



Betrokkenheid en motivatie van de nieuwe generatie

*'Hoe voorkomen we dat een ambtenaar van
de generatie Y een raamambtenaar wordt?'*



*"Natuurlijk ben ik een raamambtenaar,
moeten ze me maar niet op de elfde verdieping neerzetten."*

Mariëlle van den Berg



Betrokkenheid en motivatie van de nieuwe generatie

*‘Hoe voorkomen we dat een ambtenaar van
de generatie Y een raamambtenaar wordt?’*



Programma Vernieuwing Rijksdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Mariëlle van den Berg
310872

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Programma Arbeid, Organisatie en Management
Afstudeerkring Arbeidsmotivatie



Eerste lezer:	Prof. dr. A.J. Steijn
Tweede lezer:	Mevr. dr. L. den Dulk
Stagebegeleidster	
Ministerie BZK:	Mevr. drs. M. Pomp
Datum:	Augustus 2009



Voorwoord

Voor u ligt mijn Masterscriptie *'Betrokkenheid en motivatie van de nieuwe generatie'*, waar ik het afgelopen halfjaar met veel plezier aan gewerkt heb. Het zoeken naar een manier om de arbeidsproductiviteit te verhogen vind ik zeer boeiend. Het zoeken naar verschillen in generaties vind ik nog boeiender, ook omdat ikzelf van de generatie ben die centraal staat in deze scriptie. Het is interessant om te ontdekken dat er daadwerkelijk verschillen aanwezig zijn tussen de generaties op het gebied van de effecten van HRM-instrumenten.

Het onderzoek heb ik uitgevoerd binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Mijn stageperiode heb ik als enorm leerzaam ervaren. Ik heb met veel plezier het werkelijke reilen en zeilen binnen het Ministerie meegemaakt. Ik wil Marloes Pomp, projectleider Ambtenaar van de toekomst, hartelijk bedanken voor de mogelijkheid om mijn onderzoek uit te voeren onder de paraplu van dit project. Tevens wil ik ook de leden van Flitspanel® enorm bedanken voor de hulp bij het uitzetten van het onderzoek en het ter beschikking stellen van de webbased tool. Ook mijn directe collega's binnen het Ministerie BZK wil ik bedanken voor de prettige stageperiode.

Het gehele scriptietraject is een leerzame ervaring voor mij geweest. Ik wil Bram Steijn dan ook enorm bedanken voor de goede begeleiding bij het schrijven van mijn scriptie. De individuele en plenaire begeleiding heb ik als zeer prettig ervaren. Mijn medestudenten uit de studiekring wil ik bedanken voor de nuttige en gezellige feedbacksessies.

Verder wil ik de mensen in mijn directe omgeving bedanken voor de support gedurende mijn afstudeerperiode die ups and downs heeft gehad. Mijn moeder en Willem bedank ik voor de thuishaven waar ik altijd op kan terugvallen. Mijn vriend(inn)en dank ik voor de onvoorwaardelijke vriendschap die zij mij bieden. Verder dank ik Wim van Pelt voor de mentor die hij voor mij is. Ten slotte draag ik mijn scriptie op aan Gerrit Brem, mijn opa, de man die mij heeft geleerd om nooit op te geven.

Mariëlle van den Berg
Augustus 2009

*You live, you learn. You love, you learn. You cry, you learn. You lose, you learn. You bleed, you learn.
You scream, you learn. You grieve, you learn. You choke, you learn. You laugh, you learn.
You choose, you learn. You pray, you learn. You ask, you learn. You live, you learn.*
--A. Morissette



Samenvatting

Het Programma Vernieuwing Rijksdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft als doelstelling een betere Rijksoverheid met minder functies. Dit kan onder andere bereikt worden via een verhoging van de arbeidsproductiviteit van ambtenaren. De Rijksoverheid wenst de arbeidsproductiviteit van Rijksambtenaren te verhogen om de doelstelling van het programma te behalen. De Rijksoverheid kan de arbeidsproductiviteit verhogen door te voorkomen dat ambtenaren 'raamambtenaren' worden. Een raamambtenaar is volgens het weekblad 'Binnenlands Bestuur' (2006) een ambtenaar die weinig doet, uit het raam staart en dus niet arbeidsproductief is. Dit vraagt om diepgaande vernieuwing van de bedrijfsvoering waarbij de overheid rekening dient te houden met het generatieverschil.

Jonge ambtenaren starten namelijk met andere wensen en verwachtingen bij de overheid dan ambtenaren van voorgaande generaties. Dat kan in de toekomst leiden tot knelpunten binnen overheidsorganisaties (Ruig, Kemper en Engelen, 2008). Volgens Pomp (2008) is de ambtenaar van de toekomst (de nieuwe generatie) resultaatgericht, houdt niet van formele, hiërarchische procedures en wil erkenning van zijn kwaliteiten. Het gevolg van deze generatie-ontwikkeling is dat toekomstige ambtenaren onvoldoende te binden en boeien zijn met generieke maatregelen. Dit impliceert dat de overheid met actief Human Resource Management (HRM)-beleid moet inspelen op individuele wensen, verwachtingen en eigenschappen van de nieuwe generatie ambtenaren.

In dit onderzoek worden de specifieke wensen en eisen van de nieuwe generatie onderzocht. Wanneer de Rijksoverheid tegemoet komt aan deze eisen en wensen zal dit volgens de theorie, welke wordt weergegeven in dit rapport, positieve gevolgen hebben voor de motivatie en betrokkenheid van deze Rijksambtenaren. De literatuur die in dit rapport aan bod komt laat zien dat gemotiveerde en betrokken ambtenaren beter presteren en dus een hogere arbeidsproductiviteit hebben dan ongemotiveerde en niet-betrokken ambtenaren. De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre verschilt de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren, en wat betekent dit verschil voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid in de toekomst?

De Rijksoverheid moet door de vergrijzing meer aandacht gaan besteden aan het binnenhalen en binnenhouden van jongeren. De Rijksdienst wordt mede om deze reden vernieuwd en zal efficiënter worden ingericht via de Nota VRD. Uit het meest recente sociale jaarverslag blijkt dat niet specifiek aandacht wordt besteed aan hoe deze ambtenaar van de toekomst het beste gemotiveerd en betrokken zal worden in zijn werk. Door in te spelen op de wensen en verwachtingen van de jongere generatie zullen deze meer gemotiveerd en betrokken zijn/blijven en daarmee productiever zijn en dus bijdragen aan de gewenste efficiëntie.

Het conceptueel model van dit onderzoek laat een relatie zien tussen HRM-instrumenten, HRM-uitkomsten en de organisatieprestatie. Mediërende factoren tussen HRM-instrumenten en organisatieprestaties zijn arbeidsmotivatie en betrokkenheid van medewerkers. Belangrijk in dit model is de fit tussen de toegepaste HRM-instrumenten en de wensen en verwachtingen van de ambtenaren. De hypothesen gaan ervan uit dat de jongere generatie regelmatig andere eisen en wensen heeft dan de oudere generatie richting de werkgever.



Op basis van in de literatuur beschreven wensen en verwachtingen, van jongere- en oudere medewerkers, is in kaart gebracht op welke gebieden de wensen en verwachtingen van deze generaties verschillen en overeenkomen. In totaal zijn tien HRM-instrumenten in kaart gebracht, deze zijn: financiële prikkels, autonomie, taakvariatie, flexibiliteit, netwerken, loopbaanbegeleiding, projectmatig (samen)werken, optimaal ICT gebruik, participatief management en het stellen van doelen. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de jongere generatie, generatie Y, beter gemotiveerd en betrokken kan worden door de HRM-instrumenten variabele financiële beloning, flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken, optimaal gebruik van ICT en het stellen van doelen.

Het onderzoek richt zich op jonge Rijksambtenaren. Jonge Rijksambtenaren in de leeftijdscategorie 20 tot 30 jaar (generatie Y) zijn de onderzoekseenheden. De controlegroep in dit onderzoek vormen oudere ambtenaren van de generatie Babyboom en generatie X. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek wordt gevormd door 3345 medewerkers van het kerndepartement Ministerie BZK. Uiteindelijk hebben in totaal 847 ambtenaren de digitale vragenlijst ingevuld, dit betekent een respons van 25,3 procent.

De hypothesen worden beantwoordt aan de hand van de resultaten van de digitale enquête. Uit de beantwoording van de hypothesen op basis van een covariantie-analyse kan geconcludeerd worden dat jonge ambtenaren meer gemotiveerd en betrokken worden door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. De jongere generatie hecht significant meer waarde aan deze HRM-instrumenten dan de oudere generatie. Deze generatie is tevens significant minder tevreden met de huidige status van deze HRM-instrumenten.

De resultaten van de aanvullende regressie-analyse laten aansluitend nog kleine verschillen zien tussen de generaties op basis van verschillen in de Bèta's. De kleine (niet significante) verschillen laten zien dat de ambtenaren van de generatie Y meer gemotiveerd worden door taakvariatie, autonomie, netwerken en financiële prikkels. Deze jongste generatie wordt ook meer betrokken middels netwerken, financiële prikkels en participatief management. Er bestaan dus meerdere (kleine) verschillen tussen de effecten van HRM-prikkels op generaties.

Samenvattend zijn er dus op basis van de covariantie-analyse en aanvullende regressie-analyse een zestal HRM-instrumenten aanwezig binnen BZK die een groter/positiever effect op de motivatie en betrokkenheid hebben op de jongste generatie:

1. Financiële beloning
2. Loopbaanbegeleiding
3. Taakvariatie
4. Autonomie
5. Netwerken
6. Participatief management

De (kleine) verschillen in effecten tussen het motiveren en betrokken maken van de jonge- en de oudere generatie ambtenaren betekent dat de Rijksoverheid in haar HRM-beleid aandacht dient te besteden aan de verschillende wensen en verwachtingen van de verschillende generaties ambtenaren die werkzaam zijn binnen de Rijksoverheid. Zoals weergegeven in hoofdstuk twee van dit rapport wordt in het Sociaal Jaarverslag Rijk van 2007 niet specifiek ingegaan op wensen en verwachtingen van de nieuwe, jonge generatie. De Rijksoverheid zal in de toekomst deze wensen en verwachtingen moeten meenemen in het HRM-stelsel Rijk.



De conclusies van de covariantie-analyse laten zien dat er momenteel een kloof bestaat tussen bepaalde wensen en verwachtingen van de jongere generatie ambtenaren, vooral op het gebied van financiële variabele beloning en loopbaanbegeleiding. Wanneer de kloof tussen de wens/verwachting van deze generatie en de werkelijke toepassing van deze HRM-instrumenten kleiner wordt en er een fit ontstaat, zal de betrokkenheid en de motivatie van deze generatie groeien en dus tevens de arbeidsproductiviteit van deze generatie groeien.

De Rijksoverheid zal er goed aan doen om variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding in te voeren in het HRM-stelsel Rijk. De Rijksoverheid kan de generatie Y ambtenaren ook meer dan de oudere generaties motiveren en betrokken maken via de HRM-prikkels taakvariatie, autonomie, netwerken en participatief management. Deze HRM-prikkels kunnen ook in de toekomst meer worden gehanteerd in het HRM-stelsel Rijk om de arbeidsproductiviteit van jonge Rijksambtenaren te vergroten en/of groot te houden. Dit rapport bevat een aantal gerichte aanbevelingen voor de Rijksoverheid met betrekking tot de implementatie van deze HRM-instrumenten. Middels deze weg kan worden voorkomen dat een ambtenaar van de generatie Y een 'raamambtenaar' wordt.



Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	6
1. INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING.....	8
1.2 DOELSTELLING	8
1.2.1 Onderzoeksvraag	9
1.2.2 Deelvragen	9
1.3 AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK	9
1.4 RELEVANTIE.....	9
1.4.1 Maatschappelijke en bestuurlijke relevantie.....	9
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING.....	10
1.6 LEESWIJZER.....	10
2. ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK	11
2.1 JONGEREN BINNEN HET RIJK.....	11
2.2 NOTA VRD.....	11
2.3 PROJECT ‘AMBTENAAR VAN DE TOEKOMST’	12
2.4 HRM-BELEID RIJKSOVERHEID	12
2.5 MINISTERIE BZK.....	13
2.6 SAMENVATTING	13
3. THEORETISCH KADER	14
3.1 RELATIE TUSSEN HRM, MOTIVATIE EN ARBEIDSPRODUCTIVITEIT.....	14
3.1.1 Model Paauwe en Richardson.....	14
3.1.2 Model Perry, Mesch en Paarlberg	15
3.1.3 Persoon-Organisatie Fit.....	16
3.2 GENERATIEMODELLEN	17
3.2.1 Wensen en verwachtingen van jonge ambtenaren.....	17
3.2.2 Generatie Einstein.....	17
3.2.3 Net-Generatie	19
3.3 WENSEN EN VERWACHTINGEN VAN OUDERE GENERATIES AMBTENAREN.....	20
3.4 VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN IN WENSEN EN VERWACHTINGEN	22
3.5 SAMENVATTING VAN DE THEORIE	22
3.6 CONCEPTUEEL MODEL	24
3.7 HYPOTHESEN	25
3.7.1 Relatie tussen financiële prikkels en arbeidsmotivatie en betrokkenheid.....	25
3.7.2 Relatie tussen baanontwerp en arbeidsmotivatie en betrokkenheid.....	25
3.7.3 Relatie tussen participatie en arbeidsmotivatie en betrokkenheid.....	25
3.7.4 Relatie tussen doelen stellen en arbeidsmotivatie en betrokkenheid.....	26
3.8 SAMENVATTING	26



4. ONDERZOEKSOPZET EN OPERATIONALISERING	27
4.1 ONDERZOEKSOPZET	27
4.1.1 <i>Onderzoeksstrategie</i>	27
4.1.2 <i>Onderzoeksmethode</i>	27
4.1.3 <i>Onderzoekstechniek</i>	27
4.2 ONDERZOEKSPOPULATIE EN RESPONS	27
4.3 OPERATIONALISATIE VAN CONCEPTEN	28
4.3.1 <i>Financiële prikkels</i>	28
4.3.2 <i>Baanontwerp</i>	28
4.3.3 <i>Participatie</i>	31
4.3.4 <i>Doelen stellen</i>	31
4.3.5 <i>Voorkeuren HRM-instrumenten</i>	32
4.3.6 <i>Arbeidsmotivatie</i>	32
4.3.7 <i>Betrokkenheid</i>	32
4.3.8 <i>Arbeidsproductiviteit</i>	33
4.3.9 <i>Controlevariabelen</i>	33
4.4 WIJZE VAN ANALYSE	34
4.5 REPRESENTATIVITEIT	34
4.6 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	34
4.6.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	34
4.6.2 <i>Validiteit</i>	36
4.6.3 <i>Missing Values</i>	37
4.7 SAMENVATTING	37
5. RESULTATEN, ANALYSE EN BEANTWOORDING HYPOTHESEN	38
5.1 CATEGORISERING	38
5.1 TOETSENDE STATISTIEK	38
5.2.1 <i>Covariantie-analyse</i>	39
5.2.2 <i>Beantwoording van de hypothesen</i>	41
5.2.3 <i>Regressie-analyse met betrekking tot alle generaties</i>	43
5.2.4 <i>Resultaten van de regressie-analyse in het conceptueel model</i>	52
5.2.5 <i>Resultaten van de regressie-analyse per generatie</i>	53
5.3 SAMENVATTING	56
6. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	58
6.1 CONCLUSIES	58
6.2 AANBEVELINGEN HRM-BELEID RIJKSOVERHEID	59
6.3 DISCUSSIE	62
6.4 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	62
6.4.1 <i>Aanbevelingen voor de theorie</i>	63
6.4.2 <i>Aanbeveling voor vervolgonderzoek</i>	63
LITERATUURLIJST	65
BIJLAGE	68



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van het project 'Ambtenaar van de toekomst'. Dit project maakt deel uit van het Programma Vernieuwing Rijksdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (verder in dit rapport Ministerie BZK genoemd). Dit programma heeft als doelstelling een betere Rijksoverheid met minder functies. Dit kan onder andere bereikt worden via een verhoging van de arbeidsproductiviteit van ambtenaren.

Uit onderzoek in het weekblad Binnenlands Bestuur (2006) naar de arbeidsproductiviteit van overheidswerknemers blijkt 40 procent van de ondervraagden een 'raamambtenaar' in de directe werkomgeving te kennen. Een raamambtenaar is volgens dit weekblad een ambtenaar die weinig doet en de hele dag uit het raam staart en dus niet arbeidsproductief is. De Rijksoverheid wenst de arbeidsproductiviteit van Rijksambtenaren te vergroten om de doelstelling van het programma te behalen. De Rijksoverheid kan de arbeidsproductiviteit verhogen door te voorkomen dat ambtenaren 'raamambtenaren' worden. Dit kan onder andere met behulp van Human Resource Management (HRM) instrumenten.

Jonge ambtenaren starten volgens verschillende auteurs met andere wensen en verwachtingen bij de overheid dan ambtenaren van voorgaande generaties. Dat kan in de toekomst leiden tot knelpunten binnen overheidsorganisaties (Ruig, Kemper en Engelen, 2008). In de toekomst zullen generatieverschillen een grotere rol gaan spelen volgens het Ministerie BZK (Pomp, 2008). Volgens Pomp (2008) is de ambtenaar van de toekomst (de nieuwe generatie) resultaatgericht, houdt niet van formele, hiërarchische procedures en wil erkenning van zijn kwaliteiten. Het gevolg van deze generatieontwikkeling is dat toekomstige ambtenaren onvoldoende te binden en boeien zijn met generieke maatregelen. Dit impliceert dat de overheid met actief HRM-beleid moet inspelen op individuele wensen, verwachtingen en eigenschappen van de jonge generatie ambtenaren.

In dit onderzoek worden de specifieke wensen en eisen van de nieuwe generatie onderzocht. Er wordt nagegaan of het verschil tussen jongere- en ouderen generaties daadwerkelijk bestaat. Wanneer de Rijksoverheid tegemoet komt aan deze eisen en wensen van de jonge ambtenaren zal dit volgens de theorie, welke wordt weergegeven in dit rapport, positieve gevolgen hebben voor de motivatie en betrokkenheid van de deze Rijksambtenaren. De literatuur die in dit rapport aan bod komt laat zien dat gemotiveerde en betrokken ambtenaren beter presteren en dus een hogere arbeidsproductiviteit hebben dan ongemotiveerde ambtenaren. Met arbeidsproductieve Rijksambtenaren is de realisatie van de doelstelling van het Programma Vernieuwing Rijksdienst een stuk dichterbij. Bovenstaande vraagt om diepgaande vernieuwing van de bedrijfsvoering waarbij de overheid dus rekening dient te houden met het generatieverschil.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het *toetsen* van hypothesen betreffende de motivatie en betrokkenheid van de jonge Rijksambtenaren. De hypothesen worden opgesteld vanuit (internationale) wetenschappelijke literatuur. Het geven van *prescriptie* naar aanleiding van de resultaten is eveneens een doelstelling van dit onderzoek.



1.2.1 Onderzoeksvraag

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre verschilt de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren, en wat betekent dit verschil voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid in de toekomst?

1.2.2 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is deze onderverdeeld in een drietal deelvragen:

1. Wat is het verschil in de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren?
2. Klopt het in de literatuur veronderstelde verschil tussen de generaties met betrekking tot het verband tussen HRM-instrumenten en motivatie en betrokkenheid?
3. Wat betekent dit eventuele verschil voor het HRM-beleid in de toekomst?

1.3 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek richt zich op jonge Rijksambtenaren. De focus ligt op de kenniswerkers, de personen die werkzaam zijn op de ministeries en zich bezig houden met beleidsvorming. Jonge Rijksambtenaren in de leeftijdscategorie 20 tot 30 jaar zullen vanuit de theorie en empirie worden onderzocht. De ambtenaren in deze leeftijdsgroep behoren tot de nieuwe generatie, generatie Y /Einstein (geboren 1979-heden). De controlegroep in dit onderzoek vormen oudere ambtenaren van de generatie Babyboom (geboren 1945-1959) en generatie X (geboren 1960-1978). Ten slotte wordt in dit onderzoek gefocust op de HRM-instrumenten die passend en hanteerbaar zijn in de publieke sector.

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke en bestuurlijke relevantie

De Nota Vernieuwing Rijksdienst - verder te noemen Nota VRD - (2008) geeft weer dat naast minder functies, ook de kwaliteit van de overheid omhoog moet. Dit omvat de kwaliteit van beleidsvoorbereiding, de kwaliteit van uitvoering en de kwaliteit van handhaving. De hoge kwaliteitsstandaarden zijn op iedereen van toepassing, ook op het ambtenarenapparaat. *“Nederland heeft recht op de best mogelijke overheid en de best mogelijke regering en dus het best mogelijk ambtelijk apparaat”* (Nota VRD, 2008).

De Nota VRD (2008) wenst een overheid waar ‘the best and brightest’ werken, waar deskundigheid, invoelingsvermogen en communicatietalent hand in hand gaan met inzet, ijver, soberheid en doortastendheid. Een betere overheid met minder functies: een resultaatgerichte overheid. De Nota beschrijft dat het doel van het programma het realiseren van een Rijksdienst is die:

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke uitdagingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

Dit onderzoek richt zich op het vergroten van de arbeidsproductiviteit van de ambtenaar van de toekomst door deze te motiveren en betrokken te maken met behulp van HRM-instrumenten. De



uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan de verbetering van het HRM-beleid van de Rijksoverheid. De kwaliteit van de Rijksoverheid kan hierdoor verbeteren en de efficiency kan stijgen. Dit onderzoek kan bijdragen aan het bereiken van de doelstelling van de Nota VRD, de best mogelijke overheid voor de Nederlanders.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Efficiencyvergroting en het vergroten van de kwaliteit van prestaties zijn de hoofddoelen van de Nota VRD (2008). Door haar medewerkers te motiveren en betrokken te maken kan de Rijksoverheid deze doelen bereiken. Verschillende internationale studies zoals Boselie, Paauwe en Jansen (2001), Gould-Williams (2004), Kim (2002), Steijn (2004), Perry & Wise (1990), Mohniyan en Pandey (2007), Bright (2007), Perry, Mesch en Paarlberg (2006), O'Donnell & Shields (2002), en Harris (2001) geven aan dat gemotiveerde en betrokken ambtenaren betere arbeidsprestaties leveren. Bovengenoemde studies geven eveneens weer op welke wijze ambtenaren het beste gemotiveerd en betrokken kunnen worden. Echter, deze studies zijn gebaseerd op de oudere generatie ambtenaren, generatie Babyboom en X, die verderop in dit rapport uitgebreid worden toegelicht. Dit onderzoek richt zich op het motiveren van de nieuwe generatie, generatie Y, die ook verderop uitvoerig wordt toegelicht. De theorie met betrekking tot motivatie en betrokkenheid van ambtenaren en generatieverschillen wordt met dit onderzoek verbreed en empirisch onderbouwd.

1.5 Methodologische verantwoording

Het onderzoek is deductief van aard. In deze paragraaf wordt kort de methodologische verantwoording weergegeven. De uitgebreide methodologische verantwoording wordt in hoofdstuk vijf uiteengezet. Het onderzoek is toetsend; hypothesen worden gevormd aan de hand van theorie. Desk research is de strategie die zal leiden tot het vormen van de hypothesen.

De onderzoeksstrategie voor beantwoording van de hypothese is de enquête. De kwantitatieve methode, die wordt gehanteerd voor het beantwoorden van de hypothesen, is de digitale vragenlijst die wordt voorgelegd aan vooraf bepaalde groep van ambtenaren. Een digitale vragenlijst met gesloten vragen wordt ingezet. De techniek statistische analyse wordt toegepast om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

1.6 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk van dit rapport gaat in op de achtergronden van het onderzoek. De context van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk behandeld. In hoofdstuk drie wordt vervolgens het theoretisch kader van dit onderzoek weergegeven. Aansluitend wordt in dit hoofdstuk een conceptueel model gevormd op basis van het eerder behandelde theoretisch kader. De hypothesen worden eveneens in dit derde hoofdstuk geformuleerd.

De onderzoeksopzet en operationalisering van het conceptueel model worden in hoofdstuk vier uiteengezet. In het daarop volgende hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. In dit vijfde hoofdstuk worden deze resultaten geanalyseerd en worden de antwoorden op de hypothesen gevormd. Ten slotte wordt dit rapport afgesloten met hoofdstuk zes, waarin naar aanleiding van de beantwoording van de hypothesen een advies wordt gegeven ten aanzien van het HRM-beleid van de toekomst. In dit laatste hoofdstuk zal ook de centrale vraag van het onderzoek beantwoordt worden. In dit hoofdstuk wordt tevens het onderzoek ter discussie gesteld en worden aanbevelingen gegeven ten behoeve van de theorie en vervolgonderzoek.



2. Achtergrond van het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van het project ‘Ambtenaar van de toekomst’ en richt zich specifiek op de nieuwe generatie ambtenaren, geboren na 1978. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk geeft inzichten in de redenen voor het gericht afstemmen van het HRM-beleid op de nieuwe generatie ambtenaren. De tweede paragraaf gaat vervolgens in op de Nota VRD, welke de aanzet is tot de vernieuwing van de Rijksoverheid. De doelen en bijdrage aan de vernieuwing van de Rijksdienst van het project ‘Ambtenaar van de toekomst’ worden in de derde paragraaf besproken. Vervolgens geeft de daarop volgende paragraaf het huidige HRM-beleid van de Rijksoverheid weer. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf de plaats van het project ‘Ambtenaar van de toekomst’ binnen het Ministerie van BZK toegelicht.

