderzoek**

Aan de hand van de geselecteerde theorieën is een aantal verwachte relaties opgesteld, namelijk dat de HRM-instrumenten samenhangen met arbeidsmotivatie. Allereerst is in de literatuur een aantal voordelen beschreven van het bevorderen van de vaardigheden, de motivatie en de mogelijkheden van medewerkers, zie het klassieke model HRM-prestaties van Paauwe en Richardson (1997) en het badkuip-model van Nishii en Wright (2008). Uit de afgenomen interviews is inderdaad gebleken dat, op prestatiebeloning na, alle HRM-instrumenten positief samenhangen met arbeidsmotivatie. Verklaringen voor de achterliggende mechanisme zijn vooral te vinden in behoeftenpiramide van Maslow (1970), Two-factor theorie van Herzberg et al. (1959), Verwachtingstheorie van Vroom (1964) en Billijkheidstheorie van Adams (1963). Wanneer medewerkers voorzien worden in lagere behoeften dan neemt de waarde die men hecht aan hogere behoeften toe. Zo blijkt dat ontplooiing, de hoogste behoefte in de piramide, als essentieel wordt beschouwd door de respondenten die zich in die behoefte voorzien voelen. Het wordt gezien als onmisbare investeringen in het individu, dat in een complexe en dynamische omgeving interacteert met allerlei betrokkenen. Verder is gebleken dat Two-factor theorie Herzberg et al. (1959) vooral van belang is bij het reduceren van stressoren die dissatisfactie en demotivatie in de hand werken. Voorts bleken Vrooms (1964) Verwachtingstheorie en Adams' (1963) Billijkheidstheorie bij uitstek relevant te zijn om te achterhalen waarom prestatiebeloningen nauwelijks het gewenste effect hebben gegeven de context. Wanneer medewerkers niet de verwachting hebben dat

een bepaalde houding, die getuigt van een zekere arbeidsmotivatie, bepaalde financiële tegenprestaties ten gevolge heeft, dan heeft prestatiebeloning ook niet de beoogde motiverende werking. Ook geldt dat als er een niet billijke, niet transparante procedure ervaren wordt wat betreft het toekennen van een bewuste prestatiebeloning, en zij vergelijken dit met wat anderen wel krijgen, dan wordt dat gepercipieerd als procedurele onrechtvaardigheid en zekere verwaarlozing. De geleverde diensten worden in dat geval ‘buiten beschouwing gelaten’ waardoor de beoogde motiverende werking uitblijft.

Deze theorieën bieden echter nog geen optimale verklaringen voor het uitblijven van de motiverende werking van prestatiebeloning. Wat ontbreekt in de gebruikte literatuur is de bijzondere context waarin gewerkt wordt. Een mogelijke verklaring zou gevonden kunnen worden in *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990:368). PSM is een specifieke vorm van intrinsieke motivatie die betrekking heeft op psychologische tevredenheid met het werk (Steijn, 2008:14). Deze theorie stelt dat motivatie een ‘aanleg is van een individu om te reageren op motieven die primair of uniek gegrondvest zijn in publieke instituties en organisaties’ (idem). Ook blijkt dat medewerkers met een hogere PSM minder behoefte hebben aan extrinsieke, financiële stimuli dan medewerkers met een lagere PSM-gehalte (Bright, 2005). Dit heeft volgens Van Loon et al. (2015:350) vooral te maken met het ‘societal impact potential’ dat uitgeoefend kan worden. Indien medewerkers hun rationele motieven om bijvoorbeeld betrokken te zijn bij beleidsprocessen en daarmee het beeld van zelfimportantie bij te schaven en normatieve motieven om het publieke belang te dienen ‘kwijt’ kunnen in hun werk, dan werkt dat positief door op mate van positieve energiebalans en cognitieve levendigheid, welke geassocieerd kunnen worden met arbeidsmotivatie. Deze medewerkers kunnen vol zelfvertrouwen richting geven aan hun werk en creëren een eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning en een hoog activiteitsniveau. Kortom, de gebruikte literatuur is voornamelijk afkomstig uit de sociale psychologie en organisatiekunde en besteedt daarmee geen aandacht aan de bijzondere inhoud van het werken voor de publieke sector. Het is namelijk gebleken dat medewerkers geen materiele, financiële tegenprestaties prefereren, maar juist immateriële, intrinsieke tegenprestaties. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek het PSM-concept in ogenschouw te nemen, om daarmee het motivatie component van het AMO-model anders in te vullen. Wellicht in de vorm van het bij te dragen nut aan de maatschappij of in de vorm van ‘het verschil kunnen maken in het leven van anderen in positieve zin’ in plaats van individuele financiële vooruitgang. Hiermee kan de uitblijvende motiverende werking van prestatiebeloning nader belicht worden met intrinsieke motieven.

Daarnaast wijzen de bevindingen uit dat participatiemogelijkheden motiverend werken, maar dat er niet al te veel gebruik wordt gemaakt van deze mogelijkheden, behalve in de vorm van bijvoorbeeld ‘uithoren’ van medewerkers. Dit kan worden toegeschreven aan de werkdruk en dat het primaire proces dominant is. Er valt op te maken dat de cultuur vooral gericht is op het ‘binnen de lijntjes lopen’ met

vooral aandacht voor hoofdzaken. Dit kan worden gezien als een gemiste kans om invloed uit te oefenen op zowel de inhoud als op de context van het werk. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek bedacht te zijn op het zogenaamde job demands-resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). In essentie gaat dit model over de fysieke, emotionele en mentale taakeisen (demands) die continu inspanning van de medewerker behoeven en psychologische kosten met zich meebrengen. Taakeisen die als belemmerend worden gepercipieerd, zoals een te hoge werkdruk, bemoeilijken het behalen van werkdoelen en worden ervaren als obstakels die moeten worden overwonnen (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). Naast deze taakeisen zijn er werkgerelateerde hulpbronnen (resources) die medewerkers kunnen aanreiken. Werkgerelateerde hulpbronnen refereren aan de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die, taakeisen en daaraan gekoppelde kosten reduceren, functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen, of persoonlijke groei en actief leergedrag stimuleren (Bakker, 2009:338). Om ervoor te zorgen dat medewerkers uit eigen beweging meer gebruik maken van participatiemogelijkheden wordt aanbevolen om, vooral ten tijde van hoge taakeisen bijvoorbeeld als er een ontvlechting/herinrichting van een ministerie gaande is, meer werkgerelateerde hulpbronnen aan te bieden en deze hulpbronnen ook afstemmen op de behoeften van medewerkers. Op deze manier krijgen medewerkers toch het nodige duwtje in de rug om bij besluitvormingsprocessen betrokken te zijn en bijdrage te leveren aan beleidsontwikkeling. Daarom wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek inzake de relatie tussen HRM en prestaties het JDR-model te gebruiken

Ten slotte is gebleken dat het bepalen van de afstemming van de doelen en waarden tussen de medewerker en de organisatie, in het kader van het selectieve aannamebeleid, nauwelijks mogelijk is. In de literatuur ontbreekt een dergelijke theoretische onderbouwing van het nut van de afstemming van een persoon bij de (werk)omgeving. Echter, het is wel van belang om in kaart te brengen in hoeverre een persoon past in de (werk)omgeving waarin hij/zij terecht komt en vice versa. Het concept *person-environment fit* kan hierbij relevant zijn. Volgens Kristof-Brown et al. (2005) moet er een overeenstemming zijn tussen dat wat iemand zoekt in het werk en wat hij feitelijk krijgt. In essentie impliceert dit concept ‘de match tussen een individu en diens werkomgeving die ontstaat als de kenmerken van beide met elkaar overeenstemmen’. Naarmate er een hogere match is, zullen positievere effecten op houdingsvariabelen zijn zoals arbeidsmotivatie (Kristof, 1996; Hoffman & Woehr, 2005). Er wordt een viertal vormen van match onderscheiden, namelijk persoon-baan, persoon-organisatie, persoon-groep, en persoon-leidinggevende. Vooral de persoon-organisatie fit is in dit onderzoek als relevant te beschouwen. Zo blijkt dat als er in een publieke organisatie sprake is van een overeenstemming tussen de persoon en organisatie in termen van bijvoorbeeld doelen die worden nagestreefd, dan zijn de prestaties van de medewerker in kwestie hoger (Bright, 2007). Ook blijkt uit



onderzoek in Nederlandse context dat een misfit tussen persoon en baan de arbeidssatisfactie doet afnemen en de vertrekgenueidheid toenemen. De verwachting is dan ook dat als er een fit is tussen het individu en de baan, dat de mate van arbeidssatisfactie, de mate van commitment en de bereidheid om zich extra in te spannen toeneemt (Steijn & Leisink, 2009). Volgens die logica kan het concept persoon-omgeving fit verklarende mechanisme bieden voor de relatie tussen gepercipieerde selectieve aannamebeleid en arbeidsmotivatie.

