Universiteit Utrecht

Tevredenheid met HR

Een onderzoek bij de Nederlandse Rijksoverheid

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Auteur:	Elkie van Ginneken, 4024923
Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuur- en Organisatiewetenschap
Opleiding:	Master Strategisch Human Resource Management
Onderzoeksorganisatie:	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Scriptiebegeleider:	Prof. dr. P.L.M. Leisink
Tweede begeleider:	Dr. H.H.A. van Berkel

Voorwoord

Beste lezer,

Na ruim een half jaar is het dan eindelijk zo ver, mijn masterscriptie is af. Een dubbel gevoel: enerzijds opgelucht dat de scriptie eindelijk af is, anderzijds is het afgelopen jaar voorbijgevlogen en komt er hiermee toch echt een einde aan mijn studententijd en staat het serieuze leven te wachten.

Allereerst wil ik graag prof. dr. Peter Leisink bedanken voor zijn begeleiding. Peter, bedankt voor je kritische, maar constructieve feedback. Na onze gesprekken ging ik soms verwart, maar veelal met nieuwe ideeën de deur weer uit, waardoor ik zelf weer nieuwe frisse energie had om weer verder te gaan.

Ook wil ik graag Annemarie Boonstra en Richard Zwamborn bedanken voor hun begeleiding vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bedankt voor de kans die jullie mij hebben gegeven om binnen BZK mijn onderzoek uit te voeren. Ik wilde graag binnen de Rijksoverheid mijn onderzoek uitvoeren om me tegelijkertijd te oriënteren voor het werkende leven, en uiteindelijk is dit op het laatste moment nog net gelukt.

Het was niet altijd eenvoudig om de wensen vanuit het ministerie te verenigen met de wetenschappelijke eisen vanuit de universiteit, maar ook dit was een leerzaam proces. Ik hoop dat ik hiermee uiteindelijk tegemoet ben gekomen aan beide partijen en het voor het ministerie een praktisch relevant onderzoek is geworden. Ook heb ik deze periode een kijkje kunnen nemen binnen de Rijksoverheid en de werking van het personeelsbeleid daarbinnen.

Al met al heb ik een leerzame tijd gehad en sluit ik hiermee na vijf jaar tevreden mijn studententijd af.

Ik wens u veel leesplezier met mijn scriptie,

Elkie van Ginneken

Abstract

Tevreden medewerkers bieden zekerheid en productiviteit (Martensen & Grønholdt, 2001). Voor organisaties is het daarom van belang dat hun medewerkers tevreden zijn over hun werk. In dit onderzoek bij de Rijksoverheid zal er gekeken worden naar de tevredenheid van medewerkers met de HR-ondersteuning die zij vanuit de organisatie ontvangen en de tevredenheid met de manier waarop deze HR-voorzieningen worden aangeboden. Bovendien zal onderzocht worden in hoeverre *people management* en HR-attributies samenhangen met deze tevredenheid. Tot slot zullen de conclusies en de beperkingen van dit onderzoek besproken worden en zullen er beleidsaanbevelingen gegeven worden.

Kernwoorden: tevredenheid, HR-voorzieningen, HR-attributies, people management, e-HRM, Rijksoverheid

Inhoudsopgave

1. Inleiding 9
1.1 Introductie 9
1.2 Probleemstelling en aanleiding 10
1.3 Doel- en vraagstelling 12
1.4 Wetenschappelijke relevantie 14
1.5 Maatschappelijke relevantie 16
1.6 Organisatiecontext en organisatorische relevantie 16
2. Theoretisch kader 17
2.1 HR-voorzieningen 18
2.2 Medium van HR-aanbod 19
2.3 HR-attributies 22
2.4 People management 26
2.5 Conceptueel model 28
3. Methoden 28
3.1 Data 29
3.2 Metingen 31
3.2.1 Afhankelijke variabelen. 31
3.2.2 Onafhankelijke variabelen 34
3.2.3 Descriptieve variabelen 35
3.2.4 Controlevariabelen 36
3.3 Betrouwbaarheid 36
3.4 Validiteit 37
3.5 Datapreparatie 38
3.6 Analyses 39
4. Resultaten 40
4.1 Descriptieve resultaten 40