2.1 Jongeren binnen het Rijk

Annema en Zevenbergen (2008) geven aan dat bij de gehele overheid het aandeel jongeren (tot 30 jaar) met 15 procent bijna twee keer zo laag is als het aandeel in de beroepsbevolking (28 procent). De Trendnota Arbeidszaken Overheid (2009) geeft aan dat binnen de Rijksoverheid het jongerenaandeel slechts 9 procent is in dit jaar. Annema en Zevenbergen (2008) verwachten hier in de nabije toekomst geen verandering in te zien. Dit wordt mede veroorzaakt door de demografische trends van vergrijzing en ontgroening. Hierdoor wordt het aanbod van jongeren op de arbeidsmarkt steeds lager en de concurrentie tussen werkgevers neemt diensgevolge toe.

Het lijkt er bovendien op dat de overheid niet voldoende voorbereid is om genoeg jongeren in dienst te nemen en te behouden (Annema en Zevenbergen, 2008). De laatste jaren is veel specifiek op ouderen gericht beleid gevoerd, terwijl jongeren in die zin minder prioriteit hebben gekregen. Om jongeren aan te trekken en binnen te houden moeten overheidswerkgevers zich meer actief op jongeren richten. Dit onderzoek maakt inzichtelijk op welke wijze de overheid dit kan doen via HRM. Aan de hand hiervan is het mogelijk dat de Rijksoverheid in de toekomst de vervangingsvraag ten gevolge van vergrijzing kan opvangen.

2.2 Nota VRD

In het eerste hoofdstuk is weergegeven dat naast het beperken van het aantal ambtenaren, ook de hele kwaliteit van de overheid omhoog moet (Nota VRD, 2008). Het kabinet heeft zich hiermee gecommitteerd aan zowel een kleinere als een efficiëntere rijksoverheid dat zich kan meten aan de beste overheden van de wereld. De nota VRD (2008) gaat met name over de verbetering van de ambtelijke dienst van het Rijk en de Zelfstandige Bestuursorganen.

Meer doen met minder medewerkers vraagt om diepgaande vernieuwing. Bovendien betekent niets doen volgens de Nota op korte termijn problemen met het kwalitatief en kwantitatief invullen van de vraag naar medewerkers. Hoewel - zoals gezegd - de regering grote waardering heeft voor de geleverde ambtelijke prestaties, is zij toch van mening dat de overheid anders en beter kan werken, en kleiner moet en kan zijn, enerzijds door efficiencyvergroting en anderzijds door het laten vervallen van werkzaamheden die tot dusver zijn verricht. Dat heeft geleid tot de taakstelling die in het Coalitieakkoord is opgenomen en waar het Secretaris Generaal-rapport “De verkokering voorbij” (2007) de grondslag voor was.

Deze efficiencyvergroting zal volgens de Nota VRD onder andere bereikt worden door het verbeteren van de bedrijfsvoering. De Nota VRD (2008) geeft aan dat onder bedrijfsvoering wordt verstaan: het geheel aan activiteiten en processen die gericht zijn op het mogelijk maken van de productie van een organisatie, alsmede de beheersing van en de verantwoording over die productie.



Voor de overheid betekent dit alle activiteiten die samenhangen met het personeel, de huisvesting, de informatievoorziening, het facility management en het financiële beheer (ook wel aangeduid met de afkorting PIOFAH) voor zowel het beleid als de uitvoering en de handhaving.

In het algemeen geldt volgens de Nota VRD (2008) dat de efficiëntie van de bedrijfsvoering omhoog kan, waardoor de kosten kunnen dalen. Bovendien kunnen verbeteringen in de bedrijfsvoering ertoe leiden dat beter beleid wordt gemaakt, uitgevoerd en sneller kan worden bijgestuurd.

Het gebied Personeel- en Organisationsbeleid van de bedrijfsvoering is de focus van dit onderzoek.

Middels het P&O beleid en/of HRM kan ingespeeld worden op de wensen en verwachtingen van de jonge Rijksambtenaren, die de ambtenaren motiveren en betrokkenheid vergroten. Op deze wijze kan de arbeidsproductiviteit van jongere Rijksambtenaren, en dus het Rijk, vergroot worden.

2.3 Project 'Ambtenaar van de toekomst'

Het project 'Ambtenaar van de toekomst' maakt deel uit van het Programma Vernieuwing Rijksdienst van het Ministerie van BZK. Diverse boven- en interdepartementale projecten zijn gestart die een belangrijke bijdrage moeten leveren aan de vernieuwing van de Rijksdienst. Dit project is daar één van (Pomp, 2008).

Pomp (2008) geeft aan dat de rol van ambtenaren van onschatbare waarde is. Dit zijn de dragers van de publieke dienst en dragen bij aan een beter Nederland. Om een aantrekkelijke werkgever te blijven, moet de overheid echter wel inspelen op de wijzigende behoeften van toekomstige werknemers.

Tegelijk is ook de overheidsorganisatie aan verandering onderhevig. Nieuwe ambities vergen van de werknemers andere competenties: vakinhoudelijk, maar ook qua samenwerking en mobiliteit. Vragen die Pomp (2008) stelt zijn:

Wie zijn onze ambtenaren van de toekomst? Wat zijn diens belangrijkste kwaliteiten? Hoe flexibel moeten ambtenaren zijn? Wat is hun toekomstige positie als werknemer? Hoe dienen hun arbeidsvoorwaarden eruit te zien? Zijn we nog in staat de 'best and the brightest' te interesseren voor de overheid?

Het doel van het project is een visie vormen op de ambtenaar van de toekomst. Deze visie moet mogelijk maken te bepalen hoe het Rijk positie kiest ten aanzien van de ontwikkelingen rondom de ambtenaar van de toekomst. Het project heeft ook het doel om veerkracht op te bouwen om toekomstige ontwikkelingen op te kunnen vangen. Een ander doel is het opdoen van kennis en ervaring ten aanzien van de ambtenaar van de toekomst (Pomp, 2008).

Dit onderzoek geeft een bijdrage aan de visie op de ambtenaar van de toekomst. Dit onderzoek vormt een visie op de wensen en verwachtingen (behoeften) van de nieuwe generatie ambtenaren op het gebied van werkgeverschap en P&O. Vervolgens volgt een advies op welke wijze de overheid het beste kan inspelen op deze wensen en verwachtingen.

2.4 HRM-beleid Rijksoverheid

In het jaar 2007 zijn volgens het Sociaal Jaarverslag Rijk (2007) belangrijke stappen gezet richting een nieuw HRM-stelsel voor het Rijk. Het programma Vernieuwing HRM-stelsel Rijk is eind 2007 beëindigd. De afgelopen jaren is veel gebeurd om de P&O-functie doelmatiger en doeltreffender te maken, vooral op het gebied van ICT. Door activiteiten te bundelen en processen te digitaliseren kan uiteindelijk met minder mensen en tegen lagere kosten een adequate bijdrage worden geleverd aan het primaire proces van de Rijksdienst. Daarmee samenhangend dragen P&O'ers steeds meer uitvoerende taken over om zich volledig te kunnen richten op de ondersteuning van het primaire proces.



De komende jaren wordt de bijdrage van P&O aan de nieuwe bedrijfsvoeringstrategie van het Rijk verder uitgewerkt. Kernwoorden zijn flexibilisering, digitalisering, samenwerking en meer eigen verantwoordelijkheid voor manager en medewerker (Sociaal Jaarverslag Rijk, 2007).

In het Sociaal Jaarverslag Rijk van 2007 wordt echter niet specifiek ingegaan op wensen en verwachtingen van de nieuwe, jonge generatie. Dit onderzoek brengt deze wensen en verwachtingen onder de aandacht zodat deze in de toekomst kunnen worden meegenomen in het HRM-stelsel Rijk.

2.5 Ministerie BZK

Het ministerie BZK heeft een zeer gevarieerd takenpakket. De minister en staatssecretaris zijn onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit van het openbaar bestuur, openbare orde en veiligheid, Nederlandse Antillen en Aruba en vermindering van administratieve lasten voor burgers. Het motto van BZK luidt als volgt: 'weet wat er leeft, zorg dat het werkt'.

Volgens het Sociaal Jaarverslag 2007 van Ministerie BZK waren 3.563 personen werkzaam binnen deze organisatie in het jaar 2007. Deze medewerkers zijn allen werkzaam binnen het kerndepartement. Begin van het jaar 2009 zijn binnen het kerndepartement zijn 402 medewerkers aanwezig die jonger zijn dan 30 jaar, dit is dus 11,3 procent. De samenstelling van het kerndepartement wordt weergegeven in het organogram. Het project 'Ambtenaar van de toekomst' wordt uitgevoerd binnen BZK onder de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering, Bestuursondersteuning, Eenheid Kennis. Het project draagt bij aan de kennis rondom wat er leeft bij de ambtenaren van de toekomst zodat het Ministerie BZK kan zorgen dat het werkt.



Figuur 1 Organogram BZK

2.6 Samenvatting

Dit hoofdstuk geeft de context van dit onderzoek weer. De Rijksoverheid moet door de vergrijzing meer aandacht gaan besteden aan het binnenhalen en binnenhouden van jongeren. De Rijksdienst wordt mede om deze reden vernieuwd en zal efficiënter worden ingericht via de Nota VRD. Het project 'Ambtenaar van de toekomst' wordt uitgevoerd binnen het Ministerie BZK en vormt een visie op de ambtenaar van de toekomst die productiever moet zijn. Uit het meest recente sociale jaarverslag blijkt dat niet specifiek aandacht wordt besteed aan hoe deze ambtenaar van de toekomst het beste gemotiveerd en betrokken zal worden in zijn werk. Door in te spelen op de wensen en verwachtingen van de jongere generatie zullen deze gemotiveerder en meer betrokken zijn/blijven en daarmee productiever zijn en dus bijdragen aan de gewenste efficiëntie. De achterliggende theoretische gedachten van deze stelling worden in het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, weergegeven.



3. Theoretisch kader

De probleemstelling wordt deductief en theoriegestuurd onderzocht. Bij deductief onderzoek mondt een theoretisch kader idealiter uit in hypothesen. De hypothesen worden geformuleerd aan de hand van de bestaande nationale- en internationale literatuur met betrekking tot generaties, arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit. De eerste deelvraag, *wat is het verschil in de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren?*, wordt in dit hoofdstuk beantwoord aan de hand van theorie.

3.1 Relatie tussen HRM, motivatie en arbeidsproductiviteit

De centrale onderzoeksvraag bevat een aantal concepten die leiden tot een vergroting van arbeidsproductiviteit. Het HRM-beleid van de overheid bevat HRM-instrumenten die de motivatie en betrokkenheid van ambtenaren zullen vergroten. Een grotere motivatie en betrokkenheid leidt volgens de literatuur, die in dit hoofdstuk behandeld wordt, tot grotere arbeidsproductiviteit. Dit hoofdstuk werkt de concepten uit de onderzoeksvraag uit.

In dit onderzoek staat dus de relatie tussen HRM-instrumenten, HRM-uitkomsten en de organisatieprestatie/ arbeidsproductiviteit centraal. In deze paragraaf wordt de relatie tussen deze drie concepten weergegeven. Een eenduidige definitie van het begrip HRM bestaat niet. Kenmerkend voor HRM is dat de mens centraal staat (Boselie, 2002). Steijn (2004) gaat uit van de kerngedachte dat 'de mens sleutel is tot bedrijfssucces'. Een betere benutting van het menselijk potentieel in de organisatie leidt volgens deze benadering welhaast per definitie tot een betere prestatie van die organisatie. In dit onderzoek wordt eveneens uitgegaan van bovengenoemde uitgangspunten; de mens staat centraal en is de sleutel tot bedrijfssucces.

Steijn (2004) constateert dat de verbinding tussen het gebruik van HRM en de prestatie van de organisatie inmiddels in een indrukwekkende hoeveelheid empirisch onderzoek bevestigd is. De relatie tussen HRM-uitkomsten en organisationele prestatie is door verschillende personen onderzocht. Een positieve relatie wordt door allen erkend. HRM heeft echter een indirect effect op de prestatie van een organisatie, het verloopt via motivatie en betrokkenheid. Verschillende internationale studies zoals Boselie et al (2001), Gould- Williams (2004), Kim (2002), Steijn (2004), Perry & Wise (1990), Mohniyan en Pandey (2007), Bright (2007), Perry, Mesch en Paarlberg (2006), O'Donnel & Shields (2002) en Harris (2001) geven aan dat gemotiveerde en betrokken ambtenaren betere arbeidsprestaties leveren.

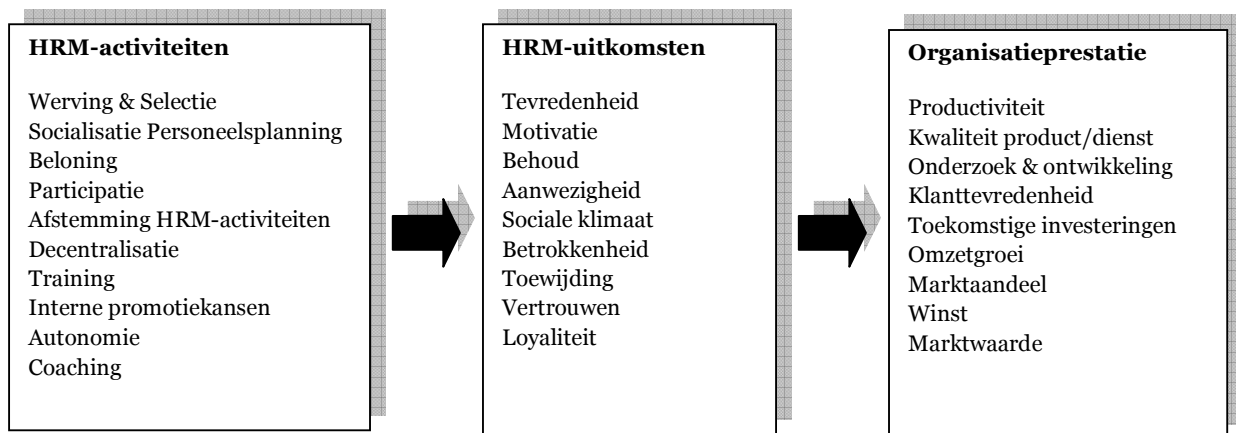
Volgens Vermeeren, Kuipers en Steijn (2009) is dit in lijn met de resultaten van voorgaande onderzoeken die constateren dat publieke organisaties meer succesvol blijken wanneer zij hun medewerkers waarderen en deze niet als een kostenpost zien maar als een bron van strategisch voordeel. Implementatie van HRM-activiteiten in de organisatie die bedoeld zijn voor ontwikkeling, motivatie en betrokkenheid van medewerkers brengen successen (Vermeeren et al., 2009). Onderzoeksresultaten van verscheidene auteurs ondersteunen volgens Vermeeren et al. (2009) de assumptie dat met een hogere HRM kwaliteit in de organisatie een betere prestatie bereikt kan worden.

3.1.1 Model Paauwe en Richardson

Het model van Paauwe en Richardson (1997) geeft duidelijk de relatie weer tussen HRM-activiteiten, HRM-uitkomsten en prestatie. Het eerste element bestaat uit HRM-activiteiten zoals bijvoorbeeld: recruitment, belonen, medewerkerparticipatie. Deze activiteiten beïnvloeden het tweede element;

HRM-uitkomsten. HRM-uitkomsten zijn bijvoorbeeld medewerkmotivatie, betrokkenheid en medewerkertevredenheid. Deze eerste twee elementen hebben invloed op het derde element; organisationele prestatie. Dit laatste element bevat prestatie-indicatoren als effectiviteit, kwaliteit en efficiency van de organisatie. Vermeeren et al. (2009) geven aan dat het model van Paauwe en Richardson expliciet focust op de variabele HRM zelf.

Het model kijkt specifiek naar de HRM-activiteiten en de invloed op HRM-uitkomsten en organisationele prestaties. Het model biedt een onuitputtelijke wijdte van mogelijkheden voor HRM, HRM-uitkomsten en prestatie om deze dichterbij te bekijken. Het model van Paauwe en Richardson (1997) legt nadruk op de aanwezigheid van HRM-activiteiten en de relatie met de prestatie van de organisatie. Het conceptueel model van dit onderzoek is gebaseerd op het model (figuur 2) van Paauwe en Richardson (1997), welke uit drie elementen bestaat; HRM-activiteiten, HRM-uitkomsten en organisationele prestatie.



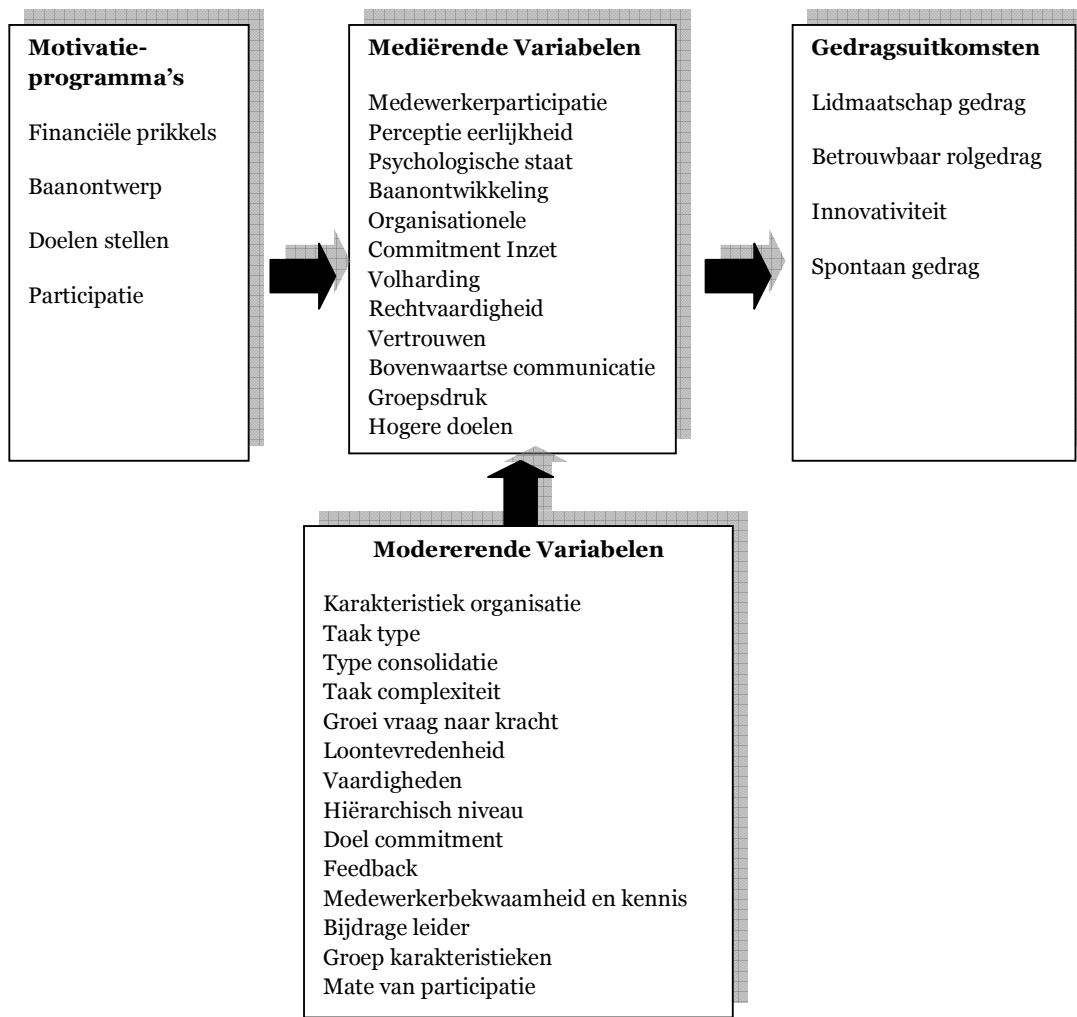
Figuur 2 Model Paauwe & Richardson (1997)

3.1.2 Model Perry, Mesch en Paarlberg

Perry, Mesch en Paarlberg (2006) geven in hun literatuurreview de belangrijkste zaken weer over het motiveren van menselijke arbeidsprestatie in de publieke, private en non-profitorganisaties. Vier elementen van het traditionele performance paradigma (motivatieprogramma's) worden weergegeven door Perry et al. (2006):

1. Financiële prikkels
2. Baanontwerp
3. Medewerkerparticipatie
4. Doelen stellen

Het conceptueel model dat Perry et al. (2006) gebruiken als basis voor de literatuur review en analyse heeft dezelfde fundering als het model van Paauwe en Richardson. Het conceptueel model van Perry et al. (2006) wordt op de volgende pagina weergegeven (figuur 3). Het model laat modererende variabelen zien. Leeftijd wordt in dit model niet als modererende variabele aangegeven. Toch wordt in dit onderzoek leeftijd als een modererende variabele gezien. Om deze reden wordt de focus gelegd op de modererende variabele 'leeftijd' daar inzicht in wensen en eisen van generaties de essentie is van het onderzoek. De modererende variabelen uit het model van Perry et al. (2006) worden om deze reden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.



Figuur 3 Conceptueel model Perry et al. (2006)

3.1.3 Persoon-Organisatie Fit

Bright (2007) stelt dat de factor die arbeidsprestatie van publieke medewerkers het beste verklaard de Persoon-Organisatie fit is. Deze fit tussen de persoon en de organisatie is op het gebied van waarden, cultuur, gevoel van thuishoren, en organisatiestandpunten. Als de congruentie tussen de medewerkers en de organisatie toeneemt dan neemt de arbeidsproductiviteit ook toe.

Deze uitkomsten suggereren volgens Bright (2007) dat publieke managers strategisch beleid moeten maken op het gebied van personeelsmanagement. De noodzaak voor een doordacht HRM-beleid, dat verenigbaar is met de wensen en eisen van medewerkers is dus groot. De reden hiervoor is dat wanneer de organisatie tegemoet komt aan de wensen en eisen van de medewerkers, deze medewerkers het potentieel hebben om meer gemotiveerd en betrokken en dus productiever te zijn dan medewerkers waarbij door de organisatie niet tegemoet wordt gekomen aan behoeften. In de volgende paragraaf worden de wensen en eisen van verschillende generaties in kaart gebracht en wordt duidelijk dat de jongere generatie specifieke wensen en eisen heeft. De Rijksoverheid zal in het kader van dit onderzoek haar HRM-beleid moeten afstemmen op de waarden van de verschillende generaties ambtenaren.



3.2 Generatiemodellen

In de voorgaande paragraaf is duidelijk geworden dat de inzet van HRM-instrumenten via de mediërende variabelen ‘arbeidsmotivatie’ en ‘betrokkenheid’ kunnen leiden tot de grotere prestatie van een medewerker. In dit onderzoek wordt gezocht naar de HRM-instrumenten die het beste passen bij de wensen en verwachtingen van de jongere generatie ambtenaren. Verschillende auteurs beschrijven deze wensen en verwachtingen. In deze paragraaf worden deze wensen en verwachtingen geïllustreerd aan de hand van een drietal belangrijke theorieën op dit gebied: de theorieën van Ruig et al (2008), Boschma en Groen (2006) en Tapscott (1997).

Boschma en Groen (2006) spreken van drie generaties: de Babyboomers (1945-1955), de generatie X (1960-1985) en Generatie Einstein (1985-heden). Tapscott (1997) onderscheidt de door hem genoemde Net-generatie van de generatie X en de Babyboomers. Hij bestempelt de Net-generatie als de groep jongeren tussen de 12 tot 30 jaar oud (geboren tussen 1977 en 1997). In dit onderzoek worden de wensen en eisen van de generaties gebaseerd op beide bovengenoemde theorieën. Om deze reden is er gekozen deze samen te voegen tot een generatiebenadering die past bij dit onderzoek. Er is gezocht naar een middenweg in de geboortedata die verbonden zijn aan de generaties. De generaties worden in dit onderzoek daarom als volgt gehanteerd:

Babyboomers	Generatie X	Generatie Einstein (Y)
1945 - 1959	1960 - 1978	1979 - heden

In deze paragraaf worden de vanuit de literatuur veronderstelde wensen en verwachtingen van de jongste generatie in kaart gebracht en afgezet tegen de in de literatuur veronderstelde wensen en eisen van de oudere generaties.

3.2.1 Wensen en verwachtingen van jonge ambtenaren

Volgens Ruig et al. (2008) starten jonge ambtenaren met andere wensen en verwachtingen bij de overheid dan het zittende personeel. Dat kan volgens de auteur in de toekomst leiden tot knelpunten binnen overheidsorganisaties. Wanneer Ruig et al. (2008) naar werkhouding en eigenschappen kijkt van toekomstige ambtenaren, loopt dwars door zijn ambtenarentypen een scheidslijn tussen jonge en oudere ambtenaren.

Jonge toekomstige ambtenaren komen - hoe divers hun achtergrond ook is - met een andere werkhouding de overheid binnen dan ‘oudere’ ambtenaren. Kernwoorden hierbij zijn **flexibel, resultaatgericht, creatief, communicatief en multimediaal** (goed overweg kunnen gaan met ICT). Hiermee is niet gezegd dat oudere ambtenaren inflexibel, niet-resultaatgericht zijn; het gaat om gradaties. Zowel jonge (potentiële) ambtenaren als oudere ambtenaren verwachten dat deze eigenschappen in de toekomst gaan prevaleren (Ruig et al., 2008).

3.2.2 Generatie Einstein

Boschma en Groen (2006) spreken ook van een nieuwe generatie medewerkers die nu op de arbeidsmarkt begint te komen. De Generatie Einstein, (geboren na 1985) verschilt volgens hen op veel vlakken van de huidige professionals. **Creativiteit, 10 dingen tegelijk doen, ambitie, waarde hechten aan vrijheid en zelfontplooiing** kiezen boven status, kenmerken deze generatie. **Multitasken** en **netwerken** zijn deze jongeren gewend. Wanneer het Rijk deze generatie wil aantrekken en binnenhouden dan zal zij moeten anticiperen op de wensen en eisen van deze generatie. De generatie Einstein is opgegroeid met snelle communicatiemiddelen zoals televisie en internet en



daarom staan de ambtenaren van deze generatie anders in het leven dan voorgaande generaties (generatie X en Babyboom).