### 5.2.2 Methodologische reflectie

De gebruikte methoden in dit onderzoek hebben een aantal beperkingen die de onderzoeksresultaten kunnen beïnvloeden. De eerste beperking betreft de verzameling van documenten. Documenten zijn door menselijke gedragingen tot stand gekomen. Dit zijn jaarverslagen, beleidsnota's en andere tekstuele documenten met betrekking tot bijvoorbeeld de koers die Directie Bedrijfsvoering in een gegeven tijdsbestek beoogd te varen. Het kan heel breed en creatief gebruikt worden en dat maakt juist dat er gesproken kan worden over een beperking. Elke document heeft namelijk een andere informatiewaarde. Sommige documenten dateerden van enkele weken voor het raadplegen terwijl anderen ruim één jaar oud waren, en daardoor mogelijk minder representatief voor de staat van bijvoorbeeld de HRM-instrumenten. Kortom, dat wat is vastgelegd in documenten, veelal opvattingen en gevoelens, is onderhevig aan zogenaamde *reporter bias*. In hoeverre de schrijver accuraat en zorgvuldig is geweest bij het rapporteren valt in sommige gevallen te betwisten, net zoals wie de opdrachtgever is geweest en welke belangen in het gedrang zijn geweest bij het rapporteren. Het viel namelijk niet altijd samen met de werkelijke opvattingen en gevoelens op het moment van onderzoeken. Daarom is gepoogd om zo veel als mogelijk de context waarin een document is gerapporteerd bij de interpretatie te betrekken en deze documentenanalyse te combineren met semi-gestructureerde interviews om de relevantie te verhogen.

Naast beperkingen die aan verzameling van tekstuele data inherent zijn, zijn er beperkingen die te relateren zijn aan de kwalitatieve insteek, c.q. kwalitatief interviewen, van het onderzoek. Bij het kwalitatief interviewen lag een mogelijke beïnvloeding door de interviewer meer op de loer dan bij kwantitatieve methoden. Zo kan het zijn dat de vraagstelling door de interviewer te enthousiast of juist te afwerend is geweest, waardoor de beantwoording door de respondent beïnvloed kan worden, bijvoorbeeld in de vorm van sociaal wenselijke antwoorden. Verder kunnen de gebruikte vaktermen mogelijk multi-interpretabel zijn, waardoor een antwoord wordt gegeven op een vraag die anders is bedoeld. Ook dit kan consequenties hebben voor het verloop van het interview en daarmee of er 'gemeten wordt wat er beoogd werd te meten'. Om dit het hoofd te bieden zijn respondenten volledig geanonimiseerd verwerkt. Hierdoor wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden gereduceerd.



Bovendien is het domein zodanig afgebakend, dat er slechts wordt gericht op een zestal HRM-instrumenten, die de respondenten bekend zijn. Daarnaast is er een proefinterview gehouden om te bepalen of sommige variabelen een verschillende betekenis hebben in de context van de organisatie. Naar aanleiding van dit proefinterview zijn HRM-instrumenten van naam veranderd. Ook is tijdens het interview met regelmaat gevraagd naar extra toelichting en is de respondent ook aangespoord om, bij onduidelijke vraagstelling, dat op te merken. De communicatie bleek in de praktijk enorm mee te vallen, in de zin van dat hetgeen tot weinig storingen in het overbrengen van de boodschap heeft geleid. Ook het voorleggen van de transcripten aan de respondenten, alvorens er werd geanalyseerd heeft bijgedragen aan het voorkomen van miscommunicatie.

De derde beperking betreft de keuze van respondenten. Er is gekozen om respondenten te selecteren die formeel gezien onder de Directie Bedrijfsvoering vallen. Hierbij is er systematisch te werk gegaan zoals beschreven in paragraaf 3.2. Echter, het bleek dat sommige respondenten een heel solistische functie hebben, of zelfs één dag op het kerndepartement aanwezig zijn en daardoor vrij weinig met de rest van de medewerkers in contact kwamen. Dit kan consequenties hebben voor hun percepties ten aanzien van *prestatiebeloning* en *prestatiebeoordeling*. Zo is de kans dat zij in een complexe organisatie als EZK ‘gezien’ worden door andere medewerkers en door hun leidinggevenden minder groot. Zo kunnen medewerkers hun collega’s aandragen om hun bewust te laten belonen. Echter, zij kunnen vanwege de aard van de werkzaamheden mogelijk ‘over het hoofd gezien’ worden en daardoor minder snel in aanmerking komen voor een bewuste prestatiebeloning. Ook maakt dit, mede dankzij de grotere afstand tussen medewerker en leidinggevende, het lastiger om de prestaties te beoordelen op basis van drie formele gesprekken. Hierdoor kan een vertekend beeld gecreëerd worden van de gepercipieerde HRM-instrumenten en de gevolgen voor de arbeidsmotivatie. Indien er op voorhand gecheckt zou worden op de mate waarin medewerkers daadwerkelijk op het kerndepartement werken en daardoor meer ingesloten zouden worden door de rest van de medewerkers, dan zou er vanuit rationele overwegingen een realistischer beeld geschetst kunnen worden. Hiermee zou de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten verhoogd kunnen worden. Echter, door de respondenten aselekt te bepalen, zonder aandacht te schenken aan het geslacht, de leeftijd en dergelijke is gepoogd om de externe validiteit te doen toenemen. Zo zijn er velerlei medewerkers, die door heterogeniteit aan respondenten allen vertegenwoordigd zijn door de respondenten die uiteindelijk zijn geïnterviewd.

### 5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en meer in het bijzonder binnen Directie Bedrijfsvoering. Voor deze organisatie kunnen daardoor enkele praktische aanbevelingen geformuleerd worden. Deze aanbevelingen zijn gericht op de bijzondere publieke context

waarin medewerkers zich bevinden, op de werkgerelateerde taakeisen en -hulpbronnen en op de match tussen de medewerkers en hun (werk)omgeving, om teneinde de arbeidsmotivatie te doen toenemen en daarmee bij te dragen aan de effectiviteit, efficiency en legitimiteit van het overheidshandelen.

- **Concretiseer en communiceer het nut en de noodzaak van het werken voor de Rijksoverheid**

Dit onderzoek verschaft inzicht in de determinanten van arbeidsmotivatie vanuit een strategisch HRM-perspectief. Er kan geconstateerd worden dat er geen blauwdruk bestaat voor het motiveren van medewerkers in de publieke sector. Wel laten voorlopige bevindingen zien dat medewerkers meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn en dat financiële prestatiebeloningen niet ten goede komen van de arbeidsmotivatie. De eerste afweging voor HRM'ers, gezien de ambigue en multi-interpretabele doelstellingen en het meer intrinsieke karakter van de motivatie van medewerkers, is het concretiseren en communiceren van het nut en de noodzaak van het werken voor de Rijksoverheid. Op basis daarvan kan er passend geïntervenieerd worden, kunnen medewerkers hun motivatie kwijt om het algemeen belang te dienen en daarmee zogenaamde 'societal impact potential' verhogen. Dit is een factor van belang. De organisatie zou op dit punt de belofte moeten waarmaken dat medewerkers daadwerkelijk een merkbare en meetbare bijdrage kunnen leveren. Als zij hun bereidheid om het algemeen belang te dienen niet kwijt kunnen in hun werk, dan lijkt het aannemelijk dat zij uitwijken naar iets anders. Kortom, het belang van het werken voor de Rijksoverheid zou geconcretiseerd moeten worden en HRM'ers dienen zich af te vragen of zij de medewerkers in bevredigende mate mogelijkheden bieden hiertoe.