4.1.1 Flitspanel data 40
4.1.2. POMO 2016 47
4.1.3 Correlaties 48
4.2 Toetsende resultaten 50
5. Conclusie en discussie 61
5.1 Conclusies en theoretische implicaties 61
5.2 Discussie 66
5.3 Aanbevelingen 68
Literatuurlijst 70
Bijlage I: Enquête 70

1. Inleiding

1.1 Introductie

Medewerkers worden steeds meer gezien als belangrijk bezit voor organisaties (Boon, 2008). Het is daarom van belang om medewerkers de juiste (HR-)ondersteuning te bieden zodat zij optimaal kunnen functioneren in hun werk. Het kan voor organisaties daarom van algemeen belang zijn om inzichtelijk te hebben of zij de juiste ondersteuning aanbieden aan hun medewerkers. Soms is hier binnen organisaties een specifieke aanleiding om dit te onderzoeken. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Rijksoverheid, waar vanuit verschillende hoeken signalen zijn gekomen dat de HR-ondersteuning voor medewerkers onvoldoende zou zijn.

Voor organisaties is het van belang dat hun medewerkers tevreden zijn en om deze tevredenheid te monitoren. Tevreden medewerkers bieden loyaliteit en zekerheid voor de toekomst. Het behoud van competente en productieve medewerker draagt bij aan die toekomst (Martensen & Grønholdt, 2001). In dit onderzoek zal er gekeken worden hoe tevreden medewerkers zijn met de HR-ondersteuning die hen wordt aangeboden vanuit de organisatie en wat deze tevredenheid beïnvloedt. Het is dus van belang te verkennen welk type factoren van invloed zijn op de tevredenheid van medewerkers. Uit onderzoek is bekend dat het daarbij gaat om factoren die te maken hebben met de persoon van de werknemer en met de organisatieomgeving. Indien deze organisatieomgeving niet goed aansluit bij medewerkers, kan dit leiden tot spanningen (Yang, Che & Spector, 2008).

De komst van nieuw organisatiebeleid wekt bepaalde verwachtingen bij medewerkers. Medewerkers verwachten veelal dat er verbeteringen zullen volgen door het nieuwe beleid. Indien er niet aan deze (hoge) verwachtingen voldaan wordt, zullen medewerkers ontevredener zijn dan voor de implementatie van dat nieuwe beleid (Steijn, 2003). Zowel de manier waarop medewerkers organisatiebeleid ervaren als de mate waarin medewerkers behoefte hebben aan bepaald beleid, verschilt per persoon. Hoe een medewerker beleid ervaart hangt af van verschillende factoren, waaronder de percepties die medewerkers hebben over waarom de organisatie een bepaald beleid invoert (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Ook de (HR-)behoeften verschillen per persoon. Medewerkers hebben veelal behoefte aan

doorgroeimogelijkheden en vinden zij uitdaging en autonomie binnen hun werk belangrijk (Raidén, Dainty & Neale, 2006). Hoewel veel medewerkers allemaal behoefte hebben aan autonomie binnen hun werk, kan de behoefte aan mate van autonomie sterk verschillen per persoon. Deze verschillende individuele behoeften kunnen van invloed zijn op de manier waarop medewerkers HR-beleid vanuit de organisatie percipiëren. Het antwoord op de vraag of het HR-aanbod binnen de organisatie aansluit op de behoeften van medewerkers, is daarmee persoonlijk.

Tevredenheid van medewerkers kan ook samenhangen met de manier waarop zij worden aangestuurd. Zo kan ontevredenheid over het management een reden zijn om op zoek te gaan naar een andere baan (Ministerie van BZK, 2001; Steijn, 2003). Ook hangt dagelijks leiderschap samen met zowel loyaliteit als tevredenheid van medewerkers (Martensen en Grønholdt, 2001). De rol van de leidinggevende is de afgelopen jaren veranderd. Leidinggevende zijn niet langer enkel verantwoordelijk voor de inhoud, maar hebben ook steeds vaker de taak om HR-taken uit te voeren (Purcell & Hutchinson, 2007) en HR-taken uit te voeren (Steijn, 2003). Deze veranderende rol van de leidinggevende kan van invloed zijn op de tevredenheid van medewerkers.