De generatie Einstein is volgens Boschma en Groen (2006) **slimmer, sneller, mondiger** en **socialer** dan de generaties boven hen. Tevens blijkt de nieuwe generatie in drijfveren ook te verschillen van voorgaande generaties: bewust bezig zijn met de omgeving en niet per se status zoekend in werk. De Einstein generatie hecht meer waarde aan een authentiek leven. **Authenticiteit** is een waarde welke groot is voor de generatie Einstein volgens Boschma en Groen (2006). Eerlijke bedrijven en inzetten voor de maatschappij zijn belangrijk. Een hoog salaris is minder belangrijk dan goede **ontwikkelingskansen en flexibele werktijden**. De generatie X 'wil graag iets worden', hier is 'iets' een functienaam. De generatie Einstein hoeft niet zo nodig een flitsende functienaam. Ze vinden boeiende werkzaamheden en interessante collega's belangrijker.

Het 'nieuwe leren' heeft ertoe geleid dat jongeren van de Einstein generatie een totaal andere manier van leren en werken hebben ontwikkeld. Boschma en Groen (2006) vatten de verschillen in opleiding tussen de generaties op de volgende pagina als volgt samen:

Generatie X	Generatie Einstein
Cito-toets richtinggevend zonder consequenties	Cito-toets dwingend toonaangevend
Geen huiswerk op lagere school	Huiswerk op lagere school
Weinig prestatiedruk	Veel prestatiedruk
Leren lineair	Leren lateraal
Leren verbaal, gebaseerd op tekst	Leren in beelden
Moeite met aanspreken van creativiteit	Zijn creatief

Tabel 1 Verschillen van de generaties in opleiding

Netwerkgedrag is een natuurlijk kenmerk van de Einsteiners. Deze generatie zal volgens Boschma en Groen (2006) niet goed functioneren bij gesloten bedrijfsonderdelen. Een netwerkorganisatie past beter bij deze generatie dan een hiërarchische onderneming.

Boschma en Groen (2006) zien dat de spanningsboog van deze generatie korter is. Ze zijn sneller toe zijn aan een **nieuwe uitdaging**. Via HRM kan men hierop inspelen met kortlopende arbeidscontracten en mogelijkheden tot ontplooiing. De eigenschappen en kenmerken van deze generatie worden door Boschma en Groen (2006) als volgt samengevat:

1. Generatie Einstein is **media smart**. Opgegroeid in een 24/7 informatiewereld waardoor informatie over elk denkbaar onderwerp razendsnel gaat, informatiemonopolies niet meer bestaan, waardoor ze eerlijkheid en openheid eisen.
2. Einsteiners zijn professionele **ontvangers**, die snappen hoe communicatie en marketing werkt. Als een product/campagne/idee/dienst voor hen niet relevant is of hen om wat voor reden dan ook niet raakt, dan zien of horen ze je niet. Dan ben je onzichtbaar.
3. Ze staan in **constant contact** met elkaar, waardoor informatie razendsnel verspreid wordt.
4. Generatie Einstein hecht **emotionele waarde aan middelen en media**. Zo zien zij een computer en een mobiele telefoon als een sociale machine, als onderdeel van de manier waarop ze constant in contact staan met hun sociale netwerk van vrienden en kennissen. Zij vinden technische functies van middelen en media niet interessant. Deze zijn ondergeschikt aan de emotionele functie.
5. Generatie Einstein maakt onderdeel uit van **verticale segmenten**, een segment gebaseerd op hobby en interesse, dat zich wereldwijd uitstrekt over alle leeftijden en nationaliteiten.



6. Generatie Einstein is gewend aan lezen en direct reageren. Zij zijn eraan gewend te praten, maar ook te luisteren. Ze verwachten **tweerichtingscommunicatie**, waar de generatie X gewend is aan eenrichtingsverkeer. De Einsteiners zijn zelf ook zenders geworden. Op het internet profileren ze zichzelf door middel van weblogs en profielensites.
7. Generatie Einstein heeft **respect voor iedereen die zichzelf is, authentiek en oprecht** met een ware eigen identiteit, niet gekopieerd, maar volstrekt zichzelf. Je hoeft het niet met een persoon eens te zijn, je hoeft die persoon zelfs helemaal niet aardig te vinden, het belangrijkste is dat iemand echt is. Bedrijven moeten dan ook zichzelf blijven en niet jong en hip gaan doen.

3.2.3 Net-Generatie

Tapscott (1997) onderscheidt eveneens een nieuwe generatie medewerkers die nu op de arbeidsmarkt aan het komen is. De Net-Generatie onderscheidt hij van de generatie X en de Babyboomers. De Net-Generatie wordt door hem bestempeld als de groep jongeren tussen de 12 tot 30 jaar oud (geboren tussen 1977 en 1997). Deze zijn opgegroeid met internet, games en mobiele telefonie. Sociale netwerken, msn-messenger en sms- en is hen welbekend. Deze generatie heeft acht karakteristieken welke hen onderscheiden van andere generaties, deze worden hieronder weergegeven.

- Ze willen **vrijheid** in alles wat ze doen, van vrijheid in keuze tot vrijheid van expressie;
- Ze houden van **maatwerk** en personaliseren;
- Ze zijn de nieuwe controleurs, ze willen **transparantie**;
- Ze zoeken corporale integriteit en **openheid** wanneer ze beslissen wat ze kopen en waar ze werken;
- De Net- Generatie wil **entertainment** en speelsheid in hun werk, educatie en sociale leven;
- Ze zijn de **samenwerking** en relatie-generatie;
- Ze willen **snelheid** en niet alleen in video games;
- 'Net Geners' zijn **innovatoren**.

Tapscott (2009) geeft aan dat de Net-Generatie elke sociale institutie zal veranderen. De Net-Generatie verandert de vorm en functie van school, werk en zelfs democratie. Simpel gezegd, de jeugdgeneratie, de eerste echte globale generatie, heeft impact op alle instituties. Op het gebied van werk en onderwijs gebeurt dat op de volgende manieren:

Medewerkers en managers: de Net-Generatie benadert werk samenwerkend, de rigide hiërarchie te gronde brengend en dwingt organisaties om de manieren van rekruteren, compenseren, ontwikkelen en superviseren van talent te heroverwegen. Tapscott gelooft dat het idee van management aan het veranderen is, met de leegloop van corporaties naar opstartende beginners.

In onderwijs: de Net-Generatie wordt gedwongen in een model van pedagogiek, van een leraar-gecentreerde benadering naar een instructie aan een student-gecentreerd model welke gebaseerd is op samenwerking.

Tapscott (2009) zijn uitgangspunt is: 'wanneer je de Net-Generatie begrijpt, dan begrijp je de toekomst'. De Net-Generatie is anders dan hun ouders. Waar voorgaande generaties waarde hechten aan loyaliteit, senioriteit, veiligheid en autoriteit, reflecteren de normen van de Net-Generatie een verlangen naar vrijheid, plezier en samenwerken. In de oorlog om talent moeten werkgevers de sleutelnormen van de Net-Generatie begrijpen als zij ze willen aannemen en vasthouden. Nu de nieuwe Net- generatie op de werkvloer komt, veranderen zij de manier van denken met betrekking tot



werken en talent. De normen **vrijheid, maatwerk, toezicht, integriteit, samenwerking, entertainment, snelheid en innovatie** zijn hierbij leidend. Wanneer Tapscott zijn beweringen waar blijken te zijn dan zal de Rijksoverheid met haar HRM-beleid in moeten springen op deze manier van denken.

3.3 Wensen en verwachtingen van oudere generaties ambtenaren

In de voorgaande paragraaf zijn de wensen en verwachtingen van de jongste generatie ambtenaren geïllustreerd aan de hand van bestaande theorieën. In deze paragraaf worden deze afgezet tegen de wensen en verwachtingen van de oudere generaties ambtenaren. Aan de hand van de literatuurreview van Perry et al. (2006) worden in deze paragraaf de wensen en verwachtingen van oudere generaties geïllustreerd.

Perry et al. (2006) geven weer dat in de publieke sector de volgende HRM-instrumenten worden gehanteerd: financiële prikkels, baanontwerp, participatiemanagement en het stellen van doelen. Tevens geven de auteurs aan welke van deze prikkels een positieve invloed hebben op de huidige, zittende ambtenaar. Dit zijn dus de instrumenten die aansluiten bij de wensen van huidige ambtenaren, en dus oudere generaties. Alle onderzoeken die tot op heden zijn uitgevoerd op dit onderzoeksgebied hebben zich gericht op zittende ambtenaren. In de literatuurreview van Perry et al. (2006) worden in deze paragraaf genoemde zaken verondersteld met betrekking tot de wensen en verwachtingen van oudere generaties ambtenaren.

Financiële prikkels

Heneman (1992) geeft weer dat consistente positieve houdingen veelal zichtbaar zijn tegenover financiële prikkels, met uitzondering van de publieke sector. In deze sector is belonen inconsistent gelinkt aan verbeterde prestaties.

O'Donnel en Shields (2002) geven aan dat individueel arbeidsprestatie management praktijken controversie oproept. Onderzoek geeft tot op de dag van vandaag aan dat de applicatie van dit soort methoden op het werk van de publieke sector, en professionele medewerkers problematisch is. Uit bestaande onderzoeken is de meest heldere boodschap dat een combinatie van gedraggebaseerde- en individueel verdienstenbetalingen niet past bij de waarden en gedragingen van de publieke sector medewerkers (O'Donnel en Shields, 2002). Uit bovenstaande wordt de conclusie getrokken dat oudere ambtenaren weinig waarde hechten aan financiële prikkels. Dit is in tegenstelling tot de jongere generatie ambtenaren die, zoals toegelicht in voorgaande paragrafen, wel vatbaar zal blijken te zijn voor financiële prikkels.

Baanontwerp

Steijn (2004) laat zien dat de inzet van HRM-instrumenten op de arbeidssatisfactie indirect via de baan- en organisatiekenmerken loopt. Tevredenheid met de taken heeft grote invloed op de arbeidssatisfactie. Dit resultaat geeft vooral aan waar organisaties op moeten letten indien zij het werk van haar medewerkers aantrekkelijker wil maken (casu quo een aantrekkelijke werkgever wil worden voor jongeren): het nader bezien van de aard van de werkzaamheden en de mate van zelfstandigheid in het werk ligt dan voor de hand. Zaken als autonomie en taakvariëteit blijken steeds weer van groot belang volgens Steijn (2004). Perry et al. (2006) geven aan dat baanontwerp zijn moderne wortels heeft in Herzberg's twee-factoren theorie. De motivatie zal volgens deze theorie groeien door het integreren van zaken die de medewerker bevredigen in zijn behoefte en die gelinkt zijn aan persoonlijke groei in de werkomgeving.

Baanontwerp blijkt een effectieve strategie voor het verbeteren van arbeidsprestaties volgens Perry et al. (2006). Het herontwerpen van banen blijkt afwijken en absentisme te verminderen en



baantevredenheid, organisationele tevredenheid, productiviteit en werkkwaliteit te vergroten. In Perry et al. (2006) wordt weergegeven dat Hackman en Oldham (1980) in hun baan-karakterestiekenmodel ervan uitgaan dat taakverrijking de motivatie en psychologische staat van medewerkers stimuleert. Medewerkers zullen volgens de auteurs hierdoor persoonlijke- en werk wensen bereiken. Bijvoorbeeld, de significantie van een taak kan een gevoel van belangrijkheid van het werk uitlokken dat leidt tot een betere prestatie. Baanontwerp zal blijkbaar dus een positief effect hebben op de motivatie, tevredenheid en arbeidsprestatie van medewerkers in de publieke sector. **Autonomie, taakvariëteit en loopbaanbegeleiding** zijn variabelen waar de huidige –oudere- ambtenaren blijkbaar veel waarde aan hechten. In de voorgaande paragraaf is tevens duidelijk geworden dat ook de jongere generatie veel waarde hecht aan deze drie HRM-instrumenten.

Participatie

Het betrekken van medewerkers in het besluitvormingsproces heeft een positief effect op baantevredenheid, betrokkenheid en motivatie volgens Gould-Wiliams (2004). Kim (2002) geeft aan dat de basisassumptie van participatief management is dat indien managers besluitvormingsmacht met medewerkers delen, de arbeidsprestatie en werksatisfactie van medewerkers zal verbeteren.

Kim (2002) toont aan dat het gebruik van managers van participatieve managementstijl significant geassocieerd wordt met medewerkers-baantevredenheid. Participatief strategisch plannen wordt ook significant geassocieerd met baantevredenheid.

O'Donnel en Shields (2002) geven aan dat de sleutel tot effectief arbeidsprestatie management het herkennen en werken met (in plaats van tegen) medewerkerverwachtingen is. Dit houdt in dat huidige ambtenaren veel waarde hechten aan een participatieve managementstijl van een organisatie. Ook de jongste generatie blijkt, in de voorgaande paragraaf, volgens verscheidene auteurs veel waarde te hechten aan een participatieve managementstijl. Verwacht wordt dus dat beide generaties evenveel gemotiveerd en betrokken worden door deze HRM-prikkel.

Doelen stellen

De theorie van 'het stellen van doelen' gaat ervan uit dat bewuste en goed gespecificeerde doelen – gedefinieerd als het doel van een actie om een bepaalde standaard van prestatie te behalen – positieve effecten hebben op de acties van medewerkers. Doelen stellen is de meest onderzochte en dominante theorie van medewerkermotivatie in het veld volgens Mitchell en Daniels (2003). Perry et al. (2006) geven weer dat het stellen van doelen invloed heeft op de motivatie, tevredenheid en arbeidsprestatie van medewerkers.

Perry et al. (2006) constateren dat de kennis en ervaring van de medewerker, zowel als de strategie benodigd om de taak af te ronden, de doel-prestatie relatie beïnvloeden. Doelen lijken een belangrijk mechanisme te verzorgen voor de stimulatie van publieke medewerkers om plannen te ontwikkelen om gewenste doelen te behalen. Tevens blijkt in situaties waarin publieke medewerkers complexe issues moeten tackelen, dat het zetten van **ontwikkelingsdoelen** niet alleen de medewerkers' overwinning op de taak kan verbeteren. Ontwikkelingsdoelen zijn persoonsgebonden doelen die bedoeld zijn voor de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker. Ook zal zo een atmosfeer gecreëerd worden die bijdraagt aan continue probleem-oplossen en kennis acquisitie binnen de organisatie. Zittende, huidige ambtenaren blijken dus waarde te hechten aan het hebben van doelen. Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat de jongere generatie ook veel waarde hecht aan het hebben van doelen. Echter, blijkt dat de jongere generatie ook veel waarde hecht aan het verbinden van financiële beloningen aan doelen. Jongeren zullen hierdoor waarschijnlijk nog extra geprikkeld worden door doelen.



3.4 Verschillen en overeenkomsten in wensen en verwachtingen

De verschillen en overeenkomsten in de wensen en verwachtingen van jongere- en oudere ambtenaren worden in tabel 2 weergegeven. Deze tabel laat zien dat de wensen en verwachtingen van de jongere - en oudere generatie kunnen worden ingedeeld in de vier motivatieprogramma's van Perry et al. (2006). Het is duidelijk dat de jongere- en de oudere generatie op bepaalde onderdelen overeenkomstige wensen en verwachtingen hebben. Ook zijn een aantal verschillen zichtbaar. Duidelijk verschil is dat de jongere generatie wel financiële prikkels wenst en de oudere generatie hier in veel mindere mate voor open staat. Verder introduceren de jongeren een aantal nieuwe wensen en verwachtingen. Deze nieuwe wensen en verwachtingen kunnen geplaatst worden in de motivatieprogramma's van Perry et al. (2006). In paragraaf 3.2 zijn verschillende geboortedata van de jongere generatie genoemd. In dit onderzoek worden de Einstein- generatie en de Net-generatie samengevoegd onder de noemer *de jongste generatie*. Deze gecombineerde categorie bevat de medewerkers geboren na het jaar 1978.

Kijkend naar tabel 2 kan geconcludeerd worden dat de jongste generatie grotendeels overeenkomstige wensen en verwachtingen heeft als de oudere generatie. De jongste generatie heeft echter meer en uitgebreidere wensen en verwachtingen van de werkgever.

3.5 Samenvatting van de theorie

In dit hoofdstuk wordt de theorie waarop dit onderzoek is gebaseerd weergegeven. De conceptuele modellen van Paauwe en Richardson (1997) en Perry et al. (2006) laten een duidelijke, positieve relatie zien tussen HRM-input, HRM-output en de persoonlijke resultaten en de resultaten van een organisatie. Vervolgens laat Bright (2007) zien dat de waarden van jongere ambtenaren overeen moeten komen met de waarden van de organisatie, dus ook op het gebied van personeel & organisatie en HRM-beleid. Wanneer sprake is van een fit tussen deze waarden dan zullen ambtenaren gemotiveerder en meer betrokken zijn en vervolgens betere prestaties leveren.

Op basis van in de literatuur beschreven wensen en verwachtingen van jongere- en oudere medewerkers is ten slotte in kaart gebracht op welke gebieden de wensen en verwachtingen van deze generaties verschillen en overeenkomen (tabel 2). Tabel 2 laat de tien voorgaand besproken HRM-instrumenten zien en geeft op basis van de theorie weer welke HRM-instrumenten jongere en oudere ambtenaren wensen en verwachten van een werkgever.

De besproken theorie mondt uit in het conceptueel model en de daarbij behorende hypothesen van dit onderzoek. In de volgende paragraaf worden de concepten gepresenteerd en de hypothesen op basis van tabel 2 geformuleerd. De hypothesen worden vervolgens gecontroleerd getoetst in het empirisch onderzoek dat kwantitatief van zal aard zijn.



HRM-input	Hoofdonderwerpen	Ruig (Jongste generatie)	Boschma en Groen (Jongste generatie)	Tapscott (Jongste generatie)	Perry et al. (Oudere generaties)
Financiële prikkels	1. Financiële prikkels (jongeren)	Resultaatgericht Wel financiële prikkels	Prestatiegericht		Geen Financiële prikkels
Baanontwerp	2. Autonomie (jongeren & ouderen)	Vrijheid	Vrijheid	Vrijheid Geen hiërarchie	Autonomie
	3. Taakvariatie (jongeren & ouderen)		Multitasken		Taakvariateit
	4. Flexibiliteit (jongeren)	Flexibel	Flexibele werktijden	Entertainment (werk moet leuk zijn)	
	5. Netwerken (jongeren)		Netwerken Constant contact Sociale netwerk gebruiken		
	6. Loopbaanbegeleiding (jongeren & ouderen)		Ontwikkelingskansen Ambitie Nieuwe uitdagingen Zelfontplooiing	Maatwerk/personalisatie	Loopbaanbegeleiding Leerdoelen
Participatie	7. Projectmatig (samen)werken (jongeren)		Projectmatig werken	Samenwerken	
	8. ICT gebruik optimaal (jongeren)	Multimediaal (ICT)	Media- smartness		
Doelen Stellen	9. Participatief management (jongeren & ouderen)	Communicatief Creatief	Creativiteit Authenticiteit, eerlijkheid	Innovatie Transparantie Integriteit & openheid	Participatief management
	10. Prestatiedoelen (jongeren & ouderen)	Resultaatgericht	Prestatiegericht Tweerichtingsverkeer	Maatwerk/personalisatie Snelheid	Uitdagende en specifieke doelen

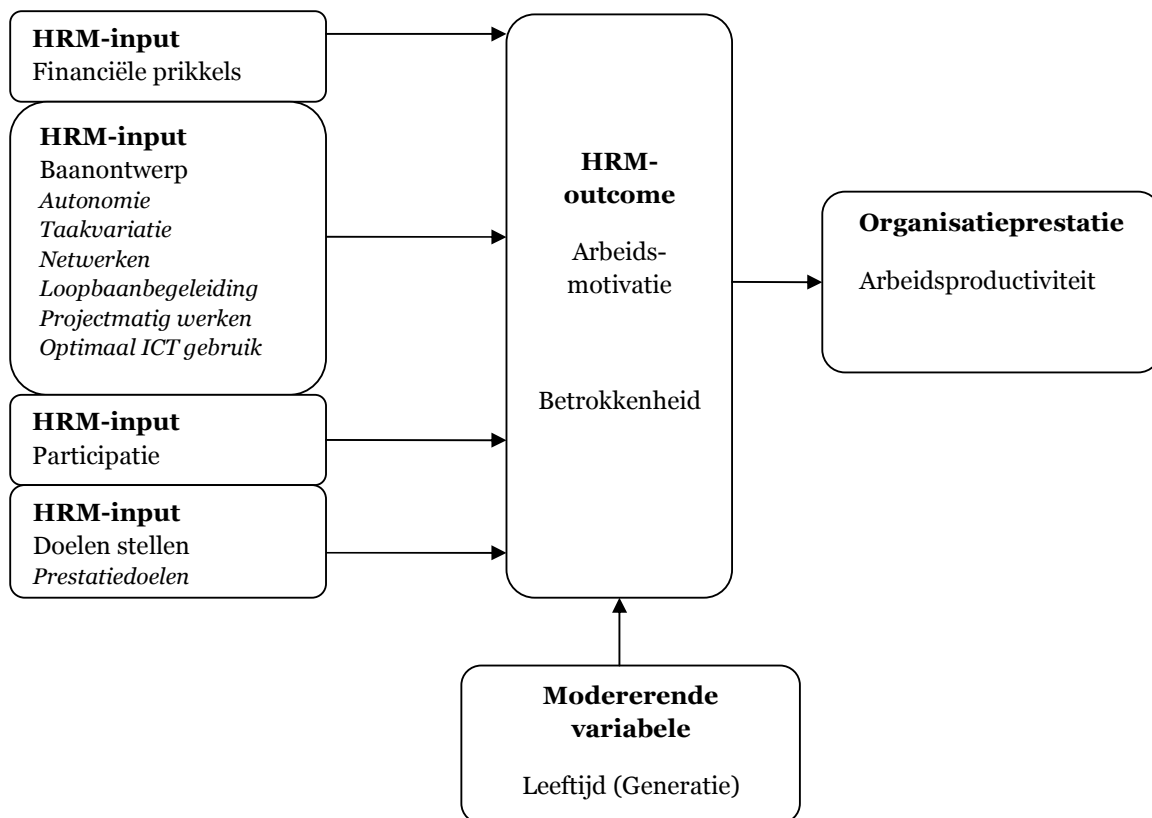
Tabel 2 Verschillen en overeenkomsten van wensen en verwachtingen van generaties

In tabel 2 zien we tien HRM-instrumenten die zijn ingedeeld naar het model van Perry et al. (2006). Deze figuur laat zien dat oudere- en jongere generaties op basis van literatuurbespreking verschillend zullen reageren op de inzet van verschillende HRM-instrumenten omdat de wensen en verwachtingen van de generatie wel/ niet matchen met een HRM-instrument.

3.6 Conceptueel model

Het conceptueel model van dit onderzoek is gebaseerd op de modellen van Paauwe en Richardson (1997) en Perry et al. (2006) die in de voorgaande paragrafen besproken zijn. Deze modellen laten een duidelijke, positieve relatie zien tussen HRM-input, HRM-outcome en de organisatieprestatie. Het model van Paauwe en Richardson(1997) is ingevuld met de variabelen die Perry et al. (2006) gebruiken. Deze variabelen vormen de HRM-input variabelen in dit onderzoek. Daar het model van Perry et al.(2006) draait om motivatie is de HRM-outcome variabele in dit model ook arbeidsmotivatie. Betrokkenheid wordt in dit model gehanteerd als HRM-outcome variabele omdat uit het model van Paauwe en Richardson(1997) blijkt dat zeer betrokken medewerkers een hogere productiviteit hebben. De organisatieprestatie-variabele is in dit onderzoek de prestatie van de medewerker, de arbeidsproductiviteit, daar beide modellen ervan uitgaan dat deze HRM-prikkels leiden tot gemotiveerde en betrokken medewerkers en dat gemotiveerde en betrokken medewerkers vervolgens weer betere prestaties leveren.

Dit onderzoek betreft de relatie tussen de HRM-input en HRM-outcome en de relatie tussen HRM-outcome en organisatieprestatie. Uitgaande van de besproken literatuur is er sprake van verschillen per generatie om de gewenste arbeidsmotivatie en betrokkenheid te bereiken. De fit tussen wensen, verwachtingen van een generatie en de aanwezige HRM-instrumenten bepaalt volgens de theorie de mate van arbeidsmotivatie en betrokkenheid. De leeftijd (generatie) van een medewerker heeft dus blijkbaar een modererend effect op de HRM-outcome. Bovenstaande wordt gevisualiseerd in het conceptueel model dat wordt weergegeven in figuur 4. De volgende paragraaf werkt de relaties tussen de begrippen uit in een aantal hypothesen.



Figuur 4 Conceptueel model



3.7 Hypothesen

Tabel 2 laat zien dat de jongste generatie over het algemeen dezelfde wensen en verwachtingen heeft als de oudere generatie. De jongste generatie heeft wel duidelijk meer wensen en verwachtingen van de werkgever. Uit het conceptueel model en tabel 2 kunnen een aantal hypothesen worden geformuleerd. De relaties tussen de concepten in het model en de hypothesen worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

3.7.1 *Relatie tussen financiële prikkels en arbeidsmotivatie en betrokkenheid*

Wanneer we tabel 2 analyseren dan wordt duidelijk dat jonge ambtenaren meer open blijken te staan voor financiële prikkels. Oudere ambtenaren staan niet welwillend tegenover financiële prikkels. Jongeren zullen dus gemotiveerd en betrokken worden door financiële prikkels en oudere ambtenaren zullen niet gemotiveerd en betrokken worden door financiële prikkels. Op grond van voorgaande wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door variabele financiële beloning dan de oudere generatie.

3.7.2 *Relatie tussen baanontwerp en arbeidsmotivatie en betrokkenheid*

In tabel 2 wordt zichtbaar dat jongere en oudere generaties beiden waarde hechten aan autonomie, taakvariatie en loopbaanbegeleiding. Jonge- en oudere ambtenaren zullen allebei gemotiveerd en betrokken worden door deze drie HRM-instrumenten. Op grond hiervan wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2:

Jonge- en oudere ambtenaren worden evenveel gemotiveerd en betrokken door de instrumenten autonomie, taakvariatie en loopbaanbegeleiding.