- **Bepaal bij het selectie- en wervingsproces in hoeverre de medewerker past bij de (werk)omgeving**

Bij het werven en selecteren van nieuwe medewerkers blijkt het een moeilijke taak te zijn om te bepalen in hoeverre er een match is tussen de persoon en de (werk)omgeving. Ook dit is een factor van belang. Medewerkers die bij nader inzien de perceptie hebben dat de kenmerken tussen enerzijds zichzelf en anderzijds de leidinggevende, de organisatie, het team en het werk niet met elkaar overeenstemmen, zouden gaandeweg negatievere effecten op de houdingsvariabelen ervaren zoals gebrekkige commitment, arbeidsdissatisfactie, absentie, demotivatie. Allen factoren die de gezondheid van de medewerker en de levensvatbaarheid van de organisatie kunnen beschadigen. Daarom wordt aanbevolen om te bepalen in hoeverre een medewerker past bij de (werk)omgeving door bijvoorbeeld gebruik te

maken van assessments verspreid over een zekere periode (om de invloed van de momentopname te reduceren) en speeddates met toekomstige collega's en leidinggevenden.

- **Geef medewerkers meer werkgerelateerde hulpbronnen zodat zij de uitdagende taakeisen het hoofd kunnen bieden**

De bevindingen in dit onderzoek tonen aan dat medewerkers over het algemeen een redelijke hoge mate van autonomie ervaren. Het blijkt echter vanwege het publieke karakter van EZK dat er velerlei regels en procedures te zijn die soms als onnodig gepercipieerd kunnen worden en die inertie in de hand kunnen werken. Om hiermee adequaat om te kunnen gaan wordt aanbevolen om meer werkgerelateerde hulpbronnen aan te bieden, variërend van trainingen die meer aansluiten op de veranderende markt- en sociale-, culturele- en juridische omgeving tot workshops over job crafting waarbij medewerkers meer inzicht krijgen in de mogelijkheden om op eigen initiatief hun baan vorm te geven zodat het werk beter past bij hun interesses en capaciteiten. Indien het werk, en de context daarvan beter past bij de medewerker, zal deze het werk langer willen doen en worden de persoonlijke groei en actief leergedrag gestimuleerd. Op deze manier krijgen zij meer controle over hun werk, meer gebruik maken van hun sterke punten en minder last hebben van negatieve aspecten van het werk. De taakeisen worden op deze manier omgezet in uitdagingen en stressoren in motivatoren. Kortom, medewerkers die de aanwezigheid van werkgerelateerde hulpbronnen en uitdagende werkgerelateerde taakeisen in voldoende mate ervaren, zouden vol passie en vreugde, op een bevlogen en gemotiveerde manier de werkzaamheden uitvoeren.

## Literatuurlijst

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.

Ahmad, S., & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.

Algemene Rekenkamer (2012). *Personeelsbehoefte rijksoverheid: strategie en planning*. Den Haag

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Appelbaum, S. H., & Grigore, M. L. (1997). Organizational change and job redesign in integrated manufacturing: a macro-organizational to micro-organizational perspective. *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 51-62.

d'Arcimoles, C. H. (1997). Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data. *Organization studies*, 18(5), 857-874.

Bach, S. & Kessler, I. (2007). Human resource management and the new public management. In: Boxall, J. Purcell & P. Wright. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. 469-488.

Bakker, A. B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. *Sociale verkenningen*, 4, 119-141.

Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 336-353.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.

Bauer, T. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe. Discussion Paper No. 1265, Institute for the Study of Labor (IZA).

Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations (p 39-47). *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.

Besluit Werving en Selectie. (1985, 01 oktober). Geraadpleegd op 02 mei 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003860/2002-02-02>

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.

Blumberg, S. K. (1981). Seven decades of public administration: A tribute to Luther Gulick. *Public Administration Review*, 41(2), 245-248.

Bogt, H.J. ter & Helden, G.J. van (1994). Kwaliteit van prestatiemeting bij gemeentelijke overheden: Onderzoek van meting in Enschede en Groningen. *Bestuurskunde*, 3(1), 2-12

Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University. Theta thesis research series, no. 274.

Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management. A balanced approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Boselie, P., & Paauwe, J. (2000). Human Resource Management en het presteren van de organisatie: een vergelijkend overzicht. *MAB*, 74(4), 111-128.

Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.

Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, P. and Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*, 2nd edition. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.

Bovens, M., t Hart, P., & Twist, M. J. (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Wolters Kluwer Nederland B.V.

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., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the black box of HRM: Uncovering HR-goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Second edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.

- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of public administration research and theory*, 13(3), 367-394.
- Bright, L. (2005). Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*. 25(2), 138-154.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Bruijn, D. de (2003). *De kunst van het implementeren. Slagvaardig veranderen in publieke organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Bruijn, J. A. (2006). *Prestatiemeting in de publieke sector: tussen professie en verantwoording*. Den Haag, Nederland: Lemma.
- Buchanan, B. (1975). Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. *Administration & Society*, 6(4), 423-444.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resource management*.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), 252-272.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E. M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction. *Social psychology of education*, 18(2), 315-336.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3): 182-199.
- De Jong, I., t Hart, P., & Van Der Steen, M. (2017). Wat het nieuwe kabinet zich moet realiseren: Bestuurskundige Reflecties.
- De Ruijter, S. & Steijn, B. (2012). Waarom werken bij het Rijk? Een onderzoek naar de keuze van medewerkers om bij de Rijksoverheid te (blijven) werken. *Tijdschrift voor HRM* 13(3). 7-31
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* 3-36. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.



DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128-139.

Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy: A RAND Corporation research study*. Waveland Press

Drenth, P. J., Thierry, H., & De Wolff, C. J. (2000). *Organizational psychology* (Vol. 4). Psychology Press.

Droppers, H. (2017). *Plan van aanpak. SG EZK en kwartiermaker-SG LNV. (Her)inrichting ministeries van EZK en LNV*. Den Haag

Dur, R. (2009). Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector. Oratie bij aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar. Rotterdam.

Emery, Y. & Giaque, D. (2005). Employment in the public and private sectors: Toward a confusing hybridization process. *International Review of Administrative Sciences*, 71(4), 639-657.

Fontinha, A. R. (2013). Human Resource Management in Triangular Employment Relationships.

Frederickson, H.G. (1971). *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*. Scranton, PA: Chandler Publishing. 309- 331.

Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 547-553.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

- Gollan, P. J., Poutsma, E., & Veersma, U. (2006). New roads in organizational participation? *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, 45(4), 499-512.
- Gould-Williams, J.S. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of high-commitment HRM practices on employment attitude: the views of public sector workers. *Public administration*, 82(1), 63-81
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Grant, A. M. (2007) 'Relational job design and the motivation to make a prosocial difference'. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D.E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Halachmi, A., & Bouckaert, G. (1996). *Organizational performance and measurement in the public sector: Toward service, effort, and accomplishment reporting*. Greenwood Publishing Group.
- Heller, F., Pusic, E., Wilpert, B., & Strauss, G. (1998). *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Heuvel, S., Ybema, J. F., Leijten, F., & Wind, A. D. (2013). Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste twee metingen van STREAM.

Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324

Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2005). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.

Hom, P., Tsui, A., Wu, J., Lee, T., Zhang, A., Fu, P., Lan, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 277–97.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(3), 421-428.

Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Doctoral thesis. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Janssen, T., Ashikali, T. S., & Steijn, A. J. (2013). Eindrapportage beleidsgericht onderzoek primair onderwijs: Educational Governance: Strategie, ontwikkeling en effecten. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285– 308.

Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.

Kluijtmans, F., & Kampermann, A. (2014). *Leerboek human resource management*. Noordhoff.

Kristof, A.F. (1996). Person-organizational fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49(1), 1-49.

Kristoff-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. 58(2). 281-342.

Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee relations*, 31(1), 39-56.