1.2 Probleemstelling en aanleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Nederlandse Rijksoverheid (hierna: het Rijk). Binnen de organisatie zijn er verschillende aanleidingen geweest om dit onderzoek uit te voeren.

Intern bij de Rijksoverheid worden veel onderzoeken periodiek uitgevoerd, waarbij sommigen ingaan op aspecten van tevredenheid van medewerkers. Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) bijvoorbeeld gaat o.a. in op de tevredenheid van medewerkers met de manier waarop de leidinggevende leiding geeft of de mate waarin er aandacht is voor het persoonlijk welzijn. Bestaand onderzoek biedt echter geen inzicht in de totale tevredenheid van medewerkers met HR.

Ten tweede is het HR-stelsel binnen het Rijk de afgelopen 10-15 jaar sterk veranderd met onder andere centralisatie en digitalisering. Er wordt hiermee steeds meer verwacht van medewerkers dat zij zelf de regie in handen nemen en zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan en inzetbaarheid. De medezeggenschap binnen de Rijksoverheid, GOR Rijk (Groepsondernemingsraad Rijk) heeft zich in 2016 kritisch uitgelaten over de werking van het huidige HR-stelsel binnen de Rijksoverheid. Aan de Secretaris Generaal (SG) van het Ministerie van BZK laten zij in een Koersbrief weten dat er meer HR-ondersteuning voor medewerkers gewenst is (Rijksoverheid, 2016). De GOR heeft de indruk dat medewerkers niet voldoende ondersteund worden door de organisatie. Dit staat volgens hen haaks op de visie dat medewerkers meer regie moeten nemen op hun eigen loopbaan. Deze regie kunnen ze alleen zelf in handen nemen indien zij voldoende ondersteund worden door HR, aldus de GOR Rijk. Ook stellen zij dat het 'wenselijk is dat oneigenlijke taken bij medewerkers weggenomen worden, zodat zij zich kunnen richten op hun eigen professie' (Groepsondernemingsraad, 2016). Ook kan er gesteld worden dat de veranderingen die HR binnen het Rijk de afgelopen jaren doorgemaakt hebben vooral gericht zijn op hoger opgeleiden. Eerder onderzoek laat zien dat sommige instrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid beter aanslaan bij hoger opgeleiden dan lager opgeleiden (Kooij, 2010). In de koers die wordt ingezet in het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 zitten veel componenten in die geschaard kunnen worden onder duurzame inzetbaarheid, zoals veel aandacht voor scholing en training en de focus op het regelmatig veranderen van werk (Ministerie van BZK, 2013). Bovendien ligt in het huidige HR-systeem de nadruk op digitale voorzieningen. Medewerkers die minder of niet digivaardig zijn of geen vaste (computer)werkplek hebben, kunnen hier nadelen van ondervinden

Deze kritische geluiden vanuit de GOR Rijk en het kennisgat in bestaande interne onderzoeken zijn aanleiding geweest om in dit onderzoek in te gaan op de huidige HR-ondersteuning en de tevredenheid onder medewerkers.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de tevredenheid van medewerkers met de HR-ondersteuning. Eerst zal er gekeken worden in hoeverre medewerkers bekend zijn met en gebruik maken van concrete HR-voorzieningen. De bekendheid met en het gebruik van voorzieningen wordt meegenomen zodat de er een nauwkeuriger beeld gevormd kan worden waar medewerkers precies tevreden of ontevreden mee zijn. Ook kan hieruit afgeleid worden aan welke voorzieningen medewerkers behoeften hebben. Indien medewerkers veelal bekend zijn met een bepaalde voorziening, maar er nauwelijks gebruik van gemaakt wordt, zou dit een aanwijzing kunnen zijn dat er weinig behoefte is aan deze voorziening.

Vervolgens zal er gekeken worden naar de tevredenheid over de voorzieningen die worden aangeboden. Deze tevredenheid is niet los te zien van de tevredenheid over de manier waarop deze HR-voorzieningen worden aangeboden. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat medewerkers tevreden zijn met de voorzieningen zelf, maar niet tevreden zijn over de manier waarop deze worden aangeboden, of andersom. In dit onderzoek zal dan ook aandacht geschonken worden aan de tevredenheid van medewerkers met de manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden. Indien uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers niet tevreden zijn met (bepaalde aspecten van) de HR-ondersteuning kan de opdrachtgever, het Ministerie van BZK, inspelen op deze bevindingen om daarmee de HR-dienstverlening te verbeteren.