De jongste generatie ambtenaren blijkt uit tabel 2 nieuwe wensen en eisen te introduceren met betrekking tot baankenmerken. Flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken en optimaal gebruik van ICT zijn zaken die jonge ambtenaren belangrijk vinden. Oudere ambtenaren lijken uitgaande van tabel 2 hier geen waarde aan te hechten. Enkel jongere ambtenaren zullen dus waarschijnlijk gemotiveerd en betrokken worden door deze HRM-instrumenten. Op grond van deze analyse wordt de volgende hypothese gevormd:

Hypothese 3:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door de instrumenten flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken en optimaal gebruik van ICT dan oudere ambtenaren.

3.7.3 *Relatie tussen participatie en arbeidsmotivatie en betrokkenheid*

Tabel 2 laat zien dat zowel jongere- als oudere ambtenaren participatief management zeer belangrijk vinden. Medewerkerparticipatie, communicatie met het management, openheid en de ruimte voor creativiteit zijn zaken welke behoren tot participatief management. Beide groepen lijken hier waarde aan te hechten. Beide groepen zullen dus gemotiveerd en betrokken worden door deze HRM-input. Op grond van de hiervoor benoemde bevindingen wordt de volgende hypothese opgesteld:



Hypothese 4:

Jonge- en oudere ambtenaren verschillen niet in motivatie en betrokkenheid door participatief management.

3.7.4 Relatie tussen doelen stellen en arbeidsmotivatie en betrokkenheid

Op het gebied van prestatiedoelen lijken de twee verschillende generaties eveneens gelijke wensen en verwachtingen te hebben. Beide wensen specificatie van doelen. Motivatie en betrokkenheid van jonge- en oudere ambtenaren zal groeien door toepassing van het stellen van doelen. Echter, jongeren blijken meer resultaatgericht dan ouderen, tevens blijken ze ook financiële beloning belangrijk te vinden. Om deze reden heerst de verwachting dat jongeren meer gemotiveerd en betrokken worden door aan hun gestelde doelen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door het stellen van doelen.

3.8 Samenvatting

Het conceptueel model van dit onderzoek laat een relatie zien tussen HRM-instrumenten, HRM-uitkomsten en de organisatieprestatie. Mediërende factoren tussen HRM-instrumenten en organisatieprestaties zijn arbeidsmotivatie en betrokkenheid van medewerkers. Belangrijk in dit model is de fit tussen de toegepaste HRM-instrumenten en de wensen en verwachtingen van de ambtenaren. De hypothesen gaan ervan uit dat de jongste generatie regelmatig andere eisen en wensen heeft richting de werkgever. Verwacht wordt dat de jongste generatie meer gemotiveerd en betrokken zal worden door de HRM-instrumenten variabele financiële beloning, flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken, optimaal gebruik van ICT en het stellen van doelen. In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek opgezet zodat de hypothesen getoetst kunnen worden.



4. Onderzoeksopzet en Operationalisering

In het voorgaande hoofdstuk zijn de hypothesen geformuleerd. In dit hoofdstuk zal worden besproken op welke wijze deze hypothesen beantwoord worden. Het onderzoek is deductief van aard. Zoals al eerder aangegeven is het onderzoek tevens toetsend en kwantitatief van aard.

De onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en onderzoekstechnieken worden in dit hoofdstuk weergegeven. Ook de onderzoekspopulatie wordt besproken. Vervolgens worden de concepten uit het conceptueel model geoperationaliseerd. De wijze van data-analyse wordt weergegeven in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk. Betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksgegevens zullen ten slotte worden toegelicht.

4.1 Onderzoeksopzet

4.1.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie voor beantwoording van de tweede deelvraag (*Klopt het in de literatuur veronderstelde verschil tussen de generaties met betrekking tot het verband tussen HRM-instrumenten en motivatie en betrokkenheid?*) van dit onderzoek is de enquête. De enquête biedt de kans om veel gegevens te verzamelen over grote aantallen onderzoekseenheden in een korte tijd. Gezien de beschikbare tijd voor het onderzoek is dit een passende strategie.

4.1.2 Onderzoeksmethode

De kwantitatieve methode die gehanteerd wordt voor het beantwoorden van de hypothesen is de (digitale) vragenlijst die wordt voorgelegd aan een vooraf opgestelde lijst van personen. De digitale vragenlijst bevat mogelijke antwoorden, zodat de respondent alleen nog maar het toepasselijke antwoord hoeft aan te kruisen.

4.1.3 Onderzoekstechniek

Een digitale vragenlijst met gesloten vragen wordt ingezet als onderzoekstechniek. Digitale beantwoording geeft de respondent de mogelijkheid tot een snelle en makkelijke beantwoording van de vragenlijst. Voor het uitzetten van de vragenlijst wordt gebruik gemaakt van de webbased tool die beschikbaar wordt gesteld door het Flitspanel® van BZK. Een statistische analyse zal plaatsvinden om de hypothesen wel/niet te verwerpen.

4.2 Onderzoekspopulatie en respons

Het onderzoek richt zich op jonge Rijksambtenaren. Jonge Rijksambtenaren in de leeftijdscategorie 20 tot 30 jaar (generatie Y) zijn de onderzoekseenheden. De controlegroep in dit onderzoek vormen oudere ambtenaren van de generatie Babyboom en generatie X. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek wordt gevormd door 3345 medewerkers van het kerndepartement Ministerie BZK. Enkel ambtenaren die werkzaam zijn bij het kerndepartement werkzaam zijn vormen de onderzoekspopulatie. Op deze wijze is er sprake van een eenduidige onderzoeksgroep. Buiten het kerndepartement hebben ambtenaren namelijk van doen met andere prikkels en invloeden. Via de ICT-beheerders van het Ministerie BZK is het meest recente e-mailbestand (d.d. 01-03-2009) opgevraagd van deze kerndepartement-ambtenaren. Deze 3345 medewerkers zijn in de eerste twee weken van de maand maart 2009 via de e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan de digitale vragenlijst. De medewerkers hebben twee weken de tijd gekregen om de enquête in te vullen. In de tweede week hebben alle respondenten die nog niet hadden deelgenomen een herinneringsbericht ontvangen. Uiteindelijk hebben in totaal 847 ambtenaren de vragenlijst ingevuld, dit betekent een



respons van 25,3 procent. Deze respondentengroep bestaat uit totaal 126 ambtenaren van generatie Y (14,9 procent van totale respons), 405 ambtenaren van generatie X (47,8 procent van totale respons) en 316 ambtenaren van de generatie Babyboom (37,3 procent van totale respons).

4.3 Operationalisatie van concepten

Dit onderzoek gaat na of er daadwerkelijk een verschil is in de motivatie en betrokkenheid van de jongere en oudere generatie. De variabelen in de hypothesen worden meetbaar gemaakt middels de digitale vragenlijst. In deze paragraaf wordt de samenstelling van de vragenlijst weergegeven. In dit onderzoek worden stellingen voorgelegd aan de respondenten, antwoorden geschiedt aan de hand van een 5-punt Likertschaal.

De gehele vragenlijst wordt in Bijlage 1 weergegeven. In deze paragraaf wordt de operationalisatie van de variabelen in de vragenlijst integraal weergegeven. Deze paragraaf vormt de vragenlijst die is voorgelegd aan de respondenten. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk zal zichtbaar worden dat een aantal vragen uit de vragenlijst zullen wegvallen in de analyse vanwege onbetrouwbaarheid van de schalen.

4.3.1 Financiële prikkels

Om te bepalen in hoeverre medewerkers tevreden zijn met de aanwezigheid van variabele financiële beloning gekoppeld aan hun persoonlijke prestaties wordt een stelling voorgelegd. In deze stelling wordt gevraagd of de medewerker tevreden is met de huidige aanwezigheid van variabele financiële beloning. De vraag is gebaseerd op de HRM-scan van Vermeeren et al. (2009) daar deze een vraag bevat die ingaat op financiële beloning. In dit onderzoek worden medewerkers gevraagd of zij het eens zijn met onderstaande stelling.

1. Ik ben tevreden met de mate waarin gedeeltelijk variabele financiële beloning wordt gekoppeld aan mijn prestaties

4.3.2 Baanontwerp

Het concept baanontwerp wordt in dit onderzoek ingedeeld in meerdere variabelen die vervolgens weer uit een of meerdere items bestaan. Hieronder wordt per variabele de operationalisering weergegeven.

Autonomie

In dit onderzoek wordt nagegaan of medewerkers tevreden zijn met de mate van autonomie in hun baan. Deze variabele bestaat uit twee items die nagaan of men tevreden is met de mate van autonomie. Deze twee vragen zijn gebaseerd op de vragen in de HRM-scan van Vermeeren et al. (2009). De vragen in dit onderzoek luiden als volgt:

2. Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om zelf te bepalen hoe ik mijn taken kan uitvoeren

3. BZK biedt mij voldoende de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over mijn werk

Taakvariatie

De variabele taakvariatie gaat aan de hand van drie items, die gebaseerd zijn op Sims, Szilagyi en Keller (1976), na of medewerkers tevreden zijn met de mate van variatie in hun baan. De Cronbach's



Alpha schalen in het onderzoek van Sims et al. (1976) rangeerde van .76 tot .84.

Wanneer de Cronbach's Alpha groter is dan 0.7 dan wordt deze als betrouwbaar beoordeeld.

De subschaal taakvariatie wordt door Sims et al. ingevuld door de volgende items:

1. How much variety is there in your job?
2. How repetitious are your duties?
3. How similar are the tasks you perform in a typical workday?
4. The opportunity to do a number of different things
5. The amount of variety in my job

Wegens een beperking van het aantal te stellen vragen is het niet mogelijk alle items op te nemen in de vragenlijst van dit onderzoek. Om deze reden vormen drie van de bovengenoemde items de subschaal variëteit in dit onderzoek. In het onderzoek wordt nagegaan of medewerkers tevreden zijn met de taakvariatie in hun baan. De items in dit onderzoek zijn:

4. Ik ben tevreden met de afwisseling van taken in mijn baan

5. Ik ben ontevreden met de hoeveelheid routinewerkzaamheden in mijn baan

6. BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om verschillende dingen te doen in mijn baan

Flexibiliteit

Of medewerkers tevreden zijn met de flexibiliteit die de organisatie aan individuele medewerkers geeft wordt nagegaan via deze variabele. De items van deze variabele zijn gebaseerd op Vermeeren et al. (2009). De vragen luiden als volgt:

1. Binnen deze organisatie is er voor individuele medewerkers de mogelijkheid werktijden flexibel in te richten
2. Binnen deze organisatie is er voor individuele medewerkers de mogelijkheid om parttime te werken

In dit onderzoek is het tweede item veranderd in de mogelijkheid om thuis te werken, daar uit de literatuur in hoofdstuk drie blijkt dat jongeren waarde hechten aan thuiswerken. De items in dit onderzoek zijn hieronder weergegeven.

7. Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om mijn werktijden flexibel in te richten

8. BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om thuis te werken

Netwerken

De variabele netwerken is niet gebaseerd op een gevalideerde schaal. Reden hiervoor is dat een gevalideerde schaal niet beschikbaar is. Daarom bestaat deze variabele uit één item. Het item is opgesteld op een vergelijkbare wijze als de overige vragen in de vragenlijst. Het item gaat na of de medewerkers tevreden zijn met de mogelijkheid die de organisatie biedt om een netwerk op te bouwen in hun baan en deze ook te benutten.

9. Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om in mijn werk een netwerk op te bouwen en te benutten, zowel intern als extern



Loopbaanbegeleiding

De variabele loopbaanbegeleiding is gebaseerd op de HRM-scan van Vermeeren et al. (2009). Hierin wordt een aantal items gehanteerd voor loopbaanbegeleiding. Deze items worden op de volgende pagina weergegeven.

1. De organisatie biedt individuele medewerkers de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen
2. De organisatie biedt individuele medewerkers de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor hun huidige functie
3. Individuele medewerkers krijgen coaching aangeboden gericht op hun ontwikkeling
4. Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen deze organisatie
5. Individuele medewerkers worden binnen de organisatie gestimuleerd in hun ontwikkeling
6. Individuele medewerkers worden binnen de organisatie ondersteund bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling

Door het beperkte aantal vragen in de vragenlijst worden niet alle bovenstaande items opgenomen in dit onderzoek. De vragen in dit onderzoek gaan na of medewerkers tevreden zijn met de mate van loopbaanbegeleiding die het Ministerie BZK nu biedt. De vragen welke worden opgenomen in de lijst zijn:

10. BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om trainingen, cursussen en workshops te volgen

11. Individuele medewerkers worden binnen BZK voldoende gestimuleerd in hun ontwikkeling

Samenwerken

De variabele samenwerken is gebaseerd op de variabele die Hackman en Oldham (1974) gebruiken in de Job Diagnostic Survey.

1. To what extent does your job require you to work closely with other people (either clients or people in related jobs in your own organisation)?
2. The job requires a lot of cooperative work with other people
3. The job can be done adequately by a person working alone – without talking or checking with other people (R)

In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre medewerkers tevreden zijn met de mogelijkheden die de organisatie biedt om samen te werken. Tevens wordt in het project 'Ambtenaar van de toekomst' veel aandacht besteed aan projectmatig werken. Op basis van de items van Hackman en Oldham (1974) en de aandachtspunten in het project zijn de onderstaande items geformuleerd voor de variabele samenwerken.

12. BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om samen te werken met andere mensen (klanten of binnen de eigen organisatie)

13. Ik ben tevreden met de mogelijkheden die BZK mij biedt om in projectverband samen te werken met andere mensen

Optimale ICT voorzieningen

De variabele 'optimale ICT voorzieningen' in dit onderzoek is niet gebaseerd op een gevalideerde variabele uit een andere vragenlijst. De reden hiervoor is dat geen voorgaande gevalideerde vragenlijst aanwezig is die deze variabele ook behandelt.



Dit item is daarom ook opgesteld op een vergelijkbare wijze als de andere vragen in de vragenlijst. De stelling luidt als volgt:

14. BZK biedt mij optimale ICT voorzieningen om mijn werk zo goed mogelijk te kunnen doen

4.3.3 Participatie

De variabele participatie is gebaseerd op de items die Vermeeren et al. (2009) hanteren in de HRM-scan. De items die in de HRM-scan worden gehanteerd zijn:

1. Individuele medewerkers hebben de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in de organisatie
2. Individuele medewerkers hebben de mogelijkheid om hun mening te geven over werkgerelateerde zaken

In dit onderzoek wordt nagegaan hoe tevreden medewerkers zijn met de mate van medewerkerparticipatie. De vragen in dit onderzoek luiden als volgt:

15. Ik ben tevreden met de mogelijkheden die BZK mij biedt om betrokken te zijn bij de besluitvorming in de organisatie

16. BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken

4.3.4 Doelen stellen

De vragenlijst van Sawyer (1992) vormt de basis voor de variabele 'doelen stellen' in de vragenlijst van dit onderzoek. De dimensie beschrijft de helderheid over de doel-uitkomsten en doelstellingen van de baan. Bij de items van de helderheid van doelen van Sawyer (1992) wordt gevraagd naar de mate van zekerheid over de volgende items:

1. My duties and responsibilities
2. The goals and objectives for my job
3. How my work relates to the overall objectives of my work unit
4. The expected results of my work
5. What aspects of my work will lead to a positive evaluation

Wegens maximering aan de vragenlijst worden niet alle items van Sawyer (1992) meegenomen in de vragenlijst. Tevens is een vraag opgenomen over het toepassen van SMART-doelstellingen en het beschikken over een opleidingsbudget daar dit belangrijke zaken zijn die momenteel worden toegepast. In dit onderzoek wordt gevraagd naar de tevredenheid van de medewerkers met de mate van doelen stellen en de mate van helderheid van deze doelen. De items luiden als volgt:

17. Mijn persoonlijke werkdoelen en werkdoelstellingen zijn voldoende helder in mijn baan

18. De resultaten die men van mij in mijn werk verwacht zijn voldoende helder

19. Mijn persoonlijke doelen en doelstellingen worden voldoende volgens het SMART-model opgesteld (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden)

20. Ik heb voldoende beschikking over een persoonlijk ontwikkelingsbudget (opleidingsbudget)



4.3.5 Voorkeuren HRM-instrumenten

De eisen en wensen die jongere en oudere medewerkers hebben zullen specifiek worden bevraagd. In tabel 2 komen in het totaal tien waarden aan bod die jongere- en oudere ambtenaren belangrijk vinden. Met deze vraag wordt nagegaan of een duidelijk verschil aanwezig is tussen de wensen en verwachtingen - aan de werkgever - van verschillende generaties. De ambtenaren worden gevraagd honderd punten naar persoonlijke voorkeur te verdelen over de tien genoemde HRM-instrumenten.

- Variabele financiële (prestatie) beloning
- Autonomie in het werk
- Verschillende taken kunnen uitvoeren
- Flexibiliteit in werktijden
- Gebruik maken van netwerken
- Loopbaanbegeleiding
- Met anderen kunnen samenwerken in een project
- Optimale ICT voorzieningen
- Betrokkenheid bij besluitvorming
- Heldere doelen om naar toe te werken

4.3.6 Arbeidsmotivatie

De variabele arbeidsmotivatie is gebaseerd op de variabele die Hackman en Oldham (1974) 'interne arbeidsmotivatie' noemen. De schaal heeft een Cronbach's Alpha van .67 in het onderzoek van Hackman en Oldham. Om deze reden worden de items in dit onderzoek overgenomen. De medewerkers kunnen aangeven of zij het eens of oneens zijn met de stellingen. Onderstaande vragen zijn de vertaalde stellingen van Hackman en Oldham (1974) en zullen op deze wijze in de vragenlijst worden opgenomen.

21. Mijn gevoel van eigenwaarde groeit wanneer ik mijn baan goed doe

22. Ik voel veel voldoening wanneer ik mijn huidige baan goed doe

23. Ik voel me niet prettig wanneer ik ontdek dat ik niet goed heb gepresteerd in mijn huidige baan

24. Mijn prestaties in mijn huidige baan hebben linksom of rechtsom veel invloed op hoe ik mij voel

4.3.7 Betrokkenheid

De survey van Marsden, Kalleberg en Cook (1993) vormt de basis voor de variabele betrokkenheid die in dit onderzoek wordt gehanteerd. De Cronbach's Alpha is .78 in het onderzoek van Marsden et al. (1993).

Onderstaande vragen zijn de Nederlandse vertaling van de items die Marsden et al. (1993) hanteren, deze items worden overgenomen in de vragenlijst. Enkel onderstaande vraag is wegens een maximum van het aantal vragen uit de schaal gehaald, dit item wordt niet gebruikt.

1. Ik vind mijn waarden en de waarden van de organisatie zeer gelijk.

De volgende vragen vormen de operationalisatie van het concept betrokkenheid.

25. Ik ben bereid harder te werken dan ik nu doe om BZK te helpen successen te bereiken

26. Ik ben loyaal aan BZK



27. Ik zou bijna elke functie aannemen om maar te kunnen blijven werken voor BZK

28. Ik ben trots om voor deze organisatie te werken

29. Ik zou een andere baan met meer salaris afslaan om bij BZK te blijven werken

4.3.8 Arbeidsproductiviteit

Tummers, Bekkers en Steijn (2009) constateren dat baan-prestatie bij 'white-collar' medewerkers zoals Rijksambtenaren niet gemakkelijk te meten is. In het onderzoek van Tummers et al. (2009) wordt weergegeven dat job-performance wordt gemeten door het aan respondenten zelf te vragen. Self-report metingen van performance worden vaak bekritiseerd met het argument dat ze altijd te hoog scoren, een argument dat weerlegd is door meta-analyses (Tummers et al., 2009). Meerdere reviews van de empirische literatuur geven volgens Tummers et al. (2009) voordelige evaluaties van self-rating schalen. Tummers et al. (2009) geven aan dat in de 33 van de 43 studies onderzocht door Shauger en Osberg (1981) self-rating schalen zo goed als, of beter, waren dan testcores, cijfers, of externe evaluaties bij het voorspellen van job-performance. Tummers et al. (2009) constateren dat Thornton (1980) de psychometrische eigenschappen van self-ratings heeft bekeken waarbij hij concludeerde dat deze metingen minder last hebben van halo-effecten (de perceptie van een bepaalde eigenschap wordt beïnvloedt door de perceptie van andere eigenschappen) dan externe rating. Tummers et al. (2009) meten job performance middels drie items. Deze drie items worden overgenomen in de vragenlijst van dit onderzoek en vormen de operationalisatie van het concept arbeidsproductiviteit. Respondenten kunnen antwoorden aan de hand van een 5-puntschaal (minder goed/snel – veel beter/sneller).

30. Hoe beoordeelt u, ten opzichte van uw collega's, de kwaliteit van uw werk?

Met andere woorden, is uw werk beter (kwalitatief hoger, minder fouten, hogere nauwkeurigheid) of minder goed dan dat van uw collega's.

31. Hoe beoordeelt u, ten opzichte van uw collega's, de efficiëntie van uw werk?

Met andere woorden, doet u uw werk sneller (grotere hoeveelheid, in minder tijd doen) of minder snel dan uw collega's.

32. Hoe beoordeelt u, uw prestaties op uw werk, ten opzichte van uw collega's.

Met andere woorden, kunt u beter kwalitatief hoogstaand werk op tijd afleveren dan uw collega's.

4.3.9 Controlevariabelen

De achtergrondvragen worden gesteld om de invloed van mogelijke modererende variabelen te bepalen. Tevens worden de vragen gesteld om de representativiteit van het databestand na te gaan en de representativiteit voor variabelen te controleren. De meeste achtergrondvragen zijn overgenomen uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van het ministerie BZK. De achtergrondvragen die worden gesteld in dit onderzoek zijn:

- Wat is uw geslacht?
- Wat is uw geboortjaar?
- Wat is uw hoogst voltooide opleiding?
- Wat is uw feitelijke salarisschaal?



4.4 Wijze van analyse

Aan de hand van toetsende statistiek zal de data geanalyseerd worden. Toetsende statistiek toetst of de beschreven verbanden systematisch zijn (van Thiel, 2007). In dit onderzoek zullen de verbanden met een covariantie-analyse en een regressieanalyse worden getoetst. Een covariantie-analyse lijkt volgens Howitt en Cramer (2007) sterk op een variantie-analyse. Bij een variantie-analyse is de nulhypothese altijd dat de populatiegemiddelden van drie of meer onafhankelijke groepen aan elkaar gelijk zijn (De Vocht, 2000). Het grote verschil is dat covariantie-analyse het mogelijk maakt om rekening te houden met eventuele variabelen die kunnen correleren met de afhankelijke variabele. Met andere woorden; het is mogelijk de variantie-analyse te corrigeren voor verschillen tussen de groepen, die de uitkomst zouden kunnen beïnvloeden. Bij een regressieanalyse wordt een causaal verband verondersteld. Onafhankelijke variabelen zijn dan de oorzaak van afhankelijke variabelen. De betrouwbaarheidstoets met behulp van de Cronbach's Alpha wordt allereerst uitgevoerd. De resultaten van deze toets zijn weergegeven in paragraaf 4.6.1. Met behulp van de toetsende statistiek zal de tweede deelvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Er wordt dus nagegaan of het in de literatuur veronderstelde verschil klopt.

4.5 Representativiteit

Het is belangrijk dat de uitkomsten van het onderzoek representatief zijn. De groep respondenten moet een representatieve vertegenwoordiging zijn van de onderzoekspopulatie. De resultaten zijn dan niet alleen van toepassing op de respondentengroep, de conclusies zullen voor de gehele onderzoekspopulatie gelden (Hair, Black, Babin, Anderson en Thatham, 2006). Hair et al. (2006) geven aan dat representativiteit aangeeft of de groep respondenten een representatieve vertegenwoordiging is van de onderzoekspopulatie.

Volgens Sikkel (2000) wordt de representativiteit alleen berekend voor de variabelen die duidelijk samenhangen met de doelvariabelen van het onderzoek. In dit onderzoek gaat het dan om de variabele 'leeftijd'. In totaal hebben 126 ambtenaren van generatie Y (14,9 procent van totale respons), 405 ambtenaren van generatie X (47,8 procent van totale respons) en 316 ambtenaren van de generatie babyboom (37,3 procent van totale respons) de vragenlijst ingevuld.

Deze respondenten zijn een representatieve vertegenwoordiging van de onderzoekspopulatie daar volgens het Sociaal Jaarverslag 2007 van Ministerie BZK 3.563 personen werkzaam zijn binnen BZK. Binnen het kerndepartement zijn 402 medewerkers aanwezig die jonger zijn dan 30 jaar, dit is dus 11,3 procent. In 2007 was het aandeel van de Babyboomers (50 plussers) 30,3 procent. Het aandeel van de generatie X komt in het jaar 2007 op 58,4 procent (Sociaal Jaarverslag 2007). Recentere cijfers zijn niet beschikbaar. Wanneer we deze populatie van het kerndepartement vergelijken met de onderzoekspopulatie van dit onderzoek wordt zichtbaar dat deze redelijk overeen komen. Op basis van deze redelijk vergelijkbare vertegenwoordiging wordt in dit onderzoek de respondentengroep als een redelijk representatieve afspiegeling van de onderzoekspopulatie bestempeld.

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

4.6.1 Betrouwbaarheid

Allereerst wordt de data-inspectie uitgevoerd om na te gaan of de data in het bestand correct en betrouwbaar is zodat deze geschikt is voor het uitvoeren van de analyse. Bij het uitvoeren van de frequentieverdelingen op de data van het bestand komen een aantal zaken aan het licht met betrekking tot de betrouwbaarheid van de data. Na controle op het bestand zijn een tweetal respondenten verwijderd uit het databestand vanwege onbetrouwbare beantwoording op de vraag met betrekking tot leeftijd. Wanneer deze vraag niet betrouwbaar beantwoord is, wordt ervan uitgegaan dat de rest van de vragenlijst ook niet serieus is ingevuld.