Latham, G., Sulsky, L. and MacDonald, H. (2007). Performance management. In Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Leget, J. (1997). *Personeelbeleid en succes van organisaties: Resultaatgericht human resource management in Nederland*.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In *Research in personnel and human resources management*. 217-271. Emerald Group Publishing Limited.

Loo, V. J., & Grip, D. A. (2002). Loont hrm? Een literatuurverkenning. *Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt*. Faculteit der economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. Universiteit Maastricht

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.

Mann, G. A. (2006). A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.

Maroney, B. P., & Buckely, M. R. (1992). Does research in performance appraisal influence the practice of performance appraisal? Regretfully not!. *Public Personnel Management*, 21(2), 185-196.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

Messersmith, Jake G., Patel, Pankaj C., Lepak, David P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.

Milkovich, G., & Wigdor, A. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. Washington, D.C.: National Academy Press.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). Trends & cijfers 2017. Werken in de overheid- en onderwijssectoren. Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Productiviteit*. [<https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/productiviteit/>]. 03-03-2018a

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Studiefaciliteiten. [<https://www.p-direkt.nl/informatie-rijkspersoneel/mijn-werk/loopbaan-en-ontwikkeling/studie-opleiding-verrijksstage/studiefaciliteiten>]. 04 juli 2018b

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2017a). P&O agenda 2017. Opgaven en Prioriteiten. 1-10.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2017b). Over de directie Bedrijfsvoering. Den Haag. Publicatiedatum 28-11-2017.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018a). Kernwaarden. Den Haag. Publicatiedatum 29-01-2018.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Beleidskaders. Besluit Werving en Selectie. [[http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/ciskaders\\_1/cispersoneel\\_15/cisbesluit\\_werving\\_en\\_selectie](http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/ciskaders_1/cispersoneel_15/cisbesluit_werving_en_selectie)]. 02-05-2018b

Ministerie van EZK. Werving en Selectie. [[http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn\\_werk\\_/ciswijziging\\_in\\_werk\\_/ciseindejaarsuitkering\\_217/cisikap\\_bronnen\\_202](http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn_werk_/ciswijziging_in_werk_/ciseindejaarsuitkering_217/cisikap_bronnen_202)]. 02-05-2018c

Ministerie van EZK. Van werk naar werk beleid. [[http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn\\_werk\\_/ciswijziging\\_in\\_werk\\_/cisorganisatieverandering\\_7/cisreorganisatieproces\\_5/cisreorganisatieproces\\_6&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn\\_werk\\_/ciswijziging\\_in\\_werk\\_/cisorganisatieverandering\\_7/cisreorganisatieproces\\_5](http://portal rp.rijksw eb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn_werk_/ciswijziging_in_werk_/cisorganisatieverandering_7/cisreorganisatieproces_5/cisreorganisatieproces_6&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cismijn_werk_/ciswijziging_in_werk_/cisorganisatieverandering_7/cisreorganisatieproces_5)]. 02 juli 2018d

Ministerie van EZK. Screenen op integriteit.

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten\\_en\\_regels\\_/cisintegriteit\\_/ciseindejaarsuitkering\\_33/ciseindejaarsuitkering\\_274/ciseindejaarsuitkering\\_275&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten\\_en\\_regels\\_/cisintegriteit\\_/ciseindejaarsuitkering\\_33/ciseindejaarsuitkering\\_274](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_33/ciseindejaarsuitkering_274/ciseindejaarsuitkering_275&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisrechten_en_regels_/cisintegriteit_/ciseindejaarsuitkering_33/ciseindejaarsuitkering_274)]. 02-07-2018e

Ministerie van EZK. Beleidsontwikkeling, Leren en ontwikkelen.

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/cisprogrammasenprojecten\\_9/cisarbeid\\_en\\_gezondheid\\_1/cisleren\\_en\\_ontwikkelen\\_6](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/cisprogrammasenprojecten_9/cisarbeid_en_gezondheid_1/cisleren_en_ontwikkelen_6)]. 02 juli 2018f

Ministerie van EZK. Leren en ontwikkelen. [<https://www.rijkstalentencentrum.nl/mijn-werkgever/rijksorganisaties/ministerie-van-economische-zaken/leren-en-ontwikkelen-1>]. 04 juli 2018g.

Ministerie van EZK. Aanleiding experiment bewust belonen.

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciselibreed/cisbewust\\_belonen\\_ezk\\_en\\_lnv/cishet\\_experiment\\_1](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciselibreed/cisbewust_belonen_ezk_en_lnv/cishet_experiment_1)]. 05 juli 2018h.

Ministerie van EZK. Beleidsontwikkeling Gesprekscyclus Rijk.

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/cisprogrammasenprojecten\\_9/cisarbeid\\_en\\_gezondheid\\_1/cisgesprekscyclus\\_rijk](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/ciskerntaken/cisrijksbreed/cisorganisatieenbedrijfsvoering/cisorganisatieenpersoneelsbeleid/cisprogrammasenprojecten_9/cisarbeid_en_gezondheid_1/cisgesprekscyclus_rijk)]. 04 juli 2018i

Ministerie van EZK. Flexibel samenwerken en rijksbrede kaders.

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciselibreed/cisflexibel\\_samenwerken\\_b73\\_3/cisflexibel\\_samenwerken\\_en\\_rijksbrede\\_kaders](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciselibreed/cisflexibel_samenwerken_b73_3/cisflexibel_samenwerken_en_rijksbrede_kaders)]. 10 juli 2018j

Ministerie van EZK. Telewerken, thuiswerken

[[http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisfinanci\\_n\\_3/cisvergoedingen\\_en\\_toeslagen\\_/cisbinnenlandse\\_dienstreis\\_22/cisbinnenlandse\\_dienstreis\\_23](http://portal rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisfinanci_n_3/cisvergoedingen_en_toeslagen_/cisbinnenlandse_dienstreis_22/cisbinnenlandse_dienstreis_23)

&NavigationContext=HLPFS://cisrijksportaal/cispersoneel/cisfinanci\_n\_3/cisvergoedingen\_en\_toeslagen/\_cisbinnenlandse\_dienstreis\_22]. 14 juli 2018k.

Ministerie van EZK. Waardevolle teamontwikkeling bij IFH, P&C en P&O.

[[http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisezk/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisdbintern\\_2/ciskoers\\_db\\_2020/cis\\_waardevol\\_werken\\_hoe\\_doen\\_wij\\_dat\\_nou\\_\\_\\_/ciswaardevolle\\_teamontwikkeling\\_bij\\_ifh\\_p\\_o\\_en\\_p\\_c](http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/cisezk/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisdbintern_2/ciskoers_db_2020/cis_waardevol_werken_hoe_doen_wij_dat_nou___/ciswaardevolle_teamontwikkeling_bij_ifh_p_o_en_p_c)]. 23 september 2018l

Moers, F. (2001). Performance measures and performance targets in incentive systems: an empirical study of use and effects.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.

Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*. 19(4), 5-16.

Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2008). *Variability within organizations. Implications for strategic human resource management*. In: D.B. Smith. The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations. New York, Sussex: Taylor & Francis Group.

Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: A multi-level study. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Adison Wesley.

Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.



Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.

Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction: Special Issue on HRM and Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, (8)3, 257-262.

Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. UK: Wiley Press.

Parlement & Politiek. Kabinet-Rutte II (2012-2017).

[[https://www.parlement.com/id/vj47glycfix9/kabinet\\_rutte\\_ii\\_2012](https://www.parlement.com/id/vj47glycfix9/kabinet_rutte_ii_2012)]. 24-03-2018a.

Parlement & Politiek. Cijfers kabinet-Rutte II (2012-2017).

[[https://www.parlement.com/id/vkc7exteowvr/cijfers\\_kabinet\\_rutte\\_ii\\_2012\\_2017](https://www.parlement.com/id/vkc7exteowvr/cijfers_kabinet_rutte_ii_2012_2017)]. 24-03-2018b.

Perry, J.L., (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity'. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 6(1), 5-23.

Perry, J. L., & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 67-73.

Pfeffer, J. (2005). Seven Practices of Successful Organizations. *Operations Management: A Strategic Approach*, 42(2), 311-336.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press Inc.