Tot slot zal er aandacht besteed worden aan enkele factoren die samenhangen met de tevredenheid over HR-voorzieningen hebben. De rol die de leidinggevende speelt bij de tevredenheid van medewerkers zal onderzocht worden, in de vorm van *people management*. Hieruit kan opgemaakt worden hoe belangrijk de rol van de leidinggevende is bij tevredenheid van medewerkers. Zoals gesteld ervaren medewerkers organisatiebeleid ieder op hun eigen manier. Naast de rol van de leidinggevende, wordt er daarom ook gekeken naar welke HR-attributies medewerkers hebben. Het gaat hierbij om wat volgens medewerkers de intenties vanuit de organisatie zijn voor een bepaald organisatiebeleid.
Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre zijn medewerkers van de Rijksoverheid tevreden met de HR-ondersteuning die hen wordt aangeboden en hoe hangen de HR-attributies van medewerkers en people management samen met deze tevredenheid?

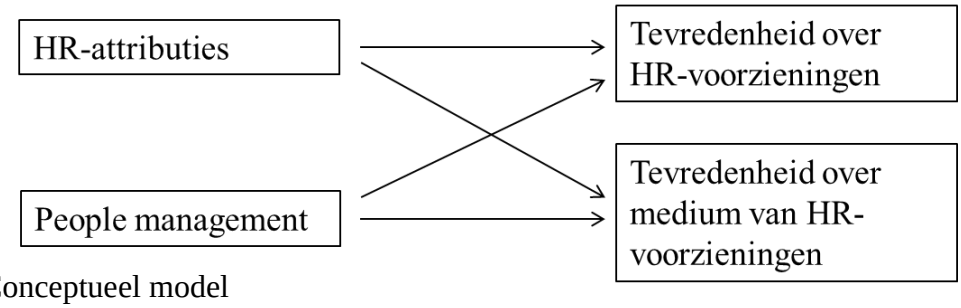
Onder deze hoofdvraag kunnen de volgende deelvragen geplaatst worden:

1. *In hoeverre zijn medewerkers bekend met de HR-voorzieningen die hen worden aangeboden vanuit de organisatie?*
2. *In hoeverre maken medewerkers gebruik van deze HR-voorzieningen?*
3. *In hoeverre zijn medewerkers tevreden met deze HR-voorzieningen?*
4. *Hoe tevreden zijn medewerkers over de manier waarop de HR-ondersteuning aan hen wordt aangeboden?*

   Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen digitale, telefonische en fysieke HR-ondersteuning.
5. *Hoe hangt people management samen met de tevredenheid van medewerkers over de HR-ondersteuning?*

   Onder *people management* worden de HR-taken van de leidinggevende en leiderschapsgedrag verstaan.
6. *Welke HR-attributies hebben medewerkers en hoe hangen deze attributies samen met de tevredenheid over de HR-ondersteuning?*

De onderzoeksvragen kunnen schematisch weergegeven worden, zie onderstaand conceptueel model.



Figuur 1. Conceptueel model

In Figuur 1 zijn de kernconcepten van dit onderzoek weergegeven. De tevredenheid van medewerkers staat centraal, met zowel HR-voorzieningen als de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden. Er zal gekeken worden hoe deze tevredenheid samenhangt met *people management* en HR/attributies van medewerkers.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat het ingaat op de tevredenheid van medewerkers met zowel HR-voorzieningen als de manier waarop deze worden aangenomen. Naar de tevredenheid van medewerkers met hun werk is al veel onderzoek gedaan. Deze onderzoeken gaan echter veelal in op de algemene tevredenheid met het werk of over de relatie van tevredenheid met prestaties op individueel of organisatieniveau (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). In dit onderzoek wordt er expliciet gekeken naar de tevredenheid met HR, en de bijbehorende HR-voorzieningen. Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen algemene tevredenheid met HR-voorzieningen en de mate waarin medewerkers tevreden zijn met de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden. Dit onderscheid is vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant, omdat inzicht in de tevredenheid met de manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden mogelijk in vervolgonderzoek een verklarende factor kan zijn bij de verschillen in algemene tevredenheid van medewerkers.