Tevens is na de controle nog een respondent uit het bestand verwijderd daar deze respondent op alle vragen eenzelfde antwoord heeft gegeven, deze respondent wordt als niet betrouwbaar beschouwd. Buiten bovengenoemde oneffenheden laat het bestand geen afwijkingen zien. Ten slotte zijn de 'user missing values' gedefinieerd in het bestand. De antwoordcategorie weet niet/ geen mening is bestempeld als system missing.

In de voorgaande paragraaf heeft het eerste deel van de operationalisering plaatsgevonden, het opstellen van de vragenlijst. Het tweede deel van de operationalisering van de concepten bestaat uit het bepalen van de betrouwbaarheid van de schalen in de vragenlijst. De schalen van een vragenlijst moeten betrouwbaar zijn volgens Pallant (2001). De interne consistentie die de samenhang tussen items weergeeft zijn een vorm van betrouwbaarheid. Dit geeft dus aan of de items in een schaal hetzelfde onderliggende construct meten (Pallant, 2001). Volgens Pallant (2001) is de Chronbach's Alpha een interne consistentie maat met een waarde van tussen de 0 en de 1. Wanneer de Cronbach's Alpha groter is dan 0.7 dan wordt deze als betrouwbaar beoordeeld.

In tabel 3 wordt het aantal items en de Cronbach's Alpha weergegeven per schaal van de vragenlijst. Van een aantal schalen kan de Alpha niet berekend daar deze schalen te weinig items bevatten om via deze methode de betrouwbaarheid te berekenen. De betrouwbaarheid van deze schalen kan worden berekend aan de hand van de correlatiecoëfficiënt. De consistentie van de items kan middels deze methode worden bepaald. De correlatiecoëfficiënt geeft aan of er een lineair verband is tussen beide variabelen. De waarde ligt altijd tussen de -1 en +1. Als de correlatiecoëfficiënt 0 is dan is er geen correlatie tussen beide variabelen. Verder geldt hoe hoger de absolute waarde van de correlatiecoëfficiënt, des te sterker het verband is tussen de twee variabelen (de Vocht, 2007).

De Vocht (2007) geeft aan dat de correlatie kan worden aangegeven met de Pearson's correlatiecoëfficiënt en de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt maten. Het lineaire verband tussen twee interval/ratio variabelen wordt aangegeven met de Pearson's correlatiecoëfficiënt. Het lineaire verband tussen twee ordinale variabelen wordt aangegeven met de Spearman correlatiecoëfficiënt. De vragen die ten grondslag liggen aan de schalen van dit onderzoek behoren tot de interval schaal. Om deze reden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Pearson's rangcorrelatiecoëfficiënt (r). De Pearson's rangcorrelatiecoëfficiënt ligt altijd tussen de -1 (perfect negatief verband tussen de randscores) en +1 (perfect positief verband). Als Pearson's rangcorrelatiecoëfficiënt =0, is er geen verband.

De indeling van Feinstein (in Peppen en De Bie, 2003) wordt toegepast om de uitkomsten te interpreteren. Waarden < .30 worden als slecht beschouwd. Waarden tussen de .30 en de .70 worden beschouwd als redelijk. Waarden > .70 worden als goed beschouwd. Tabel 4 laat de correlatiecoëfficiënten zien van de variabelen in dit onderzoek.

Schalen Vragenlijst	Cronbach's Alpha	Aantal items	N=
Doelen Stellen	.786	4	653
Voorkeuren HRM-instrumenten	N.v.t.	10	847
Arbeidsmotivatie	.717	4	822
Betrokkenheid	.678	5	750
Arbeidsproductiviteit	.789	3	716

Tabel 3 Schaalconstructie Cronbach's Alpha



In tabel 3 is zichtbaar dat de Cronbach's Alpha van de schaal betrokkenheid 0.678 bedraagt, dit is dus lager dan 0.70 Steijn en Leisink (2009) geven echter aan dat scores tussen de 0.60 en de 0.70 zich in een grijs gebied bevinden, maar wel acceptabel zijn. Om deze reden wordt de schaal betrokkenheid als acceptabel en betrouwbaar gezien.

Schalen Vragenlijst	Correlatiecoëfficiënt	Aantal items	N=
Financiële prikkels	N.v.t.	1	847
Taakvariatie	.654	2	828
Autonomie	.662	2	834
Flexibiliteit	.444	2	763
Netwerken	N.v.t.	1	847
Loopbaanbegeleiding	.552	2	767
Samenwerken	.615	2	776
Optimale ICT voorzieningen	N.v.t.	1	847
Medewerkerparticipatie	.572	2	793

Tabel 4 Schaalconstructie Correlatiecoëfficiënt

Op basis van de indeling van Peppen en de Bie (2003) is zichtbaar dat de correlatiecoëfficiënten van alle schalen als redelijk beschouwd kunnen worden. Dit houdt in dat de analyses zullen worden uitgevoerd met deze schalen.

Alle schalen zijn betrouwbaar blijkt uit tabel 3 en 4. De schalen zijn vervolgens aangemaakt in het databestand. Alle schalen kunnen met elkaar vergeleken worden bij deze data daar alle vragen dezelfde antwoordcategorieën bevatten. De vraag 1.3 (*Ik ben ontevreden met de hoeveelheid routinewerkzaamheden in mijn baan*) is gehercodeerd in dit bestand. Op deze wijze kan de vraag bijdragen aan de schaal taakvariatie. Na het hercoderen bleek uit de factoranalyse dat deze vraag nog steeds niet gelijk laad in de schaal taakvariatie, de Chronbach's Alpha bleef daarom laag. Om deze reden is deze vraag niet meegenomen in de genoemde schaal en bestaat de schaal taakvariatie in de analyse uit twee items (zie tabel 4).

4.6.2 Validiteit

Interne validiteit betreft volgens van Thiel (2007) de geldigheid van onderzoek; heeft de onderzoeker echt gemeten wat hij wilde meten? Interne validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van operationalisaties. In dit onderzoek zijn de operationalisaties een goede maatstaf van het theoretisch construct dat wordt onderzocht omdat alle schalen betrouwbaar zijn.

Bijna alle schalen en daarmee items zijn gebaseerd op bestaande, gevalideerde vragenlijsten. De schalen en items zijn in dit onderzoek eenduidig en uitsluitend, ze zijn niet ook nog een maatstaf voor andere constructen.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de conclusies van het onderzoek volgens van Thiel (2007). Het gaat hierbij om of de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen gelden. Aangezien de vragenlijst bij één organisatie afgenomen wordt, het Ministerie



BZK, kan dit onderzoek als een casestudy getypeerd worden. Van Thiel (2007) concludeert dat de meerwaarde van een casestudy vooral ligt in de rijkdom aan empirische informatie die het onderzoek oplevert, die de basis kan vormen voor nieuwe theorievorming of kan leiden tot verbetering van bestaande theorievorming. Volgens Van Thiel (2007) is bij dit onderzoek sprake van analytische generaliseerbaarheid. Hierbij wordt het theoretisch model beproefd in deze empirische case. De resultaten van dit onderzoek worden gebruikt om de theorie verder te ontwikkelen of eventueel aan te passen. Volgens Van Thiel (2007) past deze werkwijze goed bij deductief onderzoek.

4.6.3 *Missing Values*

Het is belangrijk om te bepalen hoe met missing values wordt omgegaan in dit onderzoek. De data van dit onderzoek zullen geen 'system missing values' (de Vocht, 2000) bevatten daar in de onderzoeksapplicatie een respondent altijd een antwoord moet geven om door te gaan naar de volgende vraag. De data bevat wel 'user missing values' (de Vocht, 2000) daar elke vraag een antwoordcategorie weet niet/ geen mening bevat. In de statische analyse wordt voor deze 'user missing values' gebruik gemaakt van de optie 'exclude cases listwise': cases die voor tenminste een variabele een missing value hebben worden in geen enkele analyse meegenomen, dit is een standaardmethode (de Vocht, 2000). Om deze reden verschilt de N per schaal.

4.7 **Samenvatting**

Het onderzoek is deductief en toetsend. De wijze van onderzoek wordt in onderstaande tabel weergegeven.

Strategie	Methode	Techniek
Enquête	(Digitale) Vragenlijst	Digitale vragenlijst & Statistische analyse

Tabel 5 Wijze van onderzoek

De respons van het onderzoek bedraagt 25,3 procent. De vragenlijst bestaat uit 16 vragen, de vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. De onderwerpen financiële beloning, autonomie, variëteit, flexibiliteit, netwerken, loopbaanbegeleiding, projectmatig werken, ICT voorzieningen, participatief management, doelen stellen, arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit komen aan bod in de vragenlijst. Het onderzoek is representatief gebleken daar de respondenten een redelijk goede afspiegeling zijn van de onderzoekspopulatie.

De schalen in dit onderzoek zijn betrouwbaar, de Cronbach's Alpha's en de correlatiecoëfficiënten van alle schalen zijn allen betrouwbaar. Verder is dit onderzoek zowel intern- als extern valide. Er is sprake van analytische generaliseerbaarheid. Nu kunnen we overgaan op de analyse van de data en daarmee deelvraag twee beantwoorden. In hoofdstuk zes wordt deze analyse weergegeven. De analyse vindt plaats aan de hand van toetsende statistiek.



5. Resultaten, Analyse en Beantwoording hypothesen

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de data-analyse weer. Op basis van de resultaten van de toetsende statistiek worden vervolgens de hypothesen beantwoord. Allereerst zal middels een covariantie-analyse worden bepaald hoe veel waarde de verschillende generaties hechten aan de HRM-instrumenten. Ten tweede zal middels de covariantie-analyse worden vastgesteld hoe tevreden de ambtenaren van het Ministerie BZK zijn met de huidige status van deze HRM-instrumenten. Op basis van deze resultaten en de fit/balans tussen de waardering van - en de tevredenheid met -de HRM-instrumenten zullen de hypothesen worden beantwoord en kan een antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. De Rijksoverheid kan vervolgens haar HRM-beleid inrichten naar de verschillen.

Ten derde wordt een regressie-analyse uitgevoerd omdat deze resultaten aanwijzingen kunnen geven over de effecten van de verschillende variabelen op de afhankelijke variabelen arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit. Tevens kan via deze weg nog extra bepaald worden op welke instrumenten de Rijksoverheid het beste kan inspelen, welke instrumenten het meeste effect hebben. Deze analyse is bedoeld als extra toevoeging aan het onderzoek. Gezien de kleine N van de respondenten bij deze analyse van de verschillende generaties is de kans kleiner om significante effecten te vinden. Toch wordt op deze manier voorzichtig het effect van de HRM-instrumenten op de afhankelijke variabelen weergegeven. Tevens worden via deze weg (kleine) verschillen tussen de effecten per generaties duidelijk, deze verschillen zijn interessant voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid.

5.1 Categorisering

De generatie speelt een cruciale rol in dit onderzoek. Om deze reden worden de resultaten weergegeven per generatie. Op deze wijze wordt de invloed van de variabele leeftijd (generatie) duidelijk zichtbaar. Uiteraard zijn er ook andere variabelen die een modererende rol kunnen spelen bij het motiveren en betrokken maken van Rijksambtenaren. In dit onderzoek wordt daarom bij de analyse gecontroleerd voor de effecten van geslacht, salarisschaal en opleiding. De focus wordt echter gelegd op de invloed van leeftijd (generatie). De essentie van het onderzoek is immers dat de Rijksoverheid graag wil weten hoe zij in de toekomst kan inspelen op de wensen en eisen van verschillende generaties ambtenaren. De resultaten van de regressie worden per generatie weergegeven om op deze wijze de invloed van de variabele leeftijd te tonen. De generaties die in dit onderzoek worden onderscheiden zijn de generatie Babyboom, generatie X en generatie Y. Dit houdt in dat de resultaten verdeeld zijn naar deze drie generaties.

5.1 Toetsende statistiek

De toetsende statistiek stelt vast hoe systematisch een bepaald (theoretisch verondersteld) verband tussen twee variabelen is (Van Thiel, 2007). In dit onderzoek worden de verbanden bepaald aan de hand van een covariantie-analyse en een regressie-analyse.

Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven lijkt een covariantie-analyse volgens Howitt en Cramer (2007) sterk op een variantie-analyse. Een covariantie-analyse maakt het mogelijk om rekening te houden met eventuele variabelen die kunnen correleren met de afhankelijke variabele. Met de covariantie-analyse kunnen scores op de afhankelijke variabele gecorrigeerd worden voor bijvoorbeeld de verschillen in salarisschaal. Dit komt neer op het gelijkmaken van alle groepen, zodat hun gemiddelde salarisschaal hetzelfde is (Howitt en Cramer, 2007). In dit onderzoek is gekozen voor het toepassen van een covariantie-analyse om zo de gemiddelden tussen de generaties op het gebied van inkomen, opleidingsniveau en geslacht gelijk te maken.



De regressie-analyse toetst of het verband tussen twee variabelen (de afhankelijke en de onafhankelijke) lineair is (Van Thiel, 2007). Een positief lineair verband betekent bijvoorbeeld dat een toename van de onafhankelijke variabele tot een toename in de afhankelijke variabele leidt. Van Thiel (2007) geeft aan dat de uitkomsten van een regressieanalyse niet alleen laten zien welke variabelen een significant effect hebben, maar ook hoe groot hun verklarende kracht is. Dit laatste wordt aangeduid als het percentage verklaarde variantie (R^2). Allereerst zullen de resultaten van de covariantie-analyse worden besproken. In de daarop volgende paragraaf komen de resultaten van de regressie-analyse aan bod.

5.2.1 Covariantie-analyse

Om deelvraag twee, *Klopt het in de literatuur veronderstelde verschil tussen de generaties met betrekking tot het verband tussen HRM-instrumenten op motivatie en betrokkenheid?*, te beantwoorden wordt een covariantie-analyse uitgevoerd. Bij deze covariantie-analyse wordt rekening gehouden met de variabelen opleiding, geslacht en salarisschaal omdat deze variabelen een invloed kunnen hebben op de afhankelijke variabele. Bij de analyse zijn deze variabelen meegenomen als controlevariabelen.

Bij de covariantie-analyse wordt gekeken naar de Eta in het kwadraat (η^2) en de significantie, beide met betrekking tot de onafhankelijke variabele generatie. De η^2 geeft het aandeel van de verklaarde variantie van de afhankelijke variabele als gevolg van de groepsindeling weer (De Vocht, 2000). De η^2 en de significantie laten dus zien in welke mate de verschillen zijn toe te wijten aan de invloed van variabele generatie (leeftijd).

Allereerst worden in tabel 6 de resultaten van de covariantie-analyse met betrekking tot de waardering van de HRM-instrumenten weergegeven. Op basis van deze resultaten worden alle hypothesen in dit onderzoek beantwoord. De resultaten geven weer hoeveel waarde de ambtenaren hechten aan de verschillende HRM-instrumenten. De respondenten is gevraagd de HRM-prikkels te waarderen door honderd punten te verdelen tussen de tien HRM-prikkels. De gemiddelde waardering geeft de waardering van de ambtenaren en kan variëren tussen de 1 en 100, waarbij 1 punt staat voor weinig waardering en 100 punten staat voor veel waardering. In de tabel worden de resultaten per generatie weergegeven om zo een gedegen vergelijking te maken tussen de generaties.



HRM-prikkel	Gemiddelde waardering	Babyboom N=316	Generatie X N=405	Generatie Y N=126	Significantie	η^2
1. Financiële prikkels	7.26	5.67	8.03	8.75	< .001	.020**
2. Autonomie	18.45	20.85	17.65	14.97	< .001	.032**
3. Taakvariatie	14.16	13.43	14.64	14.43	.552 = ns	.001
4. Flexibiliteit	12.81	13.96	12.69	10.30	.044	.007*
5. Netwerken	6.62	6.74	6.43	6.89	.744 = ns	.001
6. Loopbaanbegeleiding	5.78	3.75	6.53	8.49	< .001	.034**
7. Projectmatig samenwerken	8.24	8.39	7.99	8.70	.438 = ns	.002
8. ICT gebruik	7.26	8.04	6.85	6.62	.746 = ns	.001
9. Participatief management	9.04	9.11	8.95	9.13	.961 = ns	.000
10. Prestatiedoelen	10.39	10.06	10.24	11.72	.337 = ns	.003

** p < 0.01 * p < 0.05 ns= niet significant

Tabel 6 Waardering van HRM-prikkels door ambtenaren, per generatie

In tabel 6 wordt zichtbaar dat de jongste generatie significant meer waarde hecht aan financiële prikkels ($p < .001$, $\eta^2 = .020$) en loopbaanbegeleiding ($p < .001$, $\eta^2 = .034$). Verder is zichtbaar dat de oudere generatie significant meer waarde hecht aan autonomie ($p < .001$, $\eta^2 = .032$) en flexibiliteit ($p < .044$, $\eta^2 = .007$).

Vervolgens is de respondenten ook gevraagd naar de tevredenheid met de HRM-prikkels in de huidige situatie. Tabel 7 geeft de resultaten weer van de covariantie-analyse met betrekking tot de tevredenheid van de ambtenaren met de HRM-instrumenten binnen Ministerie BZK weer. De gemiddelde waardering kan variëren tussen de 1 en 5 punten, waarbij 1 punt staat voor zeer ontevreden en 5 punten staan voor zeer tevreden. De resultaten worden eveneens per generatie weergegeven om een gedegen vergelijking te maken.

De fit tussen waardering van een HRM-instrument en de tevredenheid van de aanwezige HRM-instrumenten bepaalt de mate van arbeidsmotivatie en betrokkenheid. Wanneer deze fit niet aanwezig is zal de betrokkenheid en motivatie volgens de in hoofdstuk drie besproken theorie lager zijn.



HRM-prikkel	Gemiddelde waardering	Babyboom N=316	Generatie X N=405	Generatie Y N=126	Significantie	η^2
1. Financiële prikkels	2.86	2.93	2.84	2.73	.465 = ns	.002
2. Autonomie	4.22	4.25	4.21	4.16	.675 = ns	.001
3. Taakvariatie	4.07	4.14	4.05	3.96	.114 = ns	.005
4. Flexibiliteit	4.01	4.14	4.02	3.68	< .001	.022**
5. Netwerken	4.10	4.21	4.06	3.95	.069 = ns	.007
6. Loopbaanbegeleiding	3.82	3.99	3.75	3.63	.002	.016**
7. Projectmatig samenwerken	3.96	4.12	3.87	3.82	.074 = ns	.007
8. ICT gebruik	3.71	3.76	3.78	3.39	.011	.011**
9. Participatief management	3.64	3.74	3.62	3.48	.407 = ns	.002
10. Prestatiedoelen	3.47	3.57	3.46	3.24	.078 = ns	.008

** p < 0.01 * p < 0.05 ns= niet significant

Tabel 7 Tevredenheid met huidige HRM-prikkels binnen BZK per generatie

Tabel 7 laat zien dat jongere ambtenaren significant minder tevreden zijn met de huidige HRM-prikkels flexibiliteit ($p < .001$, $\eta^2 = .022$), loopbaanbegeleiding ($p < .002$, $\eta^2 = .016$) en ICT gebruik ($p < .011$, $\eta^2 = .011$). De overige verschillen in de tevredenheid met HRM-instrumenten van de generaties zijn niet significant.

5.2.2 Beantwoording van de hypothesen

In deze paragraaf zullen de hypothesen beantwoord worden op basis van de resultaten weergegeven in tabel 6. In tabel 6 wordt zichtbaar dat de jongste generatie (Y) significant meer waarde hecht aan financiële prikkels ($p < .001$, $\eta^2 = .020$) en loopbaanbegeleiding ($p < .001$, $\eta^2 = .034$) dan de oudere generatie. Verder is zichtbaar dat de oudere generatie (Babyboom) significant meer waarde hecht dan jongere generaties aan autonomie ($p < .001$, $\eta^2 = .032$) en flexibiliteit ($p < .044$, $\eta^2 = .007$). Tabel 7 laat vervolgens zien dat jongere ambtenaren (Y) significant minder tevreden zijn dan oudere generaties met de huidige HRM-prikkels flexibiliteit ($p < .001$, $\eta^2 = .022$), loopbaanbegeleiding ($p < .002$, $\eta^2 = .016$) en ICT-gebruik ($p < .011$, $\eta^2 = .011$). Hieronder worden de hypothesen beantwoord op basis van deze resultaten.

Hypothese 1:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door variabele financiële beloning dan de oudere generatie.

De eerste hypothese wordt op basis van de resultaten uit de covariantie-analyse niet verworpen. De jongste generatie hecht duidelijk meer waarde aan variabele financiële beloning.



Hypothese 2:

Jongere- en oudere ambtenaren worden evenveel gemotiveerd en betrokken door de instrumenten autonomie, taakvariatie en loopbaanbegeleiding.

De tweede hypothese wordt op basis van de resultaten deels verworpen. De resultaten laten zien dat oudere ambtenaren significant meer waarde hechten aan autonomie, de hypothese wordt op dit onderdeel verworpen. Vervolgens laten de resultaten zien dat jongere ambtenaren significant meer waarde aan loopbaanbegeleiding dan oudere ambtenaren. Tevens is de generatie Y ook significant minder tevreden met de huidige status van loopbaanbegeleiding binnen BZK blijkt uit tabel 7. Uit bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat jongeren dus meer gemotiveerd en betrokken worden via loopbaanbegeleiding. Op dit onderwerp wordt de hypothesen eveneens verworpen. De resultaten laten geen significante verschillen zien tussen de waardering van de verschillende generaties met betrekking tot taakvariatie. Op het gebied van taakvariatie is de hypothese dus niet verworpen, jongere- en oudere ambtenaren worden evenveel gemotiveerd door taakvariatie.

Hypothese 3:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door de instrumenten flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken en optimaal gebruik van ICT dan oudere ambtenaren.

De derde hypothese wordt in zijn geheel verworpen daar oudere ambtenaren significant meer waarde blijken te hechten aan flexibiliteit. Ouderen worden dus meer gemotiveerd door flexibiliteit. De resultaten laten geen significante verschillen zien in de waardering van jonge- en oudere ambtenaren met betrekking tot netwerken, projectmatig werken en optimaal ICT gebruik. De hypothese wordt verworpen op deze onderwerpen.

Hypothese 4:

Jongere- en oudere ambtenaren verschillen niet in motivatie en betrokkenheid door participatief management.

De resultaten laten geen significante relatie zien tussen de waardering van participatief management en de generatie van ambtenaren. De hypothese wordt om deze reden niet verworpen.

Hypothese 5:

De jongste generatie ambtenaren wordt meer gemotiveerd en betrokken door het stellen van doelen.

De resultaten laten geen significante relatie zien tussen de waardering van doelen stellen en de generatie van ambtenaren. De hypothese wordt om deze reden verworpen.

Uit de beantwoording van de hypothesen kan geconcludeerd worden dat de jongste generatie ambtenaren meer gemotiveerd en betrokken wordt door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. De jongste generatie hecht significant meer waarde aan deze HRM-instrumenten dan de oudere generatie.

De jongste generatie is tevens significant minder tevreden met de huidige status van deze HRM-instrumenten. Wanneer de kloof tussen de wens/verwachting van deze generatie en de werkelijke toepassing van deze HRM-instrumenten kleiner wordt en er een fit ontstaat, zal de betrokkenheid en de motivatie van deze generatie groeien. Middels deze groei zal, volgens de besproken theorie, ook de arbeidsproductiviteit groeien.



5.2.3 Regressie-analyse met betrekking tot alle generaties

De beantwoording van de hypothesen heeft een tweetal duidelijke verschillen tussen de jongere- en oudere ambtenaren aan het licht gebracht. Jongeren waarderen financiële prikkels en loopbaanbegeleiding meer. Nu kan men hieruit concluderen dat de Rijksoverheid meer aandacht dient te besteden aan deze HRM-prikkels om zo de jongste generatie te motiveren en betrokken te maken. Toch zal in dit rapport nog een stap verder worden gegaan. Het is interessant om helder te krijgen hoeveel effect deze HRM-instrumenten nu hebben op de motivatie en betrokkenheid, en hoeveel effect deze twee variabelen vervolgens weer hebben op arbeidsproductiviteit. Op deze manier wordt inzichtelijk hoeveel baat/effect de Rijksoverheid heeft bij een investering in deze HRM-instrumenten. Tevens kunnen er wellicht nog meer verschillen in effecten aan het licht komen middels deze extra analyse. De Rijksoverheid kan aan de hand hiervan bepalen op welke HRM-instrumenten zij kan sturen voor een verhoging van de arbeidsproductiviteit. De analyse zal geschieden via een hiërarchische regressie-analyse.

In deze paragraaf worden de resultaten van de regressie-analyse weergegeven. Deze analyse vormt dus een toevoeging aan dit onderzoek en de resultaten dienen zeer voorzichtig geïnterpreteerd te worden. De regressie-analyse is uitgevoerd met de volgende variabelen: generatie, opleiding, geslacht, schaal, financiële prikkels, autonomie, taakvariatie, flexibiliteit, netwerken, loopbaanbegeleiding, projectmatig samenwerken, ICT gebruik, participatief management, doelen stellen, arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit. Arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit vormen de afhankelijke variabelen bij deze analyse.

De regressie-analyse is uitgevoerd op het gehele data-bestand, alle generaties zijn in deze analyse meegenomen. Tevens is de regressie per generatie uitgevoerd om op deze wijze de eventuele verschillen tussen de generaties aantoonbaar te maken.