Poole, M. & Mansfield, R. (1992). Managers attitudes to human resource management: rhetoric and reality. In: Blyton, P. & Turnbull, P. (eds.), *Reassessing human resource management*. London: Sage. 200-214.

Propper, C., & Wilson, D. (2003). The use and usefulness of performance measures in the public sector. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 250-267.

Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity. *Journal of educational psychology*, 98(1), 209-218.

Ridderstråle, J., & Nordström, K. (2005). *Karaoke capitalism: Daring to be different in a copycat world*. Greenwood Publishing Group.

Rijksoverheid. Kabinet laat economisch sterk Nederland na.

[<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/nieuws/2017/08/16/kabinet-laat-economisch-sterk-nederland-na>] 02-02-2018a

Rijksoverheid. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

[<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat>]. 24-02-2018b

Rose, M. (2003) Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations. *Work, Employment and Society* 17(3): 503– 530.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Sherer, P.D. & Leblebici, H. (2001). Bring variety and change into strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 199-230. Emerald Group Publishing Limited

Steijn, A. J. (2006). Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak: over ambtenaren en hun motivatie. *Tijdschrift voor HRM*. 69-84

Steijn, A.J. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13–27

Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Uitgeverij Van Gorcum.

Steijn, B.J., Groeneveld, S. & Parre, van der P. (2010). Een vak apart? Dilemma's en uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector. *Tijdschrift voor HRM*

Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector* (2nd ed.). Assen: Koninklijke van Gorcum.

Steijn, B., & Leisink, P. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2012). *Waar voor ons belastinggeld?* Den Haag.

Strauss, G. (2006). Worker Participation: Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 778-803.

Strijk, J., van Dongen, H., van Steenbergen, E., Wendel-Vos, W., & Hildebrandt, V. (2014). Inzichten in Vitaliteit: associaties met participatie en maatschappelijke kosten.

Swanborn, P.G. (2005). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: nieuwe editie*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Tabassi, A. A., & Bakar, A. A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International journal of project management*, 27(5), 471-480.

Thiel, S. van, & Leeuw, F.L. (2003). The performance paradox in the public sector. *Public Productivity & Management Review*, 25(3), 267-281.

Thomas, K.H. (2009). *Intrinsic motivation at work. What really drives employee engagement*. London: Pearson Education Press.

Van de Luitgaarden, J. W. (1993). *Human Resource Management, motivatie en ziekteverzuim: wat is de invloed van Human Resource Management op motivatie en zwart verzuim?*. Vrije Universiteit Amsterdam.

Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M. & Paauwe, J. (2011). HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar een balans. *Tijdschrift voor HRM*. 23-37.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.

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

Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Doctoral thesis. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Visser, J., & Hemerijck, A. (1997). *A Dutch miracle: Job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands*. Amsterdam University Press.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. JohnWiley and Sons. New York, NY.

Wamsleyl, G. L., Goodsell, C. T., Rohr, J. A., White, O. F., & Wolf, J. F. (1984). The public administration and the governance process: Refocusing the American dialogue. *Dialogue*, 6(2), 2-18.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. 1997. Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.

West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983-1002.

Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445.

Wright, P.M. & G.C. McMahan (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.

Wright, P.M., & Gardner, T.M. (2003). *The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges*. In: D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard. (eds). *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester: Wiley. 311-328.

## **Bijlage 1 Interviewverzoek**

Beste medewerkers,

Mijn naam is Ferhat Demir en ik loop sinds 1 maart stage bij de Directie Bedrijfsvoering. Ik neem momenteel deel aan de Master Management van HR en Verandering, een bestuurskundige master aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik bezig met het achterhalen van de effecten van HRM-instrumenten op de arbeidsmotivatie van adviseurs binnen de Directie Bedrijfsvoering. Hiervoor zal ik een aantal kwalitatieve interviews afnemen, waarbij jullie percepties en interpretaties centraal staan. De data verkregen uit interviews zal dienen als verrijking en verdieping van feitelijke informatie.

Een interview zal ongeveer een uur duren en opgenomen worden (uiteraard met toestemming). Dit heeft enerzijds te maken met het transcript (omzetten van spraak naar tekst) dat gemaakt moet worden van het gesprek, en anderzijds met het feit dat ik niet alle informatie tijdens het gesprek meteen kan verwerken. Voorts heb je de mogelijkheid om het transcript in te zien en indien wenselijk te wijzigen, voordat ik het zal verwerken. Ook zal ik nadrukkelijk de nieuwe wetgeving inzake persoonsgegevens (AVG) in acht nemen en worden alle gegevens volledig geanonimiseerd gerapporteerd. Indien wenselijk, kun je voorafgaand per mail een korte toelichting krijgen over de 'HRM-instrumenten'.

Al met al ben ik zeer geïnteresseerd in jullie percepties en ervaringen. Ik zou het op prijs stellen als ik jullie individueel kan spreken in week 20 tot en met 22 (14 mei – 1 juni) mits jullie beschikbaar zijn. Indien er vragen zijn over het onderzoek, interview of verzamelen/verwerken van data, kun je mij te allen tijde bereiken (f.demir@minez.nl).

Alvast hartelijk dank voor jullie medewerking.

Met groet,

Ferhat Demir

## Bijlage 2 Interviewprotocol

(NB! groen=indicator 1, zwart=indicator 2 en rood=indicator 3)

Selectief aannamebeleid (selectie en wervingsproces waarbij kritisch wordt gekeken naar de sollicitant aan de hand van vooraf bepaalde criteria)

- Heb je het idee dat bij de selectie van nieuwe medewerkers nauwkeurig wordt gekeken of de sollicitant bij het departement past? (fit = congruentie van doelen en waarden persoon en (werk)omgeving)
- In hoeverre denk je dat je zelf past bij het departement in termen van doelen en waarden?
- Heb je het idee dat bij selectie van nieuwe medewerkers kritisch wordt gekeken of de vaardigheden van de sollicitant passen bij de functionele eisen?
- In hoeverre passen jouw vaardigheden en opleidingen bij de functionele eisen van de werkzaamheden?
- Hoe belangrijk zijn ‘passende’ medewerkers voor jouw motivatie?
- In hoeverre ben je bereid meer tijd te stoppen in je werk als je met ‘passende’ collega’s te maken hebt?
- In hoeverre ben je bereid je meer in te spannen voor werkdoelen als je met ‘passende’ collega’s te maken hebt?

Training (zich kunnen ontwikkelen middels training en scholing)

- Welke mogelijkheden zijn er om deel te nemen aan trainingen, cursussen en workshops?
- Wordt je aangemoedigd om je te ontwikkelen? Op welke manier?
- Heb jijzelf ideeën over je ontwikkeling en wat je graag zou willen doen om daaraan te werken?
- Heb je het idee dat medewerkers ondersteund worden in het realiseren van toekomstige ontwikkelplannen?
- Hoe belangrijk vind je dat training en scholing is voor je motivatie?
- In hoeverre ben je bereid meer tijd te besteden aan je werk als je jezelf kunt ontwikkelen?
- In hoeverre ben je bereid je meer in te spannen voor werkdoelen als je jezelf kunt ontwikkelen?

Prestatiebeloning (loon, plus andere vormen van beloning zoals periodieke toeslagen, voordelige secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden)

- Weet jij van beloningssysteem af? Kun je vertellen wat 'bewust belonen' inhoudt?
- Heb je het idee dat er bewust wordt beloond? Spelen de prestaties een rol bij bewust belonen? Zo ja, op welke manier (periodieke/eenmalige toeslag)?
- Ben je op de hoogte van de organisatiedoelen? Vind je deze manier van bewust belonen aanmoedigend voor het bereiken van organisatiedoelstellingen?
- Hoe belangrijk is bewust belonen voor jouw motivatie?
- Ben je bereid je meer in te spannen voor de organisatie als je daar een beloning voor krijgt?

Prestatiebeoordeling (functionerings- en evaluatiegesprekken waarin het presteren wordt beoordeeld)

- Kun je op grote lijnen schetsen wat de prestatiecriteria zijn?
- Is er een duidelijke procedure voor de beoordeling van prestaties?
- Op welke manier worden de prestaties beoordeeld? Vindt het plaats in een formele of informele setting? Mondeling of schriftelijk? en hoe vaak?
- Worden er toekomstige taakafspraken gemaakt? Zo ja, hoe vindt het plaats?
- Hoe belangrijk zijn functionerings- en evaluatiegesprekken voor je motivatie?
- Ben je bereid je meer in te spannen als je prestaties worden beoordeeld?
- En ben je bereid meer tijd te besteden aan de werkzaamheden?