Ook de aandacht die in dit onderzoek besteedt wordt aan digitale HR-ondersteuning kan bijdrage aan wetenschappelijke kennis. Binnen de maatschappij is digitaliseringsproces gaande in brede zin. Ook binnen het HR-vakgebied vinden steeds meer processen digitaal plaats. E-HRM is een voorbeeld van digitale ondersteuning, die zich steeds verder ontwikkelt. Om blijvend actueel inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die gaande zijn op HR-gebied, is het daarom relevant om onderzoek te blijven doen naar e-HRM en de ontwikkelingen daarin.
Onderzoeken naar de invloed van e-HRM op de effectiviteit van HRM richten zich enkel op de digitale ondersteuning en laten daarmee de telefonische en fysieke HR-ondersteuning buiten beschouwing (Ruël, Bondarouk & Van der Velde, 2007). Het is wetenschappelijk relevant om deze verschillende vormen van ondersteuning samen te onderzoeken, omdat daarmee ook

gekeken kan worden in hoeverre de manier waarop ondersteuning wordt aangeboden aan medewerkers samenhangen met de tevredenheid van medewerkers.

Bestaande onderzoeken naar HR-praktijken hebben aangetoond dat HPWS samenhangen met medewerkeruitkomsten, maar hebben hierbij de betekenis die medewerkers aan (combinaties van) bepaalde HR-praktijken geven buiten beschouwing gelaten (Van De Voorde & Beijer, 2015). Het is interessant om onderzoek te doen naar de betekenis die medewerkers geven aan bepaald beleid, HR-attributies, omdat dit verklaringen kan bieden voor de samenhang tussen HPWS en medewerkeruitkomsten.
Bij onderzoek naar HR-attributies wordt voornamelijk de relatie met gedrag van medewerkers onderzocht (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013). Nishii, Lepak & Schneider (2008) gaan ook in op de attitudes, betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Bij tevredenheid kijken zij naar de tevredenheid van medewerkers over hun algemene positie binnen de organisatie. In aanvulling hierop zal er in dit onderzoek ook gekeken worden hoe HR-attributies samenhangen met de tevredenheid over HR-voorzieningen en de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden.
Dit kan worden gezien als een relevante aanvulling op het onderzoek van Nishii et al. (2008) omdat hiermee meer inzicht vergaard kan worden over de invloed van het medium waar HR-ondersteuning wordt aangeboden voor medewerkers.

Tot slot biedt de combinatie van people management en HR-attributies biedt een uniek onderzoek. Dit is relevant omdat hiermee onderscheid gemaakt kan worden tussen hoe medewerkers aankijken tegen de visie vanuit de organisatie als geheel (HR-attributies) en de invloed vanuit de leidinggevende (people management). Met deze combinatie kan er een totaal beeld gegeven worden van de invloed vanuit de werkgever op de tevredenheid van medewerkers.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Ook vanuit maatschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant. De Rijksoverheid en haar medewerkers worden gefinancierd vanuit publiek geld, belastinginkomsten. Tevredenheid met het werk heeft positieve gevolgen, waaronder creatieve en productieve medewerkers (Ministerie van BZK, 2001). HR-ondersteuning die aansluit bij medewerkers kan hierbij gezien worden als een voorwaarde voor medewerkers om hun werk goed uit te kunnen voeren en om ervoor te zorgen dat zij tevreden zijn met hun werk. Zoals eerder benoemd kan een misfit tussen persoon en omgeving leiden tot spanningen in het werk voor medewerkers (Yang, Che & Spector, 2008). HR-ondersteuning kan gezien worden als een onderdeel van de organisatieomgeving en is daarmee mede van invloed op het welzijn van medewerkers binnen de organisatie. Inzicht in de HR-ondersteuning en de tevredenheid daarmee, kan zo bijdragen aan het optimaal besteden van publiek geld.

Bovendien zijn de resultaten van dit onderzoek ook bruikbaar buiten de context van de Rijksoverheid. Ook andere (grote) organisaties kunnen baat hebben bij de inzichten. Een passende HR-ondersteuning is immers voor iedere organisatie en hun medewerkers van belang.