De resultaten van de regressie-analyses geven voorzichtig de verbanden weer tussen de centrale concepten in dit onderzoek. Deze resultaten ondersteunen de beantwoording van de hypothesen en het conceptueel model, die geïntroduceerd is in hoofdstuk drie. Gezien de lage N van de verschillende generaties is de kans groot dat de verbanden niet significant zullen zijn. Bij de analyse van de resultaten van de aparte generaties wordt dus minder aandacht besteed aan de significantie van de verbanden daar de N beduidend lager is. Hierbij zal de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt β gelden als vergelijkingswaarde. De betrouwbaarheid van deze vergelijkingswaarde is beduidend lager. Aansluitend zou eigenlijk het interactie-effect van de variabelen berekend moeten worden bij deze regressie-analyse, echter gezien de lage N wordt deze analyse niet uitgevoerd. Tevens voert de berekening van het interactie-effect te ver voor deze scriptie vanwege statistische beperkingen van de onderzoeker. Vanwege het ontbreken van het interactie-effect zijn de conclusies van dit onderzoek niet sluitend. Door het ontbreken van dit effect is het niet zeker of de eventuele (significante) verschillen te wijten zijn aan de generatie of aan het toeval. Bij vervolgonderzoek zal het interessant zijn om het interactie-effect wel te analyseren om op deze wijze sluitende uitspraken te doen over de effecten. De resultaten dienen dus zeer voorzichtig geïnterpreteerd te worden en vormen enkel een extra toevoeging aan de beantwoording van de hypothesen.

Wanneer de verschillen in de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt β waarden opvallend zijn, duiden deze op verschillende reacties van generaties op de HRM-prikkels. In dit onderzoek wordt een verschil als opvallend geïnterpreteerd als een minimale verschilwaarde van .30 punten (+). Verschilwaarden tussen de .20 en .30 punten worden als een noemenswaardig verschil geïnterpreteerd onder de noemer 'klein verschil' en aangegeven met het teken +/- . Wanneer er sprake is van geen



verschil (-) wordt dit ook aangegeven in de tabellen. Hieronder worden de resultaten weergegeven van de hiërarchische regressieanalyses.

De eerste stap van deze regressie heeft het belang dat respondenten aan de verschillende HRM-instrumenten toekennen meegenomen en gecontroleerd voor opleiding, salarisschaal en geslacht (controlevariabelen). Enkel bij de resultaten die gelden voor *alle generaties* is de controlevariabele leeftijd ook meegenomen.

Bij de tweede stap zijn de componenten van de eerste stap plus de mate van tevredenheid met de HRM-instrumenten meegenomen. De resultaten zijn daarmee gecontroleerd voor hoe belangrijk de ambtenaren deze HRM-instrumenten vinden. In de tabellen worden enkel de gestandaardiseerde Bèta's van de tweede stap weergegeven. De resultaten worden per generatie weergegeven zodat de verschillen in effecten door de variabele leeftijd duidelijk zichtbaar zijn. Het effect van de tevredenheid met HRM-instrumenten op de variabelen arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit wordt in de resultaten weergegeven. Ook is zowel de R^2 uit stap 1 en stap 2 weergegeven. Vergelijking van deze twee leert ons hoe belangrijk de tevredenheid met de HRM instrumenten is.



Onafhankelijke variabelen	Alle generaties N=847		Generatie Babyboom N=316		Generatie X N=405		Generatie Y N=126		Verschil generatie Bèta
	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	
1. Financiële prikkels (tevreden met)	-.037	.460 = ns	-.171	.063 = ns	-.021	.764 = ns	.079	.560 = ns	+/-
2. Autonomie (tevreden met)	-.042	.497 = ns	-.099	.384 = ns	-.072	.437 = ns	.104	.498 = ns	+/-
3. Taakvariatie (tevreden met)	.144*	.013	.030	.771 = ns	.096	.302 = ns	.333*	.015	+
4. Flexibiliteit (tevreden met)	.095	.063 = ns	.006	.943 = ns	.128	.097 = ns	.086	.478 = ns	-
5. Netwerken (tevreden met)	.024	.704 = ns	-.067	.563 = ns	.085	.378 = ns	.317*	.043	+
6. Loopbaanbegeleiding (tevreden met)	.020	.742 = ns	.195*	.046	-.080	.373 = ns	-.146	.420 = ns	+
7. Projectmatig samenwerken (tevreden met)	.120	.073 = ns	.220	.057 = ns	.163	.134 = ns	.111	.488 = ns	-
8. ICT gebruik (tevreden met)	.013	.773 = ns	-.006	.939 = ns	-.009	.892 = ns	-.061	.645 = ns	-
9. Participatief management (tevreden met)	.097	.110 = ns	.036	.725 = ns	.061	.497 = ns	.068	.798 = ns	-
10. Prestatiedoelen (tevreden met)	.046	.464 = ns	.195	.079 = ns	.033	.726 = ns	-.056	.726 = ns	+/-
Opleiding	.071	.180 = ns	.051	.601 = ns	.006	.947 = ns	.095	.394 = ns	-
Geslacht	.116*	.031	.058	.496 = ns	.156*	.016	.074	.492 = ns	-
Schaal	-.025	.638 = ns	-.083	.441 = ns	.007	.936 = ns	.076	.493 = ns	-
Leeftijd	-.055	.248 = ns							

Stap 1	R ² = .035	R ² = .053	R ² = .044	R ² = .155
Stap 2	R ² = .156	R ² = .249	R ² = .163	R ² = .513
	Δ R ² = .121	Δ R ² = .196	Δ R ² = .119	Δ R ² = .358

** p < 0.01 * p < 0.05 ns = niet significant

Tabel 8 Resultaten regressie-analyse, afhankelijke variabele arbeidsmotivatie



Analyse van tabel 8

Tabel 8 laat in alle gevallen een grote toename van de R^2 tussen stap 1 en stap 2 zien. Dit houdt in dat de tevredenheid met de HRM-instrumenten een relatief groot effect heeft, onafhankelijk van de waardering van de HRM-instrumenten. In de tabel wordt zichtbaar dat voor alle generaties een significant positief verband te zien is tussen de variabelen taakvariatie (p .013, $B\grave{e}ta$.144) en arbeidsmotivatie. Eveneens laat de tabel een significant positief verband zien tussen de variabelen geslacht (p .031, $B\grave{e}ta$ = .116) en arbeidsmotivatie. In dit onderzoek houdt dit in dat vrouwen gemotiveerder zijn dan mannen. Een aanwijsbare reden kan niet uit de beschrijvende statistiek worden gehaald. Wanneer we kijken naar de beschrijvende statistiek wordt duidelijk dat 52 procent van de respondenten man is en 47.6 procent van de respondenten vrouw is. Verdere speculaties met betrekking tot de vraag waarom vrouwen gemotiveerder zijn dan mannen wordt in dit rapport achterwege gelaten.

Wanneer de verschillen in de gestandaardiseerde $B\grave{e}ta$ waarden opvallend zijn, duiden deze op verschillende reacties van generaties op de HRM-prikkels.

Als we in de tabel kijken naar het verschil tussen de generaties wordt zichtbaar dat er verschillen aanwezig zijn met betrekking tot de volgende HRM-instrumenten:

- **Taakvariatie;** Enkel bij de jongste generatie heeft taakvariatie (p .015, $B\grave{e}ta$.333) een significant verband met arbeidsmotivatie. Tevens is de $B\grave{e}ta$ aanzienlijk hoger dan bij de oudere generaties. Deze resultaten komen overeen met de resultaten in tabel 6. Generatie Y hecht de meeste waarde aan taakvariatie. De Rijksoverheid zou de motivatie van jongeren via deze HRM-prikkel weldegelijk kunnen vergroten.
- **Netwerken;** Enkel bij de jongere generatie heeft netwerken (p .043, $B\grave{e}ta$.317) een significant verband met arbeidsmotivatie. Tevens is de $B\grave{e}ta$ aanzienlijk hoger ten opzichte van de generatie X. Jongeren hechten veel waarde aan netwerken is te zien in tabel 6. Het gebruik van netwerksites en mobiele netwerken juist door deze generatie kan hiervoor een reden zijn. Tabel 6 en tabel 7 hebben laten zien dat de generatie Y het minst tevreden is met de huidige status van netwerken en van alle generaties de meeste waarde hecht aan dit instrument. In dit opzicht zou het toepassen van netwerken ter vergroting van de motivatie van generatie Y een goed resultaat kunnen opleveren voor de Rijksoverheid.
Opvallend is dat de generatie Babyboom een negatief verband laat zien tussen netwerken en arbeidsmotivatie. Dit houdt in dat naarmate men tevreden is over de mate van netwerken in de baan, men minder gemotiveerd wordt. Een reden hiervoor kan het feit zijn dat oudere ambtenaren niet gewend zijn aan het werken in een netwerk. Daar deze generatie niet gewend is om in een netwerk te werken kan zij dit als onprettig gaan ervaren en gedemotiveerd raken.
- **Loopbaanbegeleiding;** Loopbaanbegeleiding heeft enkel bij de generatie Babyboom een positief verband met arbeidsmotivatie, dit is opvallend. Vanuit de theorie wordt verwacht dat wanneer men loopbaanbegeleiding ontvangt, men gemotiveerder zal zijn. Reden voor het negatieve verband kan liggen in het feit dat wanneer een medewerker veel loopbaanbegeleiding behoeft, deze medewerker zich niet prettig voelt over zijn huidige status en dus minder gemotiveerd is vanwege een gevoel van onvermogen. Een verklaring in het verschil in generatie op dit punt kan zijn dat naarmate een persoon ouder wordt deze minder loopbaanbegeleiding behoeft vanwege opgedane ervaring. In tabel 7 wordt weergegeven dat de oudere generatie het meest tevreden is met de huidige loopbaanbegeleiding. Tevens laat tabel 6 zien dat de oudere generatie de minste waarde hecht aan loopbaanbegeleiding. Hieruit kan geconcludeerd worden de generatie Babyboom de minste loopbaanbegeleiding behoeft, waarschijnlijk vanwege ervaring.



Met betrekking tot de volgende HRM-instrumenten zijn kleine verschillen zichtbaar:

- **Financiële prikkels;** Enkel op de jongere generatie hebben financiële prikkels een positief effect, dit wordt bevestigd door de resultaten in tabel 6. Wanneer we kijken naar de resultaten in tabel 6 wordt duidelijk dat jongeren significant de meeste waarde hechten aan financiële prikkels. Deze resultaten verklaren het verschil in effect.
- **Autonomie;** Enkel op de jongste generatie heeft autonomie een positief effect. Het negatieve effect bij de oudere generaties kan wellicht veroorzaakt worden doordat bij een toename van autonomie men zich te vrij voelt en minder gemotiveerd zal voelen. De jongste generatie zal waarschijnlijk naargelang leeftijd nog weinig autonomie hebben in de baan. Wanneer deze autonomie toeneemt, kan dit dus een positief effect hebben op de motivatie. Echter zal er waarschijnlijk een verzadigingspunt zijn met betrekking tot autonomie. Dit is een interessant vraagstuk voor nader onderzoek.
- **Prestatiedoelen;** Enkel bij de jongste generatie heeft het stellen van doelen een negatief effect op de motivatie. In tabel 6 en 7 is zichtbaar dat jongeren de meeste waarde hechten aan het hebben van doelen. Echter is de generatie Y ook het minst tevreden met de huidige status van het stellen van doelen binnen Ministerie BZK. Waarschijnlijk zal deze ontevredenheid de resultaten van de regressie-analyse beïnvloeden hebben. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat wanneer de Rijksoverheid de manier van doelen stellen aan jongeren op een andere manier gaat invullen, meer naar hun behoeften, dit effect wellicht in de toekomst positief kan worden in plaats van negatief.

Uit bovenstaande analyse kan worden geconcludeerd dat ambtenaren van alle generaties gemotiveerd kunnen worden via taakvariatie. Bij nader bestuderen van de resultaten wordt zichtbaar dat generatie Y meer dan andere generaties gemotiveerd kan worden door de instrumenten taakvariatie, netwerken, financiële prikkels en autonomie. Deze vier HRM-instrumenten blijken een groter effect te hebben bij deze jongste generatie.



Onafhankelijke variabelen	Alle generaties N=847		Generatie Babyboom N=316		Generatie X N=405		Generatie Y N=126		Verschil generatie Bèta
	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	
1. Financiële prikkels (tevreden met)	.018	.689= ns	-.116	.155 =ns	.088	.175=ns	.115	.378=ns	+/-
2. Autonomie (tevreden met)	.049	.380 = ns	.155	.122 = ns	-.003	.971= ns	-.008	.956 = ns	-
3. Taakvariatie (tevreden met)	.081	.122 = ns	.036	.697= ns	.012	.885 = ns	.358**	.007	+
4. Flexibiliteit (tevreden met)	.064	.160 = ns	.048	.541 = ns	.099	.151 = ns	-.011	.924 = ns	-
5. Netwerken (tevreden met)	.083	.149 = ns	.015	.884= ns	.077	.385= ns	.252	.088=ns	+/-
6. Loopbaanbegeleiding (tevreden met)	.044	.419 = ns	.184*	.034	-.035	.665= ns	-.015	.935= ns	-
7. Projectmatig samenwerken (tevreden met)	-.031	.598 = ns	-.011	.913 = ns	.009	.924 = ns	-.026	.869 = ns	-
8. ICT gebruik (tevreden met)	.125**	.003	.147*	.036	.102	.094 = ns	.010	.932= ns	-
9. Participatief management (tevreden met)	.201**	< .001	.038	.672 = ns	.290**	< .001	.241	.167 = ns	+/-
10. Prestatiedoelen (tevreden met)	.116*	.044	.308**	.002	.079	.369 =ns	.143	.361 =ns	+/-
Opleiding	-.084	.080 = ns	-.003	.972 = ns	-.082	.294 = ns	-.172	.120 = ns	-
Geslacht	-.006	.892 = ns	-.045	.555 = ns	.001	.985 = ns	-.095	.352 = ns	-
Schaal	-.168**	< .001	-.199*	.033	-.191*	.021	.044	.685 = ns	+/-
Leeftijd	.013	.761 = ns							

Stap 1	R ² = .099	R ² = .105	R ² = .140	R ² = .053
Stap 2	R ² = .338	R ² = .434	R ² = .343	R ² = .556
	Δ R ² = .239	Δ R ² = .329	Δ R ² = .203	Δ R ² = .523

** p < 0.01 * p < 0.05 ns= niet significant

Tabel 9 Resultaten regressie-analyse, afhankelijke variabele betrokkenheid



Analyse van tabel 9

Tabel 9 laat eveneens in alle gevallen een grote toename van de R^2 tussen stap 1 en stap 2 zien. De tevredenheid met de HRM-instrumenten blijkt hier wederom een relatief groot effect te hebben, onafhankelijk van de waardering van de HRM-instrumenten.

Tabel 9 laat voor alle generaties een significant positief verband zien tussen de variabelen ICT gebruik (p .003, $B\grave{e}ta$.125) en betrokkenheid. Eveneens laat de tabel een significant positief verband zien tussen de variabelen participatief management ($<p$.001, $B\grave{e}ta$ = .201) en betrokkenheid. Ook laat de tabel een significant positief verband zien tussen de variabelen prestatiedoelen ($<p$.044, $B\grave{e}ta$ = .116) en betrokkenheid.

Bij deze tabel worden eveneens de opvallende verschillen in de gestandaardiseerde $B\grave{e}ta$ waarden besproken. Als we in de tabel kijken wordt zichtbaar dat er verschillen aanwezig zijn met betrekking tot het volgende HRM-instrument:

- **Taakvariatie;** Bij de jongere generatie heeft taakvariatie (p .007, $B\grave{e}ta$.358) een significant verband met betrokkenheid. De $B\grave{e}ta$ waarde is ook opvallend groter dan bij de andere generaties. Tabel 6 laat zien dat de generatie Y de meeste waarde hecht aan taakvariatie. Tabel 7 laat zien dat de generatie Y het minst tevreden is met de huidige stand van zaken met betrekking tot taakvariatie. Het significante effect en het feit dat er momenteel geen sprake is van een fit op het gebied van taakvariatie laat zien dat er kansen zijn op dit gebied voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid.

Met betrekking tot de volgende HRM-instrumenten worden kleine verschillen zichtbaar bij de volgende instrumenten:

- **Financiële prikkels;** Enkel op de generatie Babyboom hebben financiële prikkels een negatief effect op de betrokkenheid. Deze generatie hecht significant de minste waarde aan financiële prikkels wordt zichtbaar in tabel 6.
Financiële prikkels zal de generatie Babyboom niet veel doen, ze vinden het niet belangrijk. Tabel 7 laat zien dat deze generatie wel het meest tevreden is met de huidige stand van zaken met betrekking tot de financiële prikkels. Een vergroting van de financiële prikkels zal niet positief werken daar de generatie Babyboom het blijkbaar zo wel goed vindt. Bij een vergroting zullen zij zich minder prettig voelen.
- **Netwerken;** De $B\grave{e}ta$ waarde van generatie Y is aanzienlijk groter dan bij de andere generaties. Zoals bij de analyse van tabel 8 al is weergegeven zal het gebruik van netwerksites en mobiele netwerken juist door deze generatie een reden zijn. Tabel 6 en tabel 7 hebben laten zien dat de generatie Y het minst tevreden is met de huidige status van netwerken en van alle generaties de meeste waarde hechten aan dit instrument. Het positieve effect en de duidelijke meerwaarde die deze generatie toekent aan netwerken kan de overheid gebruiken om deze generatie meer betrokken te maken.
- **Loopbaanbegeleiding;** Bij de variabele loopbaanbegeleiding is een duidelijk verschil in effect zichtbaar. Enkel bij de generatie Babyboom is er sprake van een positief, en significant (p .034, $B\grave{e}ta$.184), effect op de variabele betrokkenheid. De jongere generaties laten een negatief verband zien tussen deze twee variabelen. Bij de analyse van tabel 8 kwam naar voren dat bij deze generatie ook enkel een positief verband zichtbaar is met betrekking tot arbeidsmotivatie. Zoals bij deze analyse al werd weergegeven zal de waarschijnlijke verklaring voor dit verschil veroorzaakt worden door het gevoel van onvermogen bij jongere medewerkers wat verhoging van de loopbaanbegeleiding een negatief effect geeft. Tevens speelt ervaring van oudere medewerkers een rol.



- **Participatief management;** De Bèta's verschillen tussen de generatie Babyboom en de jongere generaties. Tabel 6 laat echter niet veel verschil zien in de waardering van dit HRM-instrument door de generaties. Generatie Y heeft wel de hoogste waarde hier. Dit betekent dat de jongste generatie het meest geprikkeld zal worden door dit instrument.
Tabel 7 laat wel zien dat de generatie Babyboom het meeste tevreden is met de huidige stand van zaken met betrekking tot participatief management. Hieruit kan voorzichtig concluderen dat wanneer de mate van participatief management verhoogd wordt, de generatie Babyboom hier niet sterk op zal reageren daar ze het nu ook al wel goed vinden.
- **Prestatiedoelen;** Bij de generatie Babyboom heeft doelen stellen (p .002, Bèta .308) een significant positief verband met betrokkenheid. De Bèta waarde is opvallend groter dan bij de andere generaties, die overigens ook positief zijn. Tabel 6 laat zien dat de generatie Babyboom de minste waarde hecht aan doelen stellen. Tabel 7 laat zien dat de generatie Babyboom het meest tevreden is met de huidige stand van zaken met betrekking tot doelen stellen. Wanneer de oudere generatie doelen gesteld krijgt dan zullen zij meer betrokken worden bij de organisatie.
- **Salarisschaal;** Enkel bij de generatie Y heeft de salarisschaal een positief effect op de betrokkenheid. Aangezien de jongste generatie de meeste waarde hecht aan financiële beloning (tabel 6) is het logisch dat de generatie Y dan ook positief reageert op een verhoging van het salaris.

Uit de analyse van tabel 9 kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De tabel laat zien dat voor alle generaties significante positieve verbanden zien tussen de afhankelijke variabele betrokkenheid en de onafhankelijke variabelen ICT gebruik, participatief management en prestatiedoelen. De diepere analyse per generatie maakt duidelijk dat de generatie Y meer dan oudere generaties betrokken wordt door de HRM-instrumenten taakvariatie, financiële prikkels, netwerken, participatief management en salaris.



Onafhankelijke variabelen	Alle generaties N=847		Generatie Babyboom N=316		Generatie X N=405		Generatie Y N=126		Verschil generatie Bèta
	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	Bèta	Significantie	
Betrokkenheid	.030	.630 = ns	.049	.524 =ns	.004	.947 =ns	.047	.687 =ns	-
Arbeidsmotivatie	.123*	.026	.076	.298 =ns	.038	.532 =ns	.142	.287 =ns	-
Opleiding	.022	.708 = ns	.124	.118 =ns	-.072	.330 =ns	-.099	.427 =ns	+/-
Geslacht	.047	.375 = ns	-.085	.228 =ns	.078	.177=ns	.019	.859 = ns	-
Schaal	.123*	.035	-.108	.222 =ns	.231**	.002	-.059	.585= ns	+
Leeftijd	.077	.158 = ns							
Stap 1	R ² = .037		R ² = .123		R ² = .048		R ² = .141		
Stap 2	R ² = .116		R ² = .171		R ² = .091		R ² = .198		
	ΔR ² = .079		ΔR ² = .048		ΔR ² = .043		ΔR ² = .057		

** p < 0.01 * p < 0.05 ns= niet significant

Tabel 10 Resultaten regressie-analyse, afhankelijke variabele arbeidsproductiviteit

Analyse van tabel 10

Ten slotte laat ook deze tabel laat in alle gevallen een toename van de R² tussen stap 1 en stap 2 zien. De tevredenheid met de HRM-instrumenten is hier onafhankelijk van de waardering van de HRM-instrumenten dus ook relatief belangrijk. De tabel laat voor alle generaties een significant positief verband zien tussen de variabelen arbeidsmotivatie (<p .026, Bèta = .123) en arbeidsproductiviteit. Tevens is ook zichtbaar dat betrokkenheid een (niet significant) positief verband heeft met arbeidsproductiviteit. De in de literatuur veronderstelde verbanden tussen deze variabelen worden bevestigd middels deze resultaten. Deze tabel laat enkel de verbanden zien tussen de variabelen betrokkenheid, motivatie en arbeidsproductiviteit daar het conceptueel model van dit onderzoek ervan uitgaat dat de variabelen betrokkenheid en motivatie een direct effect hebben op de variabele arbeidsproductiviteit. Het effect van de HRM-instrumenten loopt via deze twee mediërende variabelen.

De verschillen van de gestandaardiseerde Bèta waarden laten zien dat er een verschil aanwezig is met betrekking tot de generaties en de volgende variabele:

- **Salarisschaal;** Het verschil tussen de generatie X en generatie Y is duidelijk zichtbaar. Opvallend is dat enkel bij de generatie X de variabele salaris een positief effect heeft op de arbeidsproductiviteit. Bij deze generatie Babyboom en Y is er sprake van een negatief verband. Een voor de hand liggende verklaring voor dit verschil in effecten is niet aanwezig. Het kan zijn dat de oudere generatie al in een dermate hoge schaal zit dat een verhoging deze generatie niet meer veel doet, ze zullen er niet harder door gaan werken. Bij de generatie Y kan het zijn dat wanneer zij in een hogere salarisschaal terecht komen dit meestal inhoud dat zij meer verantwoordelijkheden in de baan krijgen.



Het zou mogelijk kunnen zijn dat de generatie Y deze verantwoordelijkheden nog niet efficiënt genoeg kan uitvoeren door een gebrek aan ervaring, dit kan het negatieve effect verklaren. Nader onderzoek met betrekking tot dit negatieve verband is interessant.

Met betrekking tot de volgende HRM-instrumenten wordt een klein verschil zichtbaar bij de volgende variabele:

- **Opleiding;** Enkel bij de generatie Babyboom heeft de variabele opleiding een positief effect op de arbeidsproductiviteit. Bij de generatie X en Y is sprake van een negatief effect tussen de variabele opleiding en arbeidsproductiviteit. Dit verband houdt in dat naarmate een ambtenaar hoger is opgeleid deze minder productief zal zijn. Wellicht is de oorzaak van dit negatieve verband dat een medewerker een expert wordt op een bepaald gebied wanneer hij/zij hoger is opgeleid. Dit houdt in dat deze medewerker niet breed inzetbaar is en dat kan ten koste gaan van de arbeidsproductiviteit.

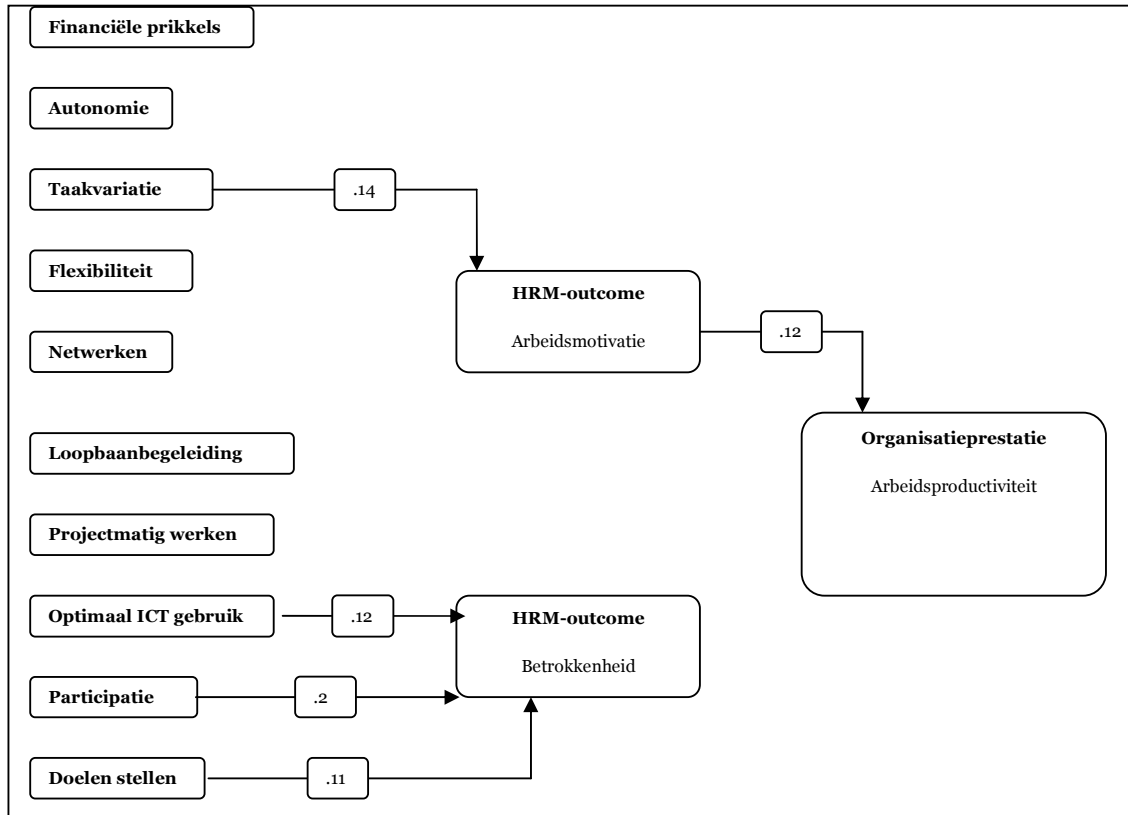
De analyse van tabel 10 leidt tot de conclusie dat bij alle generaties ambtenaren de variabele arbeidsmotivatie een significante positieve relatie heeft met arbeidsproductiviteit. Per generatie zijn geen verschillen geconstateerd op het gebied van motivatie en betrokkenheid. Enkel de controlevariabelen laten verschillen zien tussen de effecten per generatie.