Autonomie (zelf beslissingen mogen nemen)

- In hoeverre kun je bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd?
- Zijn er flexibele werktijden, en in hoeverre maak je daar gebruik van?
- Kun je zelf de omgeving waarin je wilt werken bepalen?
- Hoe belangrijk is het zelf beslissingen mogen nemen voor je motivatie?
- Ga je dan meer tijd stoppen in het werk?



### Participatie (deel kunnen nemen aan besluitvorming en overleg)

- Heb je de mogelijkheid om tijdens werkoverleggen betrokken te zijn bij de besluiten die worden genomen? Zo ja, op welke manier?
- Heb je de mogelijkheid om met anderen in gesprek te gaan over hoe de werkzaamheden gepland en uitgevoerd moeten worden? Kun je van andere departementen ook mensen betrekken bij de werkzaamheden?
- Heb je het idee dat jouw ideeën en suggesties serieus in acht genomen? Zo ja, op welke manier?
- Hoe belangrijk zijn deze mogelijkheden voor je persoonlijke motivatie?
- Hoe belangrijk zijn mogelijkheden om deel te nemen aan overleggen en besluitvorming voor je motivatie? Ben je bereid je meer in te spannen indien je kunt participeren in besluitvorming?

## Bijlage 3 Operationalisatieschema

<i>Concept</i>	<i>Definitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Waarde</i>
<i>Selectief aanname beleid (A)</i>	Activiteiten, met als doel de juiste persoon op de juiste plek te krijgen met de juiste vaardigheden (Appelbaum & Grigore, 1997:56)	1.Mate van afstemming doelen en waarden tussen persoon en organisatie  2. Mate van afstemming tussen vaardigheden persoon en functionele eisen baan	Hoog, tamelijk hoog, laag, zeer laag
<i>Leren &amp; ontwikkelen (A)</i>	Een proces waarbij werk gerelateerde kennis en vaardigheden worden ontwikkeld met als doel organisatieprestaties te verbeteren (Tabassi & Bakar, 2009:473).	1.Mate waarin beroep gedaan kan worden op ontwikkelactiviteiten  2.Mate waarin werknemers aangemoedigd worden om zich te ontwikkelen	idem
<i>Prestatie beloning (M)</i>	Bonussen voor individuele prestaties en teamprestaties, maar ook eenmalige en periodieke toeslagen en promoties voor bovenmaats presteren (Dur, 2009:3).	1.Mate waarin prestaties een rol spelen bij de beloning  2. Mate waarin het beloningssysteem aanmoedigt om organisatiedoelen na te streven	idem
<i>Prestatie beoordeling (M)</i>	Een proces waarbij de werknemer wordt geëvalueerd, reacties over de prestaties in de afgelopen periode en toekomstige ontwikkelingen worden uitgewisseld, organisatorische steun voor de werknemer wordt vastgelegd, en actieplan wordt ontwikkeld die de werknemer moet volgen (Maroney en Buckely, 1992:186).	1. Mate waarin planning wordt gemaakt voor toekomstige ontwikkeling en taakafspraken  2. Mate waarin feedback wordt gegeven op prestaties	idem
<i>Autonomie (O)</i>	De mate waarin de baan vrijheid, onafhankelijkheid en discretie biedt om het werk te plannen, beslissingen te nemen en te kiezen hoe de uitvoering plaatsvindt (Kuvaas, 2008:41-42).	1.Mate van beslissingsbevoegdheid over 'hoe' werkzaamheden worden uitgevoerd  2.Mate van beslissingsbevoegdheid over 'waar' en 'wanneer' werkzaamheden worden uitgevoerd.	idem
<i>Participatie (O)</i>	Het proces dat werknemers in staat stelt enige invloed uit te oefenen op hun werk en de condities waaronder zij werken (Heller, Pusic, Wilpert & Strauss, 1998:15).	1.Mate van betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen  2.Mate waarin bijgedragen mag worden aan de ontwikkeling van beleid	idem

## **Bijlage 4 Context**

In deze bijlage wordt de context van EZK geschetst. Er wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan het Ministerie van Economische Zaken, de herinrichting van ministeries van EZK en LNV, de kernwaarden en de Directie Bedrijfsvoering

### **Ministerie van Economische Zaken en Klimaat**

Het ministerie van Economische Zaken staat voor een duurzaam, ondernemend Nederland. Er wordt gestreefd naar een uitstekend ondernemersklimaat en een sterke internationale concurrentiepositie (Rijksoverheid, 2018b). Middels het creëren van de juiste randvoorwaarden, het geven van ruimte aan ondernemers om te vernieuwen en te groeien, het hebben van aandacht voor de natuur en leefomgeving en het stimuleren van de samenwerking tussen onderzoekers en ondernemers wordt getracht een topposities in landbouw, industrie, diensten en energie verder te ontwikkelen (idem).

Daarnaast staat het Ministerie van EZ voor een concurrerend ondernemingsklimaat door minder en betere regels met betrekking tot fiscaal beleid tot stand te brengen. Verder wordt getracht om gericht beleid op te stellen voor innovatie en ondernemerschap, waardoor bedrijven gesteund worden daar waar dat nodig is. Het ministerie van EZ dient hierbij als het overheidsloket voor bedrijven door het scheppen van randvoorwaarden. Daarnaast wordt gestreefd naar energie die schoon is en blijft stromen, omdat het niet alleen een noodzaak is maar ook een belangrijk exportproduct (idem).

### **Herinrichting ministeries van EZK en LNV**

Conform het regeerakkoord en de formatie van het kabinet Rutte III wordt een nieuw Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit opgericht (hierna: LNV) (Droppers, 2017:2). Als gevolg van de politieke besluitvorming inzake de oprichting van het LNV dienen dit departement en voormalige EZ met haar uitvoerende diensten in samenhang heringericht te worden. Het doel dat hieromtrent bereikt moet worden is een zodanige voorbereiding en uitvoering hiervan, dat deze transparant is voor alle betrokkenen, gedragen wordt door de

Bestuursraden van EZK en LNV, voorziet in het overdragen van de relevante onderdelen van de boedel en getuigt van zorgvuldigheid en respect voor de betrokken medewerkers.

Het beoogde resultaat is in essentie een goed functionerend departement te transformeren naar twee goed functionerende departementen met heldere governance en voldoende menskracht en middelen om zichtbaar en volwaardig met een eigen profiel op te treden (idem). Er is een aantal criteria vastgesteld met betrekking tot herinrichting van EZK. Allereerst wordt de basis voor de besluitvorming gevormd door het Regeerakkoord en de strategie van beide ministers om uitwerking te geven aan de ambities en doelen (idem). Ten tweede worden bewindspersonen van beide ministeries goed bediend, waarbij op transparante wijze wordt omgegaan met gewenste politieke invulling. Daarnaast functioneren beide ministeries zichtbaar en volwaardig met een eigen profiel. Ook zou adequaat ingespeeld moeten worden op politieke en rijksbrede ontwikkelingen door de wendbaarheid en slagvaardigheid van beide ministeries. Tevens worden innovatieve werkwijzen onderzocht om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren, zoals kennisdelen in het beleids- en stafdomein (idem). Tot slot is de herinrichting van beide ministeries pas afgerond als alle mensen, middelen en verplichtingen in goed overleg is toegedeeld aan beide ministeries. Enkele onderdelen binnen het voormalige EZ leveren echter voor beide ministeries diensten. Een van deze onderdelen is de Directie Bedrijfsvoering, waar het onderzoek op gericht is. Medewerkers van Directie Bedrijfsvoering vallen echter formeel gezien onder EZK. Daarom zal in het vervolg het ministerie van LNV buiten beschouwing gelaten worden.