1.6 Organisatiecontext en organisatorische relevantie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en omvat de gehele Nederlandse Rijksoverheid. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: Ministerie van BZK) is stelselverantwoordelijk voor het personeelsbeleid voor de gehele Rijksoverheid. Dit betekent dat de minister van BZK politiek verantwoordelijk is voor het algemene Rijksbeleid aangaande het personeelsbeleid. Hieronder vallen alle ministeries (met uitzondering van het Ministerie van Defensie), en ook uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat en de Belastingdienst.

Geleidelijk aan is het HR-systeem binnen de Rijksoverheid de afgelopen jaren veranderd. De HR-ondersteuning was voorheen geregeld per directie en is langzaamaan gecentraliseerd. Door deze centralisatie en met het (deels) digitaliseren van HR, is de HR-ondersteuning verder van de medewerker af komen te staan. Van medewerkers wordt in de eerste plaats verwacht dat zij

hun HR-informatie zelf digitaal opzoeken. Het betreft hier dan veelal administratieve vraagstukken, zoals standaard informatie over verlofdagen of salarisbetaling. Naast digitale informatie, kunnen medewerkers ook telefonische ondersteuning ontvangen. Zij kunnen hierbij gebruik maken van callcenters of HR-vragen stellen via e-mail. Indien medewerkers het antwoord op hun vragen niet digitaal of telefonisch kunnen of willen vinden, zoals bij complexere, persoonlijke vraagstukken, zijn medewerkers aangewezen op hun leidinggevende. Deze leidinggevende wordt hierbij bijgestaan door een HR-adviseur, waardoor medewerkers alleen indirect toegang hebben tot een HR-adviseur.

De HR-ondersteuning voor medewerkers is daarmee afkomstig vanuit drie bronnen, namelijk digitaal, telefonisch en fysiek. Dit systeem wordt ook wel het *click-call-face*-systeem genoemd. Zoals eerder aangegeven zijn er vanuit de GOR kritische geluiden naar voren gekomen met betrekking tot het huidige HR-systeem. Binnen verschillende ministeries zijn er afgelopen tijd loketten ontstaan waar medewerkers terecht kunnen met vragen over HR-onderwerpen. De kritiek vanuit de GOR en het ontstaan van initiatieven zoals de medewerkers loketten hebben ertoe geleid dat de organisatie inzicht wil hebben in de HR-ondersteuning en in hoeverre deze aansluit bij medewerkers. Daarbij is het huidige systeem afgelopen jaren geleidelijk ingevoerd, maar zijn er geen tussentijdse evaluaties geweest van die aanpassingen of van het systeem als geheel. Vanuit deze organisatorische context is het daarom relevant om dit vraagstuk te onderzoeken, zodat de organisatie meer inzicht krijgt in de werking van het huidige HR-systeem en de tevredenheid van medewerkers hierover.

2. Theoretisch kader

Dit onderzoek valt binnen het vakgebied van strategisch HRM (SHRM). HRM verwijst naar alle activiteiten die het management van werk en mensen in organisaties betreft. Het blijft daarmee niet beperkt tot het werk waar HR-specialisten bij betrokken zijn (Boxall & Purcell, 2016).

Bij strategisch HRM draait het om de manier waarop HRM ingezet wordt voor de effectiviteit van organisaties (Boxall & Purcell, 2000). Wright en McMahan (1992) definiëren SHRM als

“het patroon van geplande human resource implementaties en activiteiten bedoeld om een organisatie in staat te stellen haar doelen te bereiken (p.298)”.

In dit hoofdstuk zullen de theoretische gezichtspunten over de kernconcepten in het onderzoek uiteengezet worden. In paragraaf 2.1 zullen HR-voorzieningen besproken worden. Vervolgens zal er in 2.2 op basis van het click-call-face-principe ingegaan worden op de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden aan medewerkers. Daarna worden in 2.3 en 2.4 respectievelijk de HR-attributies en people management besproken en de manier waarop deze samenhangen met de tevredenheid van medewerkers met HR. In deze laatste twee paragrafen zullen op basis van de theoretische inzichten hypothesen geformuleerd worden.