De in deze paragraaf genoemde afwijkingen van de theorie zijn in sommige gevallen zeer opvallend en onverklaarbaar. De kleine N kan een reden zijn van deze onverwachte effecten. De verklaringen van de afwijkingen zijn persoonlijke interpretaties en aannames. Empirische verklaringen zijn niet voorhanden in dit onderzoek. In de toekomst is het interessant deze afwijkingen nader te onderzoeken middels kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

5.2.4 Resultaten van de regressie-analyse in het conceptueel model

In de voorgaande paragraaf zijn alle resultaten van de regressie-analyse besproken. De resultaten van de regressie-analyses uit tabel 7, 8, 9 en 10 geven de verbanden weer tussen de centrale concepten in dit onderzoek.

In figuur 5 worden de significante verbanden van de resultaten, die gelden voor *alle generaties*, uit de tabellen weergegeven in het conceptueel model van dit onderzoek. De figuur laat enkel de significante verbanden zien tussen de variabelen.



Figuur 5 Conceptueel model met bijbehorende gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor alle generaties (enkel significante effecten)

Het model laat middels regressiecoëfficiënten het effect zien van de 'tevredenheid met een HRM-instrument' op de variabelen arbeidsmotivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit. De effecten zijn gecontroleerd voor de waardering die ambtenaren hebben voor de HRM-instrumenten. Uit de resultaten blijkt dat tevredenheid met de HRM-instrumenten een relatief groot effect heeft, onafhankelijk van de waardering van de HRM-instrumenten.

De significante positieve verbanden tussen de variabelen bevestigen een aantal in de theorie veronderstelde verbanden. Ten slotte zijn niet alle verbanden significant en daarom worden deze niet weergegeven in figuur 5. De lage N kan een reden zijn voor de afwezigheid van meer significante verbanden.

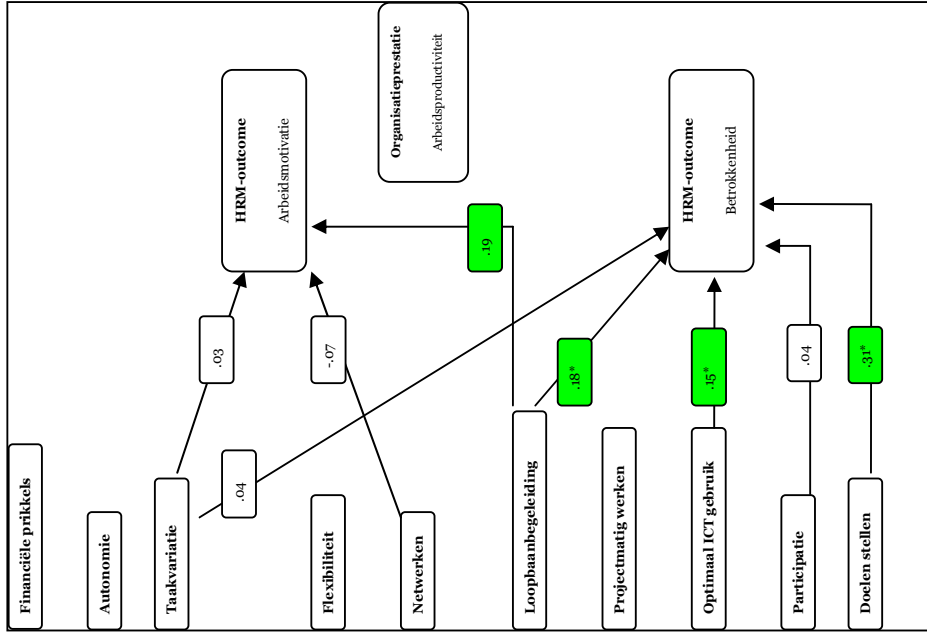
5.2.5 Resultaten van de regressie-analyse per generatie

In figuur 5 is duidelijk geworden dat een aantal HRM-instrumenten effecten hebben op de afhankelijke variabelen. Figuur 5 gaat op voor *alle ambtenaren*, van alle generaties, binnen het Ministerie BZK. Nu is de vraag of deze effecten ook gelden voor alle groepen, of dat de effecten verschillen per generatie. Deze vraag is in voorgaande paragraaf reeds beantwoord in de analyse van de resultaten per generatie. In deze paragraaf worden deze verschillen in effecten per generatie weergegeven in de vorm van figuren. De figuren 6, 7 en 8 vormen een samenvatting van paragraaf 5.2.3.

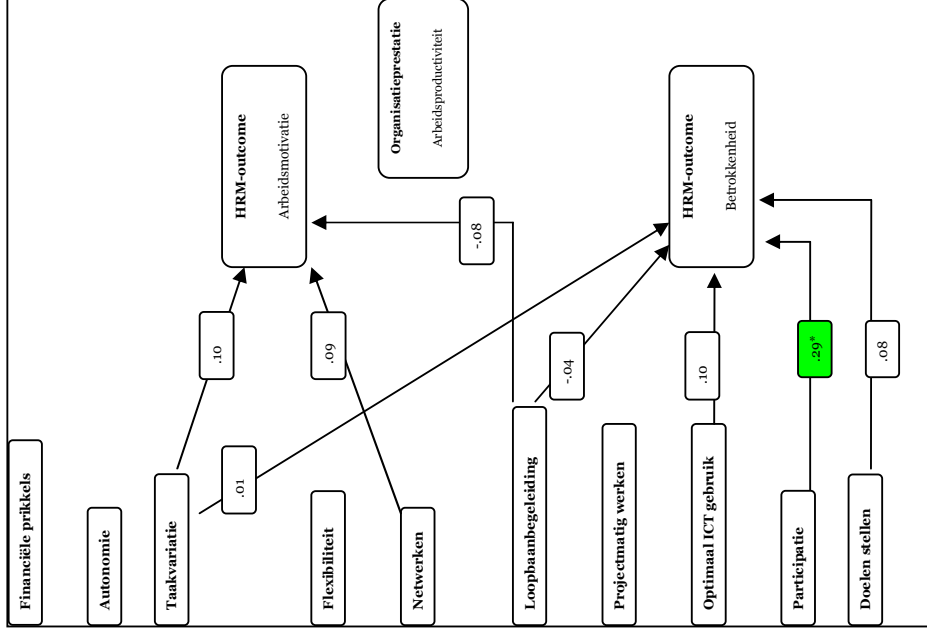


De regressiecoëfficiënten die worden aangegeven in de figuren zijn deels significant en deels niet significant. Als we kijken naar de resultaten van de verschillende generaties wordt duidelijk dat de significante verbanden voor alle generaties betrekking hebben op andere variabelen. Tevens zijn weinig significante verbanden aanwezig, dit is toe te schrijven aan de kleine N en het ontbreken van het interactie-effect. Daarom worden bij deze figuren ook de niet significante Bèta's weergegeven van de resultaten die opvallende verschillen laten zien tussen de generaties (verschil $> .30$). Indien in deze figuren significante relaties aan de orde zijn worden deze aangegeven met een sterretje (*). Vanwege het ontbreken van het interactie effect is een één op één vergelijking tussen de generaties niet mogelijk. Wel kan geconstateerd worden dat de effecten anders zijn bij de generaties. Uit deze verschillen kan voorzichtig worden aangenomen dat de generaties anders reageren op bepaalde HRM-prikkels.

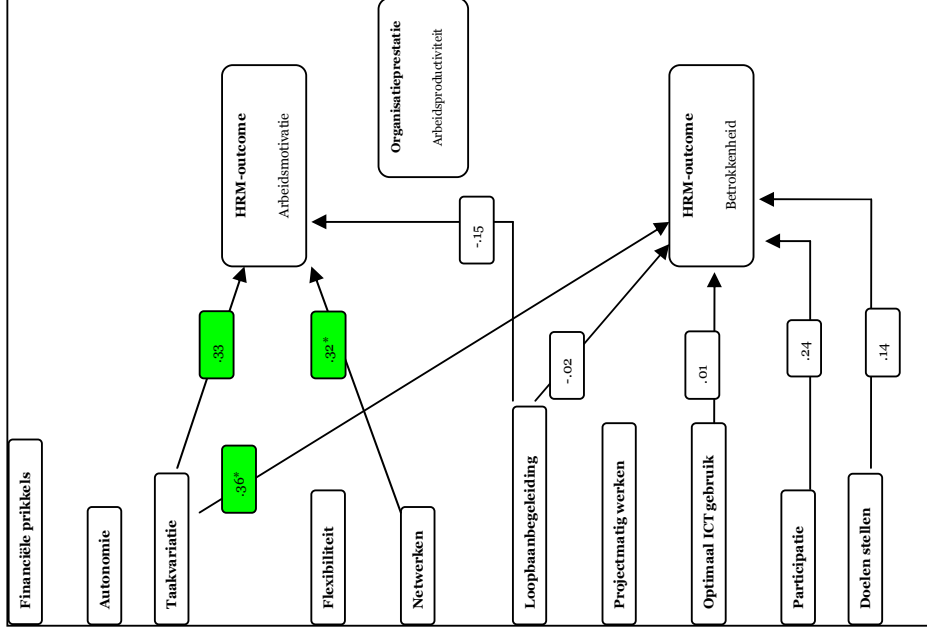
Per effect is steeds, per generatie, een van de drie regressiecoëfficiënten gekleurd. Een gekleurde regressiecoëfficiënt wijkt positief af van de regressiecoëfficiënten van andere generaties. Een gedetailleerde toelichting op alle verschillen is reeds in de paragraaf 5.2.3 weergegeven.



Figuur 6 Generatie Babyboom
 regressiecoëfficiënten



Figuur 7 Generatie X
 regressiecoëfficiënten



Figuur 8 Generatie Y
 regressiecoëfficiënten



5.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de covariantie-analyse en de regressieanalyse weergegeven. Op basis van de resultaten van de covariantie-analyse zijn de hypothesen beantwoord. Aan de hand van de beantwoording van de hypothesen kan geconcludeerd worden dat jongste ambtenaren meer gemotiveerd en betrokken worden door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. De jongste generatie hecht significant meer waarde aan deze HRM-instrumenten dan de oudere generatie. De jongere generatie is tevens significant minder tevreden met de huidige status van deze HRM-instrumenten. Wanneer de kloof tussen de wens/verwachting van deze generatie en de werkelijke toepassing van deze HRM-instrumenten kleiner wordt en er een fit ontstaat, zal de betrokkenheid en de motivatie van deze generatie groeien.

Op basis van de resultaten van de regressie-analyse kunnen verschillen in effecten tussen de verschillende generaties worden aangewezen. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat vanwege het ontbreken van de berekening van het interactie-effect de conclusies van dit onderzoek niet sluitend zijn. Door het ontbreken van dit effect is het niet zeker of de eventuele (significante) verschillen te wijten zijn aan de generatie of aan het toeval. Dit zal in vervolgonderzoek interessant zijn om uit te sluiten.

De resultaten van de regressie-analyse laten zien dat een aantal van de in de theorie veronderstelde verbanden tussen de variabelen kloppen. De resultaten laten echter ook een negatief verband zien, dit in tegenstelling tot de verwachte verbanden vanuit de theorie. Het gaat hier om het verband tussen de variabelen loopbaanbegeleiding en arbeidsmotivatie.

Het is opvallend op te zien dat de jongere generatie significant meer waarde hecht aan loopbaanbegeleiding en significant het minst tevreden is met dit instrument, terwijl de regressie-analyse een negatief effect laat zien bij de jongste generatie voor het verband tussen de onafhankelijke variabele loopbaanbegeleiding en de afhankelijke variabelen arbeidsmotivatie. Reden voor het negatieve verband kan liggen in het feit dat wanneer een medewerker veel loopbaanbegeleiding behoeft, deze medewerker zich niet prettig voelt over zijn huidige status en dus minder gemotiveerd is vanwege een gevoel van onvermogen. Een verklaring in het verschil in generatie op dit punt kan zijn dat naarmate een persoon ouder wordt deze minder loopbaanbegeleiding behoeft vanwege opgedane ervaring.

Ondanks het feit dat de jongeren significant meer waarde hechten aan loopbaanbegeleiding dan oudere generaties wordt op basis van het negatieve verband toch geconcludeerd dat jongeren niet gemotiveerder, meer betrokken en/of productiever worden middels de huidige invulling van loopbaanbegeleiding binnen BZK. Generatie Y is het minst tevreden met de huidige loopbaanbegeleiding volgens tabel 7. Wellicht bij een andere invulling van deze begeleiding zal dit negatieve effect omslaan in een positief effect.

Bij een vergelijking tussen de effecten van de generatie Y en de resultaten die gelden voor de andere generaties worden kleine verschillen zichtbaar. Duidelijk zichtbaar is dat de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt (niet significant) van de variabele taakvariatie duidelijk positief verschilt van de andere generaties. Hieruit mag voorzichtig de conclusie getrokken worden dat taakvariatie meer effect heeft bij de generatie Y.

Het effect van de variabele netwerken op arbeidsmotivatie wijkt ook positief af van de overige generaties. Hier mag ook voorzichtig aangenomen worden dat netwerken bij de jongste generatie beter zal werken dan bij de oudere generaties.



Net zoals in paragraaf 5.2 zijn bovengenoemde verklaringen van de afwijkingen zijn persoonlijke interpretaties en aannames. Empirische verklaringen zijn niet voorhanden in dit onderzoek. In de toekomst is het interessant deze afwijkingen nader te onderzoeken middels kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

Verder wordt in de figuren zichtbaar dat alle generaties onderling verschillen in effecten op de afhankelijke variabelen. Dit rapport richt zich op het motiveren, betrokken maken en bevorderen van de arbeidsproductiviteit van de jongste generatie ambtenaren. Om deze reden richten de conclusies en aanbevelingen zich vooral op deze doelgroep. De Rijksoverheid zal er echter goed aan doen in de toekomst een leeftijdsfasebewust HRM-beleid te ontwikkelen en te implementeren waarin de specifieke wensen van alle generaties aan bod komen. De resultaten van dit rapport kunnen hiervoor de basis vormen.



6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

6.1 Conclusies

In hoeverre verschilt de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren, en wat betekent dit verschil voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid in de toekomst?

Bovenstaande vraag staat centraal in dit onderzoek. Deze centrale onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van deelvragen. ‘*Wat is het verschil in de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren?*’ is de eerste vraag die beantwoord wordt in dit rapport.

Ten eerste is op basis van in de literatuur beschreven wensen en verwachtingen van jongere- en oudere medewerkers in kaart gebracht op welke gebieden de wensen en verwachtingen van deze generaties verschillen en overeenkomen.

Tabel 2 in dit rapport geeft, op basis van de theorie, weer welke HRM-prikkels jongere en oudere ambtenaren wensen en verwachten van een werkgever. In totaal zijn tien HRM-prikkels in kaart gebracht, deze zijn: financiële prikkels, autonomie, taakvariatie, flexibiliteit, netwerken, loopbaanbegeleiding, projectmatig (samen)werken, optimaal ICT gebruik, participatief management en het stellen van doelen. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de jongste generatie, generatie Y, beter gemotiveerd en betrokken kan worden door de HRM-instrumenten variabele financiële beloning, flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken, optimaal gebruik van ICT en het stellen van doelen.

Ten tweede is in het toetsende gedeelte van dit onderzoek een antwoord gezocht op de vraag: *Klopt het in de literatuur veronderstelde verschil tussen de generaties met betrekking tot het verband tussen HRM-instrumenten en motivatie en betrokkenheid?* De hypothesen zijn beantwoord aan de hand van de resultaten van de digitale enquête. Op basis van de theorie wordt verwacht dat de jongste generatie, generatie Y, beter gemotiveerd en betrokken kan worden door de HRM-instrumenten variabele financiële beloning, flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken, optimaal gebruik van ICT en het stellen van doelen.

Uit de beantwoording van de hypothesen kan geconcludeerd worden dat jongste ambtenaren meer gemotiveerd worden door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. De jongere generatie hecht significant meer waarde aan deze HRM-instrumenten dan de oudere generatie. De jongere generatie is tevens significant minder tevreden met de huidige status van deze twee HRM-instrumenten. Het blijkt dus dat niet alle, op basis van de theorie, verwachte verschillen aanwezig zijn. Toch zijn wel een aantal verschillen aanwezig, tevens zijn een aantal onverwachte verschillen aanwezig zoals op het gebied van loopbaanbegeleiding.

Ten derde geven de resultaten van de aanvullende regressie-analyse ook een bijdrage aan de beantwoording van de tweede deelvraag. Bij de analyse van de resultaten van de aparte generaties is minder aandacht besteed aan de significantie van de verbanden daar de N beduidend lager is met betrekking tot de resultaten per generatie. Hierbij is de gestandaardiseerde Bèta geldend als vergelijkingswaarde. De betrouwbaarheid van deze vergelijkingswaarde is beduidend lager. Verder zijn vanwege het ontbreken van het interactie-effect de conclusies van dit onderzoek niet sluitend. Door het ontbreken van dit effect is het niet zeker of de eventuele (significante) verschillen te wijten zijn aan de generatie of aan het toeval. De resultaten dienen dus zeer voorzichtig geïnterpreteerd te worden en vormen enkel een extra toevoeging aan de beantwoording van de hypothesen. Er zijn wel een aantal opvallende (kleine) verschillen in de Bèta waarden, deze duiden op verschillende reacties van generaties op de HRM-prikkels. De Bèta's (niet allen significant) van de regressie-analyse laten zien



dat een aantal van de in de theorie veronderstelde verbanden tussen de variabelen kloppen. De resultaten laten echter ook zien dat verbanden negatief zijn, dit in tegenstelling tot de verwachte verbanden vanuit de theorie. Uit de regressie-analyse kan voorzichtig worden geconcludeerd dat ambtenaren van alle generaties gemotiveerd kunnen worden via taakvariatie. Tevens gelden voor alle generaties significante positieve verbanden tussen de afhankelijke variabele betrokkenheid en de onafhankelijke variabelen ICT gebruik, participatief management en prestatiedoelen. Deze HRM-instrumenten blijken dus positief effect te hebben op ambtenaren binnen het Ministerie BZK. Aansluitend blijkt uit de analyse dat alle generaties ambtenaren een significante positieve relatie hebben tussen arbeidsmotivatie en arbeidsproductiviteit.

Bij nader bestuderen van de resultaten wordt zichtbaar dat generatie Y meer dan andere generaties **gemotiveerd** kan worden door de instrumenten taakvariatie, autonomie, netwerken en financiële prikkels. Deze vier HRM-instrumenten blijken een groter effect te hebben bij deze jonge generatie (grotere Bèta, niet significant). De diepere analyse per generatie maakt ook duidelijk dat de generatie Y meer (grotere Bèta, niet significant) dan oudere generaties **betrokken** wordt door de HRM-instrumenten taakvariatie, financiële prikkels, netwerken, participatief management en salaris. Ten slotte bevestigt de regressie-analyse dat de jongste generatie significant arbeidsproductiever wordt door arbeidsmotivatie.

Op de eerste helft van centrale vraag kan nu een antwoord worden gegeven. Er bestaat een verschil in de effecten van HRM-prikkels op de motivatie en betrokkenheid van jongere- en oudere ambtenaren. De jongste generatie ambtenaren worden significant meer gemotiveerd door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. De aanvullende regressie-analyse laat aansluitend nog kleine (niet significante) verschillen in de effecten zien tussen de generaties op basis van verschillen in de Bèta's. Samenvattend zijn er dus een zestal HRM-instrumenten die een groter/positiever effect op de jongste generatie hebben dan op oudere generaties:

1. Financiële beloning
2. Loopbaanbegeleiding
3. Taakvariatie
4. Autonomie
5. Netwerken
6. Participatief management

6.2 Aanbevelingen HRM-beleid Rijksoverheid

Op basis van de conclusies in de voorgaande paragraaf kan een antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van dit onderzoek, die tevens de tweede helft van de centrale vraag vormt: *Wat betekent dit eventuele verschil voor het HRM-beleid in de toekomst?*

De (kleine) verschillen tussen het motiveren en betrokken maken van de jonge- en de oudere generatie ambtenaren betekent dat de Rijksoverheid in haar HRM-beleid aandacht dient te besteden aan de verschillende wensen en verwachtingen van de verschillende generaties ambtenaren die werkzaam zijn binnen de Rijksoverheid. Zoals weergegeven in hoofdstuk twee van dit rapport wordt in het Sociaal Jaarverslag Rijk van 2007 niet specifiek ingegaan op wensen en verwachtingen van de nieuwe, jonge generatie. De Rijksoverheid zal in de toekomst deze wensen en verwachtingen moeten meenemen in het HRM-stelsel Rijk.

Uit de resultaten blijken alle generaties onderling te verschillen in effecten op de afhankelijke variabelen. Dit rapport richt zich op het motiveren, betrokken maken en bevorderen van de



arbeidsproductiviteit van de jongste generatie ambtenaren. Om deze reden richten de aanbevelingen zich vooral op deze doelgroep.

De Rijksoverheid zal er echter goed aan doen in de toekomst een leeftijdsfasebewust HRM-beleid te ontwikkelen waarin de specifieke wensen van de oudere generaties ook aan bod komen. De resultaten van dit rapport kunnen de basis voor dit beleid vormen.

De conclusies van de covariantie-analyse laten zien dat er momenteel een kloof bestaat tussen bepaalde wensen en verwachtingen van de jongere generatie ambtenaren, vooral op het gebied van financiële variabele beloning en loopbaanbegeleiding. Wanneer de kloof tussen de wens/verwachting van deze generatie en de werkelijke toepassing van deze HRM-instrumenten kleiner wordt en er een fit ontstaat, zal de betrokkenheid en de motivatie van deze generatie groeien en dus tevens de arbeidsproductiviteit van deze generatie groeien. De Rijksoverheid zal er goed aan doen om variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding in te voeren in het HRM-stelsel Rijk.

De Rijksoverheid kan de generatie Y ambtenaren ook meer dan de oudere generaties motiveren en betrokken maken via de HRM-prikkels taakvariatie, autonomie, netwerken en participatief management. Deze HRM-prikkels kunnen ook in de toekomst meer worden gehanteerd in het HRM-stelsel Rijk om de arbeidsproductiviteit van jonge Rijksambtenaren te vergroten en/of groot te houden. De Rijksoverheid kan via bepaalde HRM-prikkels proberen te voorkomen dat ambtenaren 'raamambtenaren' worden en dus een hoge(re) arbeidsproductiviteit hebben.

Hieronder wordt per HRM-prikkel aanbevelingen gegeven voor de toepassing van de HRM-prikkels die bij de jongste generatie passen. De Rijksoverheid kan deze toepassing vervolgens implementeren in haar HRM-beleid.

1. Financiële beloning

De jongste generatie hecht veel waarde aan financiële beloning en is niet tevreden met de huidige stand van zaken met betrekking tot dit HRM-instrument (tabel 6 en 7). De Rijksoverheid zal de motivatie, betrokkenheid en arbeidsproductiviteit kunnen verhogen van deze generatie door financiële beloningen te koppelen aan de prestaties van de ambtenaren van deze generatie. Dit kan bijvoorbeeld middels het opstellen van doelstellingen gekoppeld aan de financiële beloning. In de resultaten hebben we gezien dat er sprake is van een positief effect van het stellen van doelen voor de generatie Y.

2. Loopbaanbegeleiding

De jongere generatie hecht significant meer waarde hecht aan loopbaanbegeleiding en significant het minst tevreden is met dit instrument (tabel 6 en 7). De regressie-analyse laat echter een negatief effect zien bij de jongste generatie voor het verband tussen loopbaanbegeleiding en de afhankelijke variabelen arbeidsmotivatie en arbeidsproductiviteit.

Ondanks het feit dat de jongeren significant meer waarde hechten aan loopbaanbegeleiding dan oudere generaties wordt op basis van de negatieve verbanden toch geconcludeerd dat jongeren niet gemotiveerder, betrokken en/of productiever worden middels de huidige invulling van loopbaanbegeleiding binnen BZK. Generatie Y is het minst tevreden met de huidige loopbaanbegeleiding volgens tabel 7. Wellicht bij een andere invulling van deze begeleiding zal dit negatieve effect omslaan in een positief effect. De Rijksoverheid zal de loopbaanbegeleiding moeten afstemmen op de wensen van de jongste generatie omdat deze generatie loopbaanbegeleiding wel heel erg belangrijk vindt. De precieze wensen op dit gebied zijn vooralsnog niet bekend. Nader onderzoek op dit onderwerp is dan ook gewenst.