### **Kernwaarden**

Verder heeft het EZK een aantal diepgewortelde overtuigingen, die aangeven wat medewerkers juist van belang vinden, zogenaamde kernwaarden. Dit zijn essentiële bouwstenen, die de grondbeginselen vormen voor alles in de organisatie, komen voort uit de identiteit en bepalen wat de organisatie belangrijk vindt.

De kernwaarden van het EZK zijn vastgesteld door de bestuursraad en impliceren *verbindend*, *integer*, *vernieuwend* (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018a). Het ministerie van EZK staat midden in de samenleving. Hierin kan niet solitair geopereerd worden, maar

alleen samen in verbinding met de omgeving, zoals kennis- en onderzoekscentra, bedrijfsleven, politiek en de maatschappij (extern verbindend) (idem). Er wordt beter gepresteerd als medewerkers elkaar beter kunnen vinden in de organisatie. De assumptie hierbij is dat als elkaars sterke kanten worden benut, dat het ten goede komt van de effectiviteit van het handelen (intern verbindend). *Integer* heeft betrekking op het open en eerlijk uitwisselen van gedachten met elkaar (idem). Dit geldt zowel voor het extern opereren als intern handelen. Van belang hierbij is dat men betrouwbaar, niet omkoopbaar, transparant en respectvol ten aanzien van politiek, maatschappij en mens is. Tot slot refereert *vernieuwend* aan dat men durft om van de gebaande paden af te gaan zodat een wenkend perspectief wordt geboden aan mensen (idem). Hierbij wordt gezocht naar nieuwe methoden, die aansluiten op het werkveld. Enkele handvatten hieromtrent is ‘out of the box denken’, onverwachte partnerschap aangaan en onconventionele aanpak, zoals maatschappelijke dialoog aangaan via het internet.

### **Directie Bedrijfsvoering (hierna: DB)**

DB ondersteunt de medewerkers van EZK en LNV bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Daarvoor wordt een aantal noodzakelijke diensten geleverd op het gebied van P&O, informatiemanagement, beheer en beheersing, managementondersteuning en ondersteuning bij projecten, programma’s en processen (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2017b). DB volgt de leidraad ‘centraal wat moet, decentraal wat kan’, stelt de ‘klanten’ centraal en stemt de diensten en voorzieningen daarop af. Het doel van Directie Bedrijfsvoering is om in 2020 de klant centraal te stellen en aantoonbare waarde toe te voegen aan de dienstverlening, zoals vastgelegd in de ‘koers Waardevol werken’. De aanleiding voor het koerstraject ligt zowel in de omgeving als binnen eigen vakgebieden (idem). Ontwikkelingen zoals het Organisatiebesluit en ‘Samen in Beleid’ zijn enkele voorbeelden hiervan.

Het leerwerktraject ‘Samen in beleid’ geeft medewerkers concrete handvatten, zodat het werk beter aansluit op de veranderende wereld buiten de werkplek. In een traject wordt samen met collega’s van andere directies, uitvoering en toezicht gewerkt aan intervisies, gereflecteerd en geanticipeerd op de samenwerking. Op deze manier wordt getracht de organisatie beter kennen en ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor interne en externe samenwerking. Die diversiteit zorgt voor verschillen tussen deelnemers in kennis, ervaring en ambitie.

Er is een drietal uitgangspunten, dat onderstaand is beschreven:

- *Beter zicht krijgen op de betekenis van de dienstverlening.*

Getracht wordt dat men meer inzicht krijgt in de doorwerking van het beleid op de maatschappij en hoe mensen dat ervaren. De bedoeling is dat een beter begrip van de maatschappelijke betekenis door actief na te gaan hoe het beleid in de praktijk uitwerkt om teneinde het beleid te verbeteren.

- Vergroten van de vakmanschap

Er wordt gepoogd om het zicht op de bijdrage aan het grotere geheel, zoals publieke belangen en beter samenwerkende overheid, te vergroten. Hierbij kan men kijken naar vernieuwende werkwijzen om zo te anticiperen op maatschappelijke vraagstukken. Verder is ook van belang om andere netwerken aan te boren naast gebruikelijke netwerken, zodat men een open relatie heeft met de buitenwereld. Tot slot ligt de nadruk op het laten zien hoe beleidsvoorstellen getoetst worden en op dat wat men kan verbeteren door een hogere mate van innovativiteit

- Versterken autonomie

Er wordt geïnvesteerd in consultatie tussen collega's, dialoog en feedbackmechanismen. Bedoeling hierbij is dat men zich verbindt aan het hogere doel door zowel binnen als buiten het organisatieonderdeel flexibel inzetbaar te zijn. Belangrijk hierbij is dat men begrip heeft voor de impact en perceptie, open staat voor andere gezichtspunten en zelf de verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leerproces en loopbaan.

## **Bijlage 5 Bewust belonen**

<b>Beloningscriteria</b>	<b>Gedragsvoorbeelden</b>	<b>Werkvoorbeelden</b>
<b>Maatschappelijke uitdagingen centraal stellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Excellent maatschappelijk resultaat boeken</li> <li>-Doelen vertalen naar concrete afspraken</li> <li>-Afgesproken resultaten op afgesproken moment leveren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lastige kamerbrief beantwoorden</li> <li>-Project of programma met uitstekend afloop afronden</li> <li>-Succesvol evenement organiseren</li> </ul>
<b>Ruimte geven aan vernieuwing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Door het inbrengen van een nieuwe invalshoek bijdragen aan de oplossing van een maatschappelijk vraagstuk</li> <li>-Met meerdere ideeën komen bij een vraagstuk</li> <li>-Bestaande mogelijkheden op een andere manier gebruiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nieuw programma of project starten met succes</li> <li>-Werkprocessen van een onderdeel in de organisatie verbeteren</li> <li>-Realiseren van succesvolle nieuwe dienst, product of werkwijze</li> </ul>
<b>Nieuwe verbindingen leggen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiseren van nieuwe samenwerkingsverbanden en netwerken</li> <li>-Op het juiste moment het netwerk benutten om de doelstelling van de organisatie te bewerkstelligen</li> <li>-Delen van kennis, informatie en ideeën met anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nieuw samenwerkingsverband opzetten</li> <li>-Kennisdeling bevorderen binnen de organisatie of tussen departementen</li> <li>-Helpen of vervangen van een collega</li> </ul>

## **Bijlage 6 Beoogde HRM-beleid**

### **- De beoogde ability bevorderende HRM-instrumenten: selectief aannamebeleid**

Onder ability bevorderende HRM-instrumenten wordt onder andere selectief aannamebeleid verstaan, dat uit vijf stappen bestaat. Allereerst wordt onderzocht of de vacature vervuld moet worden. Hierbij kan het zijn dat de functiebeschrijving verandert door nieuwe inzichten of organisatieplannen (MinEZK, 2018c). Als wordt bepaald dat een vacature vervuld moet worden, dan wordt in stap 2 onderzoek verricht naar de manier waarop de vacature vervuld moet worden en of er voorrang hebbende kandidaten zijn zoals re-integratie na een ziekteperiode (MinEZK, 2018c; MinEZK, 2018d). Indien er geen geschikte voorrang hebbende kandidaten zijn, dan wordt overgegaan op stap 3 waarin de vacature wordt bekend gemaakt. Deze bekendmaking geschiedt allereerst intern gevolgd door extern, of gelijktijdig (idem). Na de bekendmaking van de vacature start stap 4, namelijk het selectieproces. Terwijl de vacature openstaat wordt een selectiecommissie samengesteld, de selectiecriteria en selectie-instrumenten worden bepaald en de selectieronden worden gepland (MinEZK, 2018d). Na dit selectieproces volgt de stap 5, te weten 'de keuze voor een kandidaat'. In deze stap vindt een arbeidsvoorwaardengesprek plaats waarin een aanstellingsbrief wordt opgesteld, welke dient als formele afsluiting van het selectieve aannameproces (idem).