2.1 HR-voorzieningen

Binnen de wetenschap is er geen consensus bereikt over welke HR-praktijken essentieel zijn voor organisaties (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Wel is er veel geschreven over de HR-praktijken en thema’s waar organisaties op inzetten (Boselie et al., 2005; Guest et al., 2004; Pfeffer, 1998; Paauwe & Richardson, 1997; Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011). Hoewel verschillende auteurs in HR-onderzoek verschillende termen gebruiken als het gaat om HR-voorzieningen voor medewerkers, kan er een parallel getrokken worden in voorkomende thema’s. De vier meest voorkomende componenten in de uitvoering van strategisch HRM zijn respectievelijk training en ontwikkeling, salaris en beloning, prestatiemanagement (inclusief beoordeling) en werving en selectie (Pfeffer, 1998; Guest et al. 2004; Paauwe & Richardson, 1997). Het is daarmee van belang om geschikte kandidaten te werven, hen te voorzien van de mogelijkheden en het vertrouwen om hun werk goed uit te voeren, hun prestaties te monitoren en hen daarvoor te belonen (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

HR-praktijken worden veelal echter niet los van elkaar ingezet. Zo wordt er gebruik gemaakt van HPWS. HPWS zijn een groep van aparte, maar met elkaar in verbinding staande HR-praktijken die samen gebruikt worden om medewerkers te werven, selecteren, ontwikkelen, motiveren en te behouden (Zacharatos & Barling, 2005). Deze HPWS worden ingezet om voor een duurzaam competitief voordeel te zorgen voor organisaties door middel van medewerkers

en de processen waarmee en waarin zij werken (Boselie & Van Der Wiele, 2002). HR-bundels zijn daarmee het meest effectief als ze worden geïntegreerd met andere bundels of praktijken uit andere onderdelen van de bedrijfsvoering en daarmee geïntegreerd worden met de organisatiestrategie (MacDuffie, 1995, Wright & McMahan, 1992).

2.2 Medium van HR-aanbod

HR-voorzieningen kunnen op verschillende manieren worden aangeboden aan medewerkers. Binnen dit onderzoek zullen deze verschillende media worden onderscheiden aan de hand van het *click-call-face*-model. Dit model stelt dat medewerkers eerst digitaal via intranet of internet hun informatie kunnen opzoeken (*click*). Indien dit niet voldoende is kunnen zij telefonisch contact opnemen (*call*). De laatste mogelijkheid is om een afspraak te maken voor fysieke ondersteuning (*face*). De nadruk binnen dit systeem ligt hiermee op de digitale dienstverlening. De digitale en telefonische ondersteuning wordt veelal aangeboden door *shared service centers* (SSC), waar de ondersteuning gecentraliseerd wordt aangeboden om te voorkomen dat het werk dubbel wordt gedaan. SSC zijn goed toepasbaar binnen het openbaar bestuur, omdat ieder departement zijn eigen systeem heeft wat via SSC gecentraliseerd kan worden. Ook kunnen op deze manier de kosten gebundeld worden (Janssen & Joha, 2006). Organisaties moeten hiermee voor elke voorziening bepalen of ze die digitaal willen aanbieden of via fysieke ondersteuning, door de verantwoordelijkheid bijvoorbeeld bij leidinggevenden te leggen (Bondarouk, Ruël & van der Heijden, 2009).

Click

Vanaf de jaren ’80 worden IT-systemen gebruikt voor administratieve HR-taken en sinds het begin van de 21^{e} eeuw wordt e-HRM steeds breder ingezet door organisaties. Momenteel zijn e-HRM systemen vaak geïntegreerd met bijvoorbeeld financiële modules, waardoor er ook verschillende expertises nodig zijn (Bondarouk & Ruël, 2009).