3. Taakvariatie

Het significante effect en het feit dat er momenteel geen sprake is van een fit op het gebied van taakvariatie laat zien dat er kansen zijn op dit gebied voor het HRM-beleid van de Rijksoverheid. De Rijksoverheid kan de jongste generatie meer taakvariatie bieden door standaard een variërend aantal taken op te nemen in de functie-omschrijving. Bij het opstellen van functie-omschrijvingen moet de Rijksoverheid dus rekening houden met het bieden van een wisselend aantal taken. Op het niveau van kenniswerk zal dit vrijwel in alle situaties mogelijk zijn. Tevens kan taakvariatie ook gekoppeld worden aan het stellen van doelen met financiële beloning. Door het stellen van een aantal variërende doelen kan in samenspraak met de jonge ambtenaar een variërende en uitdagende invulling van de baan worden gerealiseerd.

4. Autonomie

De jongste generatie laat een positief effect zien tussen autonomie en motivatie. De jongste generatie zal waarschijnlijk naargelang leeftijd nog weinig autonomie hebben in de baan. Wanneer deze autonomie toeneemt, kan dit dus een positief effect hebben op de motivatie. De Rijksoverheid kan de jongere ambtenaren meer autonomie toebedelen in de werkzaamheden. Wanneer de Rijksoverheid doelen stelt en hier variabele financiële beloning aan koppelt kan hiermee de autonomie vergroot worden. Een jonge ambtenaar is zelf verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen en dus het behalen van de financiële beloning.

5. Netwerken

De positieve afwijking op het gebied van netwerken houdt waarschijnlijk in dat de jongste generatie beter zal werken bij gebruik van het netwerk dan oudere generaties. De Rijksoverheid kan aandacht besteden aan dit effect door jongere ambtenaren netwerktrainingen aan te bieden om zo te leren efficiënt en effectief te netwerken.

Het positieve effect op de betrokkenheid en de duidelijke meerwaarde die deze generatie toekent aan netwerken kan de overheid gebruiken om deze generatie meer betrokken te maken. De overheid kan de jongeren de mogelijkheid geven te netwerken via mogelijkheden om het (persoonlijke) netwerk te benutten en te vergroten. Aanbestedingen onder een nader te bepalen bedrag mogen bijvoorbeeld in deze nieuwe situatie ook worden uitgezet in het (persoonlijke) netwerk van een ambtenaar. Tevens kan de Rijksoverheid het gebruik van interne netwerken optimaliseren. Het Ministerie BZK werkt nu met interne kenniskaarten. In de toekomst kan men dit uitbreiden tot kenniskaarten met een reikwijdte die Rijksbreed is.

6. Participatief management

Jongeren willen wellicht hun plekje veroveren binnen de organisatie daar ze relatief nieuw zijn. De mogelijkheid daartoe via participatief management zal waarschijnlijk het positieve effect kunnen veroorzaken van dit HRM-instrument.

De Rijksoverheid kan jongeren laten deelnemen in de koersbepaling van de afdeling waarop ze werkzaam zijn. Het management zal hiervoor echter wel moeten openstaan. Ondanks dat veel organisatiebeleid binnen de Rijksoverheid op een hoog niveau bepaald wordt zal er altijd ruimte bestaan voor het geven van invulling aan dit beleid. Een afdelingsoverleg op regelmatige basis waar ruimte is voor een wederzijdse conversatie is een invulling aan participatief management. Tevens kan participatie opgenomen worden in het functieprofiel van een ambtenaar, dit versterkt vervolgens de taakvariatie weer. Ten slotte kan participatie ook als doelstelling worden opgenomen, bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan de Ondernemings Raad (OR).



6.3 Discussie

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat niet alle verwachte relaties tussen de variabelen significant zijn. Het kan zijn dat de resultaten kloppen en de verbanden die in de literatuur verondersteld worden daadwerkelijk niet bestaan in de werkelijkheid. Echter kan het ook zijn dat de vragen niet volledig naar waarheid zijn ingevuld door de respondenten daar deze rekening houden met sociale wenselijkheid van de antwoorden. Ook kan de lage N en het ontbreken van het interactie-effect deze resultaten veroorzaken.

Verder zijn de vragen die de arbeidsproductiviteit van de ambtenaren meten subjectief. De vragen gaan na in welke mate ambtenaren beter, sneller, harder werken dan hun naaste collega's. Het zelfbeeld van een ambtenaar kan hier de antwoorden op deze vragen onbetrouwbaar maken. Tevens speelt sociale wenselijkheid bij het beantwoorden van deze vraag ook een grote rol. Verder zijn de resultaten van de regressie-analyse per generatie niet significant door de lage N, dit houdt in dat de resultaten niet zeer betrouwbaar zijn.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat er sprake is van een daadwerkelijk verschil tussen de verschillende generaties. Hier is wel rekening gehouden met het cohort-effect, echter is er geen rekening gehouden met het levensfase-effect. Wester, Renckstorf en Scheepers (2006) geven aan dat een cohort een verzameling mensen is die in eenzelfde tijd een belangrijke gebeurtenis meemaken zoals de geboorte en de historisch-maatschappelijke context waarin ze worden geboren. De gebeurtenissen tijdens de formatieve jaren hebben volgens de auteurs een grote invloed op het leven. De historisch-maatschappelijke context bepaald dan dus de verschillen tussen de generaties. In dit onderzoek is enkel rekening gehouden met het bovengenoemde cohort-effect.

Het levenscyclus-effect is hier niet bij meegenomen. Volgens Van Dongen (1996) kunnen ook andere interpretaties worden gegeven aan de tijd die verlopen is sinds de geboorte van een persoon. Bij het doorlopen van verschillende levenscyclusfasen, zoals het aanvaarden van betaald werk, krijgen van kinderen of met pensioen gaan staan volgens Van Dongen (1996) levenscyclus-effecten centraal. Het optreden van deze levenscyclus-effecten impliceert dat, in tegenstelling tot cohort-effecten, waarde oriëntaties niet stabiel zijn, maar variëren met de individuele omstandigheden waarin de persoon zich bevindt. Het kan dus zijn dat wanneer de generatie Y de levenscyclus-effecten ondergaat dit ook het oordeel over de HRM-instrumenten zal bijstellen.

6.4 Beperkingen van het onderzoek

Een aantal beperkingen heeft ervoor gezorgd dat de uitvoering van dit onderzoek niet optimaal is geweest. Allereerst het onderzoek enkel uitgevoerd binnen het Ministerie BZK, dit heeft het onderzoek een casestudy gemaakt.

Het uitzetten van het onderzoek Rijksbreed niet mogelijk vanwege het beperkt aantal jongeren dat deelneemt in de Flitspanelpopulatie. Van Thiel (2007) concludeert dat de meerwaarde van een casestudy vooral ligt in de rijkdom aan empirische informatie die het onderzoek oplevert, die de basis kan vormen voor nieuwe theorievorming of kan leiden tot verbetering van bestaande theorievorming. Volgens Van Thiel (2007) is bij deze vorm van onderzoek sprake van analytische generaliseerbaarheid. Hierbij wordt het theoretisch model beproefd in deze empirische case.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat binnen het Ministerie BZK (kleine) verschillen bestaan tussen de generaties op gebied van HRM-prikkels. We hebben ook gezien dat de theorie niet geheel overeenkomt met de empirische case, niet alle in de literatuur veronderstelde verschillen zijn zichtbaar. Deze resultaten kunnen worden gebruikt om de theorie verder te ontwikkelen.

De resultaten van de regressie-analyse laten opvallende afwijkingen van de theorie zien. De kleine N kan een reden zijn van deze onverwachte effecten. De verklaringen van de afwijkingen zijn



persoonlijke interpretaties en aannames. Empirische verklaringen zijn niet voorhanden in dit onderzoek. In de toekomst is het interessant deze afwijkingen nader te onderzoeken middels kwantitatief - en kwalitatief onderzoek.

Een volgende beperking bij de uitvoering van dit onderzoek is het feit dat de onderzoekspopulatie niet een juiste afspiegeling is van het gehele Ministerie BZK. De ambtenaren die hebben meegewerkt aan dit onderzoek hebben dit gedaan uit vrije wil, dit houdt in dat deze ambtenaren wellicht al gemotiveerder en meer betrokken zijn dan de overige ambtenaren, die ervoor gekozen hebben niet mee te werken aan dit onderzoek, binnen het Ministerie.

6.4.1 Aanbevelingen voor de theorie

Het conceptueel model van dit onderzoek is gebaseerd op de modellen van Paauwe en Richardson (1997) en Perry et al. (2006). Deze modellen laten een duidelijke, positieve relatie zien tussen HRM-input, HRM-outcome en de organisatieprestatie. Een aantal van deze verbanden worden bevestigd in dit onderzoek, echter worden niet alle verbanden bevestigd en worden er zelfs verbanden weerlegd. De resultaten van het onderzoek laten namelijk zien dat loopbaanbegeleiding een significant negatief effect heeft op de arbeidsmotivatie. Dit resultaat komt niet overeen met het in de literatuur veronderstelde verband.

De mediërende factoren tussen HRM-instrumenten en organisatieprestaties zijn arbeidsmotivatie en betrokkenheid volgens de theorie, deze mediërende factoren worden bevestigd door de resultaten van de regressie-analyses in dit onderzoek. De theorieën van Paauwe en Richardson (1997) en Perry et al. (2006) houden voornamelijk geen rekening met het moderende effect van de factor leeftijd (generatie). Dit onderzoek laat zien dat de factor leeftijd weldegelijk een moderend effect heeft op de modellen. Verder werd verwacht op basis van de theorieën van Ruig et al. (2008), Boschma en Groen (2006) en Tapscott (2009) dat de jongste generatie meer gemotiveerd en betrokken zal worden door de HRM-instrumenten variabele financiële beloning, flexibiliteit, netwerken, projectmatig werken, optimaal gebruik van ICT en het stellen van doelen. De resultaten van dit onderzoek laten echter zien dat jonge ambtenaren meer gemotiveerd en betrokken worden door de HRM-prikkels variabele financiële beloning en loopbaanbegeleiding. Dit impliceert dat de theorie van Ruig et al. (2008), Boschma en Groen (2006) en Tapscott (2009) niet overeenkomt met de werkelijkheid.

6.4.2 Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Allereerst zal het zeer interessant zijn dit onderzoek Rijksbreed voort te zetten. Door dit onderzoek binnen het gehele rijk uit te zetten zal de N groter worden en kunnen meer significante verschillen tussen de generaties worden vastgesteld. Tevens is het interessant om na te gaan of bij een grotere populatie er nog steeds een negatief verband bestaat tussen loopbaanbegeleiding en arbeidsproductiviteit.

Momenteel blijkt de generatie Y het minst tevreden met de huidige loopbaanbegeleiding volgens tabel 7. Wellicht bij een andere invulling van deze begeleiding zal dit negatieve effect omslaan in een positief effect. Nader onderzoek naar de aard van deze ontevredenheid en de juiste invulling van loopbaanbegeleiding die de jongeren dan wel wensen is daarom ook aanbevolen. Aansluitend is het interessant om na te gaan of de opvallende afwijkingen van de theorie bij een grotere N ook nog aanwezig zijn.

Vervolgens zijn vanwege het ontbreken van het interactie-effect de conclusies van dit onderzoek niet sluitend. Door het ontbreken van dit effect is het niet zeker of de eventuele (significante) verschillen te wijten zijn aan de generatie of aan het toeval. Bij vervolgonderzoek zal het interessant zijn om het interactie-effect wel te analyseren.



Verder is in dit rapport gebleken dat autonomie een negatief effect heeft bij de oudere generaties. Dit kan wellicht veroorzaakt worden doordat bij een toename van autonomie men zich te vrij voelt en minder gemotiveerd zal voelen. De jongste generatie zal waarschijnlijk naargelang leeftijd nog weinig autonomie hebben in de baan. Wanneer deze autonomie toeneemt, kan dit dus een positief effect hebben op de motivatie. Echter zal er waarschijnlijk een verzadigingspunt zijn met betrekking tot autonomie. Dit is een interessant vraagstuk voor nader onderzoek.

Eveneens is het negatieve verband tussen salarisschaal en de arbeidsproductiviteit van de generatie Y een interessant object voor vervolgonderzoek. De reden voor dit negatieve verband is tot op heden niet duidelijk.

Ten slotte is in de voorgaande paragraaf het levenscycluseffect besproken. Om dit effect te bevestigen of te weerleggen in de context van dit onderzoek is het interessant een longitudinale studie uit te voeren met betrekking tot de wensen en verwachtingen van de drie generaties (Babyboom, X en Y). Via deze weg kan duidelijk worden of de generatie Y daadwerkelijk verschilt van de andere generaties of dat de verschillen zijn toe te kennen aan de levensfase waar deze generatie nu in verkeert.



Literatuurlijst

Literatuur

- Annema, H.C. en van Zevenbergen R.G. (2008). *Rapport "Jong en Gewild"*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high-performance work systems pay off*. London: Cornell University Press.
- Boschma, J. en Groen, I. (2006). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer*. Pearson Education Benelux.
- Boselie, P., Paauwe, J. Jansen, P (2001). 'Human resource management and performance: lessons from the Netherlands', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12 (7), 1107-1125.
- Boselie, P., Paauwe, J & Jansen, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- 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*, vol. 27 (4), 361-379.
- De Nota Vernieuwing Rijksdienst 2008. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- "De verkokering voorbij", Secretaris Generaal-rapport 2007. Ministerie van Algemene Zaken. Den Haag.
- Dongen, M. van. (1996). *Individualisering, trendy maar ook een trend?*, *Bestuurskunde*, jaargang 5 (1), 12-21
- Gould-Williams, J. (2004). 'The Effects of 'High Commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers', *Public Administration*, vol. 82(1), 63-81
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects* (Tech. Rep. No. 4). New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work redesign*, Reading, 1980 Mitchell, Terence R., and Denise Daniels. (2003). Motivation. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Volume 12, edited by Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski, and Irving B. Weiner, 225-54. New York: John Wiley & Sons.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.



- Harris, L. (2001). *Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives*, International Journal of HRM Management, vol. 12 (7), pag 1182-1192.
- Heneman, Robert L. (1992). *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*. New York: Addison-Wesley.
- Howitt, D & Cramer, D. (2007). *Statistiek in de sociale wetenschappen*. Pearson Education. Benelux.
- Kim, S. (2002). 'Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership', Public Administration Review, vol. 62 (2), 231-237
- Marsden, P.V., Kalleberg, A.L., Cook, C.R. (1993). *Gender Differences in organisational commitment: Influences of work positions and family roles*. Work and Occupations, 20 (3), 368-390.
- Medewerkerstevredenheidonderzoek 2009. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Moynihan, D.P. & S.K. Pandey (2007). 'The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation', Public Administration Review, vol. 67 (1): 40-53.
- O'Donnell, M & Shields, J (2002). 'Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector', vol. 44 (3), pag. 435-453.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). *Introduction special issue on HRM and performance*. The International Journal of Human Resource Management, 8, 3, 257-262.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 10 and 11)*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Peppen, R. Van, Bie, R. De. (2003). *Systematisch meten van evenwicht en loopvaardigheid bij patiënten met een CVA*. Stimulus, 22^e jaargang, nummer 4, 2003.
- Perry, J.L. & L.R. Wise (1990). *The Motivational Bases of Public Service*', Public Administration Review, May/June: 367-373.
- Perry, J.L., D. Mesch & L. Paarlberg (2006). *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*, Public Administration Review, July/August: 505-514.
- Pomp, M (2008). *Projectplan 'Ambtenaar van de toekomst'*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag.
- Ruig, L.S. de, D.R. Kemper, M.W.H. Engelen (2008). *Ambtenaren van de toekomst. Impressie van overheids personeel over 15 jaar*. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Sawyer, J.E. (1992). *Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences*. Journal of Applied Psychology, 77(2), 130-143.



- Shrauger, J. S., & Osberg, T. M. (1981). *The relative accuracy of self-predictions and judgments by others in psychological assessment*. *Psychological Bulletin*, 90(2), 322-351.
- Sikkel, D. (2000), CentERpanel, representativiteit en weging, Stichting CentERdata, Sociaal Cultureel Planbureau, Rijswijk
- Sims, H.P., Szilagyi, A.D., Keller, R.T. (1976). *The measurement of job characteristics*. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Sociaal Jaarverslag Rijk 2007. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Steijn, B. (2004). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*, *Bestuurswetenschappen* 20 (4), pag. 289-307
- Steijn, B. Leisink, P. (2009). *Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland*. *Bestuurswetenschappen*, vol.63 (1).
- Tapscott, D. (1997). *Growing up Digital: The rise of the net generation*. New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up Digital. How the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Thiel, S. Van, (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Thorton, G. C. (1980). *Psychometric properties of self-appraisals of job performance*. *Personnel Psychology*, 33(2), 263-271.
- Trendnota Arbeidszaken Overheid 2009. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.
- Tummers, L.G. , Bekkers, V.J.J.M., Steijn, A.J. (2009). *Onderzoeksdesign: Kwantitatief onderzoek naar beleidsvervreemding van publieke sector professionals*. Unpublished material.
- Vermeeren, B. , Kuipers, B & Steijn, A. J. (2009). *Performance of public organisations: A study of HRM and the Role of the supervisor in Dutch municipalities*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vocht, de A. (2000). *Basishandboek SPSS 10 voor Windows 98/ME/2000*. Utrecht: Bijleveld Press
- Wester, F., Renckstorf, K., Scheepers, P. (2006). *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap*. Kluwer.
- Websites**
Flitspanel ®Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
www.flitspanel.nl. Geraadpleegd 01.04.2009
- Weekblad Binnenlands Bestuur (2006). 'Raamambtenaar' bekend verschijnsel'.
www.binnenlandsbestuur.nl. Geraadpleegd 08.04.2009



Bijlage

Bijlage 1 Definitieve Vragenlijst

Motivatie en Arbeidsproductiviteit

1	HRM aspecten (1/3)							Tabelvraag (single response)
	Allereerst willen wij van u weten hoe u over een paar aspecten van uw werk bij BZK denkt. Daar gaan de eerste drie vragen over. U kunt steeds aangeven in welke mate u het met een bepaalde stelling eens of oneens bent.							
Vraag 1								
Bent u het met onderstaande stellingen eens of oneens?								
subvragen in willekeurige volgorde								
		Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening	
Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om zelf te bepalen hoe ik mijn taken kan uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben tevreden met de afwisseling van taken in mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben ontevreden met de hoeveelheid routinewerkzaamheden in mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om verschillende dingen te doen in mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om mijn werktijden flexibel in te richten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om thuis te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



nieuwe pagina							
2	HRM aspecten (2/3)						Tabelvraag (single response)
Vraag 2							
Bent u het met onderstaande stellingen eens of oneens?							
subvragen in willekeurige volgorde							
	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening	
Ik ben tevreden met de mogelijkheid die BZK mij biedt om in mijn werk een netwerk op te bouwen en te benutten, zowel intern als extern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om trainingen, cursussen en workshops te volgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Individuele medewerkers worden binnen BZK voldoende gestimuleerd in hun ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om samen te werken met andere mensen (klanten of binnen de eigen organisatie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben tevreden met de mogelijkheden die BZK mij biedt om in projectverband samen te werken met andere mensen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij optimale ICT voorzieningen om mijn werk zo goed mogelijk te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



nieuwe pagina							
3	HRM aspecten (3/3)						Tabelvraag (single response)
Vraag 3							
Bent u het met onderstaande stellingen eens of oneens?							
subvragen in willekeurige volgorde							
	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening	
Ik ben tevreden met de mate waarin gedeeltelijk variabele financiële beloning wordt gekoppeld aan mijn prestaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben tevreden met de mogelijkheden die BZK mij biedt om betrokken te zijn bij de besluitvorming in de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
BZK biedt mij voldoende mogelijkheden om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn persoonlijke werkdoelen en werkdoelstellingen zijn voldoende helder in mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
De resultaten die men van mij in mijn werk verwacht zijn voldoende helder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn persoonlijke doelen en doelstellingen worden voldoende volgens het SMART-model opgesteld (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb voldoende beschikking over een persoonlijk ontwikkelingsbudget (opleidingsbudget)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



nieuwe pagina

4

Punten verdelen (1/1)

Puntenverdeel
vraag

In de voorgaande vragen is gevraagd in welke mate u tevreden bent over een aantal zaken welke u in uw werk kunnen motiveren. Wij willen graag van u weten welk van deze aspecten u persoonlijk het meest motiveren in uw werk.

Vraag 4

U kunt in totaal 100 punten verdelen over onderstaande tien aspecten. Verdeel deze punten naar persoonlijke voorkeur. Geef de meeste punten aan het aspect dat u het meest motiveert.

Aantal punten te verdelen: 100

Variabele financiële (prestatie)beloning

Autonomie in het werk

Verschillende taken kunnen uitvoeren

Flexibiliteit in werktijden

Gebruik maken van netwerken

Loopbaanbegeleiding

Met anderen kunnen samenwerken in een project

Optimale ICT voorzieningen

Betrokkenheid bij besluitvorming

Heldere doelen om naar toe te werken



nieuwe pagina

5

Motivatie en Kwaliteit (1/2)

Tabelvraag
(single
response)

Aansluitend op de voorgaande vragen over de motiverende aspecten in uw werk willen wij u nog een paar vragen stellen die ingaan op uw persoonlijke motivatie en kwaliteit van uw werk. De laatste twee vragen zullen hierop ingaan.

Vraag 5

Bent u het met onderstaande stellingen eens of oneens?

subvragen in willekeurige volgorde

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Niet eens/niet oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening	
Ik ben bereid harder te werken dan ik nu doe om BZK te helpen successen te bereiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben loyaal aan BZK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik zou bijna elke functie aannemen om maar te kunnen blijven werken voor BZK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben trots om voor deze organisatie te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik zou een andere baan met meer salaris afslaan om bij BZK te blijven werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn gevoel van eigenwaarde groeit wanneer ik mijn baan goed doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik voel veel voldoening wanneer ik mijn huidige baan goed doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik voel me niet prettig wanneer ik ontdek dat ik niet goed heb gepresteerd in mijn huidige baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn prestaties in mijn huidige baan hebben linksom of rechtsom veel invloed op hoe ik mij voel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



nieuwe pagina

6

Motivatie en Kwaliteit (2/2)

Vraag
(single
response)

Vraag 6

Geef uw oordeel over onderstaande aspecten in uw werk.

Hoe beoordeelt u, ten opzichte van uw collega's, de kwaliteit van uw werk?
Met andere woorden, is uw werk beter (kwalitatief hoger, minder fouten,
hogere nauwkeurigheid) of minder goed dan dat van uw collega's.

- Veel minder goed
- Beetje minder goed
- Ongeveer even goed
- Beetje beter
- Veel beter
- Weet niet/geen mening

7

Hoe beoordeelt u, ten opzichte van uw collega's, de efficiëntie van uw werk?
Met andere woorden, doet u uw werk sneller (grotere hoeveelheid, in
minder tijd doen) of minder snel dan uw collega's.

Vraag
(single
response)

- Veel minder snel
- Beetje minder snel
- Ongeveer even snel
- Beetje sneller
- Veel sneller
- Weet niet/geen mening

8

Hoe beoordeelt u uw prestaties op uw werk, ten opzichte van uw collega's?
Met andere woorden, kunt u beter kwalitatief hoogstaand werk op tijd
afleveren dan uw collega's.

Vraag
(single
response)

- Veel minder goed
- Beetje minder goed
- Ongeveer even goed
- Beetje beter
- Veel beter
- Weet niet/geen mening



nieuwe pagina

9

Persoonskenmerken (1/3)

Ten slotte willen we u nog enkele algemene vragen stellen betreffende uw persoonskenmerken.
Wat is uw geslacht?

Vraag
(single
response)

- Man
- Vrouw

10

Wat is uw geboortjaar?

Open
vraag
(klein)

Vp [Rs Minimale en/of maximale waarde Minimaal: 1900 Maximaal: 2009]

nieuwe pagina

11

Persoonskenmerken (2/3)

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

Vraag
(single
response)

- Lagere school
- VMBO / MAVO / LBO
- MBO
- HAVO / VWO
- HBO
- Universiteit



12 Wat is uw feitelijke salarisschaal?

Vraag
(single
response)

- Schaal 1
- Schaal 2
- Schaal 3
- Schaal 4
- Schaal 5
- Schaal 6
- Schaal 7
- Schaal 8
- Schaal 9
- Schaal 10
- Schaal 11
- Schaal 12
- Schaal 13
- Schaal 14
- Schaal 15
- Schaal 16
- Schaal 17
- Schaal 18
- Anders

13 Verwacht u binnen nu en de komende 3 jaar een promotie maken (binnen of buiten BZK)?

Vraag
(single
response)

- Ja
- Nee



nieuwe pagina

14 Persoonskenmerken (3/3) Vraag
(single
response)
Welke omschrijving past het beste bij uw werkzaamheden?

- Secretarieel/secretariaat
- Internationaal werk (vertegenwoordiging Nederland bij buitenlandse overheid of internationale organisatie)
- Beleidsvoorbereiding/ -ontwikkeling/ -advisering
- Juridisch werk (voor wet- en regelgeving)
- Financieel-economisch werk
- Beleidsuitvoering
- Bedrijfsvoering/middelen functie
- Toezicht/inspectie
- In- en/of externe communicatie
- ICT
- Onderzoek
- Leidinggevend/ Management
- Anders

nieuwe pagina

15 Aan hoeveel mensen geeft u direct en/of indirect leiding? Open
vraag
(klein)

Vraagvoorwaarde actief Vraag 14.0
(Persoonskenmerken (3/3))

Welke omschrijving past het beste bij uw werkzaamheden?
Antwoord WEL gegeven: **Leidinggevend/ Management**.
Indien niet voldaan spring naar: 16. Wilt u verder nog iets kwijt over een of...

Vp [Rs Minimale en/of maximale waarde Minimaal: 1 Maximaal: 4000]

nieuwe pagina

16 Wilt u verder nog iets kwijt over een of meer van de behandelde onderwerpen? Open
vraag
(groot)