### **- De beoogde ability bevorderende HRM-instrumenten: leren & ontwikkelen**

Er zijn talloze leer- en ontwikkelmogelijkheden, zoals het volgen van een opleiding, training, intervisie, stage of coaching. Deze zijn ondergebracht in leerthema's, zoals adviseren, communicatie, digivaardigheden, teamontwikkeling, beleid en ambtelijk vakmanschap (MinEZK, 2018g). Naast het centrale aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten bieden verschillende instituten specifieke vakgerichte opleidingen aan (idem). Zo kunnen medewerkers terecht bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering, waar opleidingen worden verzorgd op het gebied van financieel management, inkoop, audit en ICT (idem). Verder biedt de Academie voor Overheidscommunicatie opleidingen op het gebied van communicatie in beleid voor beleids- en communicatieprofessionals. Tevens kunnen overheidsjuristen terecht bij de Academie voor Overheidsjuristen en de Academie voor Wetgeving. Dit aanbod van mogelijkheden aan leer- en ontwikkelactiviteiten onderstreept het belang dat het Rijk, en meer in het bijzonder het ministerie van EZK hecht aan leren en ontwikkelen.



Tevens kunnen studiefaciliteiten geraadpleegd worden, zoals vastgesteld in de Algemene Rijksambtenarenreglement, artikel 59 (Ministerie van BZK, 2018b). Dit artikel stelt vast dat aan ambtenaren, die in het belang van de rijksdienst verplicht een opleiding moeten volgen, studiefaciliteiten worden toegekend. Deze faciliteiten bestaan uit een volledige vergoeding van de met de studie gemoeide scholingskosten en 100% verlof voor de tijd die is gemoeid met het volgen van lessen, contacturen, zelfstudie en het afleggen van examens. Tot slot behoort het leren en ontwikkelen op eigen initiatief ook tot de mogelijkheden. In dat geval kunnen deze leer- en ontwikkelactiviteiten in zogenaamde loopbaanafspraken worden vastgesteld tijdens het werk- en ontwikkelingsgesprek, dat verplicht elk jaar wordt gevoerd met de medewerkers.

- **De beoogde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeloning**

Eind 2017 is besloten om over te gaan tot een prestatieafhankelijke beloningspraktijk, genaamd bewust belonen (MinEZK, 2018h). Bewust belonen is ingezet om gewenst gedrag in lijn met de organisatieontwikkeling te stimuleren. Daarnaast is de inzet van bewust belonen meer door het jaar heen belonen, meer groepsbeloningen, meer transparante communicatie over toegekende beloningen en meer vaste bedragen als beloning, dus losgekoppeld van salarisschaal (idem).

De toekenning van bewuste beloningen geschiedt op basis van beloningscriteria, die te treffen zijn in bijlage 5 (idem). Er is een drietal beloningscriteria opgesteld, namelijk het centraal stellen van maatschappelijke uitdagingen, het geven van ruimte aan vernieuwingen en het leggen van verbindingen. Per criterium is een aantal werk- en gedragsvoorbeelden gegeven, dat richtinggevend is en dient als houvast (idem). Op basis van deze voorbeelden kan worden bepaald of een medewerker voldoet aan de criteria en daarbij behorende voorbeelden realiseert.

- **De beoogde motivation bevorderende HRM-instrumenten: prestatiebeoordeling**

Er is één gemeenschappelijke gesprekscyclus op basis van de regeling personeelsgesprekken sector Rijk (MinEZK, 2018i). De onderdelen in de gesprekken waarin de prestaties worden beoordeeld zijn plannen, functioneren en evalueren (art. 2, lid 1, Regeling personeelsgesprek sector Rijk 2018).

De gesprekscyclus start met richting geven door afspraken te maken in het zogenaamde het *werk- en ontwikkelingsgesprek* (zie nadere uitwerking gesprekscyclus sector Rijk, Regeling personeelsgesprek sector Rijk, 2018), waarin afspraken worden gemaakt over de te verrichten werkzaamheden, te behalen resultaten en de condities die hiervoor nodig zijn. Het is een tweezijdig gesprek tussen de medewerker

en de leidinggevende. Na het werk- en ontwikkelingsgesprek wordt in het tweede gesprek, te weten het *functioneringsgesprek*, gereflecteerd op het functioneren in afgelopen periode. In dit gesprek wordt gekeken naar de voortgang en of de gemaakte afspraken nog van toepassing zijn en of het realistisch is om de afgesproken prestaties te leveren.

Vervolgens vindt aan het einde van het jaar een *evaluatiegesprek* plaats. Dit gesprek bestaat enerzijds uit het tweezijdig terugkijken door de leidinggevende en medewerker naar de behaalde resultaten en anderzijds uit de eenzijdige samenvattende conclusie door de leidinggevende over het functioneren van de medewerker in afgelopen jaar. De samenwerking tussen medewerker en leidinggevende, zoals terugkoppelmomenten en de ervaren steun die de medewerker heeft gepercipieerd, worden besproken. De eenzijdige samenvattende conclusie is bedoeld om duidelijkheid te geven over het functioneren van de medewerker en heeft betrekking op de eerder gemaakte afspraken over de resultaten en ontwikkeling.

- **De beoogde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: autonomie**

In nieuwe vormen van werk, waarin externe oriëntatie en horizontalisering centraal staan gaat het om het gericht leveren van toegevoegde waarde. Dit vraagt om vernieuwing, omdat de klassieke werkwijzen van de Molenaar ‘u vraagt, wij draaien’ niet langer voldoende zijn om het primaire proces adequaat van dienst te zijn (idem). Medewerkers hebben een zekere beslissingsbevoegdheid ten aanzien van ‘hoe’ de werkzaamheden worden uitgevoerd binnen vooraf gestelde kaders. Deze kaders impliceren dat de achterliggende bedoeling van werkzaamheden centraal wordt gesteld (idem). Leidraad hierbij is durven om het anders te doen, inzetten van dwarskijkers en goed invulling geven aan opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Wat autonomie ten aanzien van de tijd en plaats van uitvoering van de werkzaamheden betreft, kan worden gesteld dat het onafhankelijk van tijd en plaats werken past binnen de ontwikkelingen van de vernieuwing van de Rijksdienst. Er wordt gesteld dat iedereen tijd- en plaatsafhankelijk mag werken, in overleg met de leidinggevende, indien de werkzaamheden het toelaten en indien het in het belang is van de organisatie. Verder kan een telewerkovereenkomst opgesteld worden indien er sprake is van minimaal één dag per week, structureel thuiswerken, waarin wordt vastgelegd welke voorzieningen er worden gebruikt, of deze voorzieningen door de werkgever ter beschikking worden gesteld, de manier van bereikbaarheid, periode en het aantal dagen van thuiswerken, informatiebeveiliging en privacy-aspecten (MinEZK, 2018k).

### - **De beoogde opportunity bevorderende HRM-instrumenten: participatie**

Er wordt ingezet op het realiseren van een inclusieve organisatie, verbeteren van de adviesfunctie, versterken van de implementatiekracht en samenwerken en verbinden. Er wordt gesteld dat ‘diversity of thought’ belangrijk is voor het goed functioneren, omdat verscheidene gedachten en intellecten samenkomen en zorgen voor een variëteit aan mogelijke oplossingen van maatschappelijke vraagstukken. Om dit te bereiken is inbreng nodig van medewerkers.

Allereerst is de beooging om rechtstreekse interactie tussen medewerker en leidinggevenden te stimuleren waarbij medewerkers hun suggesties over vraagstukken zoals mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en veilig werken kunnen uiten. Dit geschiedt onder andere middels reflectiebijeenkomsten waarin trekkers van thema’s met ‘dwarskijkers’ werken aan de effectiviteit van het beleid (MinEZK, 2018).

Verder worden regelmatig en situatieafhankelijk, dilemma’s besproken in zogenaamde dilemmasessies, waar medewerkers in zekere zin invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van beleid door input in te brengen over uiteenlopende dilemma’s. Voorts is er een team dat spiegelsessies organiseert, waarin het managementteam van medewerkers op bepaalde punten feedback terugkrijgt van medewerkers. Zo een spiegelpunt is bijvoorbeeld de herinrichting van LNV, waarbij medewerkers hun suggesties kunnen inbrengen bij het managementteam om op die manier indirect betrokken te zijn bij het besluitvormingsproces. Medewerkers kunnen op deze manier ook feedback geven op het functioneren van het managementteam of de zorgen onder medewerkers inbrengen om zo bij te dragen aan ontwikkeling van beleid (idem).