E-HRM is “ *een paraplu definitie voor alle mogelijke integratie mechanismen tussen HRM en IT met als doel om waarde te creëren binnen en tussen organisaties voor een doelgroep van*

werknemers en management"(Bondarouk & Ruël, 2009, p. 507). Hoewel eerdere digitale HR-systemen voornamelijk bestemd waren voor HR-afdelingen, is e-HRM tegenwoordig gericht op alle medewerkers en leidinggevenden (Bondarouk & Ruël, 2009).
In eerste instantie was e-HRM vooral gericht op kostenreductie. Bondarouk & Ruël (2009) verwachten dat er in de komende jaren niet nog meer kosten te beperken zijn binnen e-HRM.
Het is daarom interessant om niet enkel te kijken naar het kostenaspect van e-HRM, maar om te onderzoeken of het digitaal aanbieden van voorzieningen via e-HRM ook samenhangt met de tevredenheid van medewerkers met HR.

Bestaande onderzoeken laten tegengestelde resultaten zien over de voordelen van e-HRM. Sommige HR-activiteiten in e-HRM zouden leiden tot bijvoorbeeld kostenbesparing, efficiëntie en flexibele services. Anderzijds zouden sommige HR-activiteiten leiden tot organisatiebarrières zoals werkstress, meer administratie en teleurstelling in technologische mogelijkheden. Desalniettemin kan e-HRM gezien worden als een investering in de professionalisering van HRM met verschillende uitdagingen, volgens Bondarouk en Ruël (2009).

Davis ontwikkelde eind jaren '80 het *technology acceptance* model (TAM). In het TAM wordt ingegaan op de determinanten van IT-gebruik. Dit model stelt dat het gepercipieerde gebruiksgemak en het gepercipieerde nut volgens medewerkers belangrijke factoren zijn bij het voorspellen van de houding tegenover het gebruik en de intentie en daadwerkelijk gebruik van de systemen (Davis, 1989). E-HRM kan ook gezien worden als een IT-systeem en daarmee is het TAM mogelijk ook van toepassing op e-HRM. Er is een gat tussen de technische mogelijkheden en voorzieningen van e-HRM en of er daadwerkelijk gebruik van gemaakt wordt (Bondarouk, Ruël & Van der Heijden, 2009). In dit onderzoek zal dit aspect meegenomen worden, door te kijken naar de bekendheid met en het daadwerkelijke gebruik van medewerkers met onder andere de digitale voorzieningen.

In de jaren ’90 was er een toename in het gebruik van IT-systemen binnen de Nederlandse ministeries (Bondarouk, Ruël & Van der Heijden, 2009). Vanaf 2001/2002 gebruikte het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) een eerste vorm van operationeel e-HRM, Emplaza genaamd (Bondarouk, Ruël & Van der Velde, 2007). Dit kwam voort uit een besluit om het aantal ambtenaren bij de Rijksoverheid terug te brengen (Ruël & Bondarouk, 2006). Emplaza was opgedeeld in drie delen; één voor HR, één voor leidinggevenden en één voor medewerkers. Leidinggevenden en medewerkers konden hier dan ook zelf in werken (Bondarouk et al., 2009). Momenteel is e-HRM binnen het Rijk voor medewerkers voornamelijk beschikbaar voor administratieve informatie. Medewerkers kunnen hier terecht voor informatie over bijvoorbeeld salarisbetalingen en verlofdagen.

Call

Bij het tweede aspect in het click-call-face systeem staat de telefonische ondersteuning centraal. Indien de digitaal aangeboden informatie niet voldoet voor medewerkers, kunnen zij telefonisch contact opnemen met een callcenter of een e-mail sturen. Deze telefonische ondersteuning wordt veelal aangeboden door *shared service centers* (SSC).

Face

Het laatste onderdeel van het click-call-face systeem gaat in op de fysieke ondersteuning. Met de komst van het click-call-face systeem is niet alleen de digitale ondersteuning voor medewerkers verder ontwikkeld, ook de rol van leidinggevenden is veranderd. Binnen de Rijksoverheid wordt gewerkt met integraal management. Dit houdt in dat leidinggevenden niet alleen verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke prestaties van hun medewerkers, maar ook voor de personele en financiële resultaten. Hierdoor hebben leidinggevenden een breder takenpakket gekregen. Hoewel leidinggevenden ook de personele verantwoordelijkheid hebben, wordt er van medewerkers verwacht dat zij eerst zelf de juiste informatie weten te vergaren voordat zij naar hun leidinggevende toe stappen.

Ook voor HR-medewerkers heeft de komst van integraal management en e-HRM gevolgen. E-HRM kan ingezet worden om hun positie te versterken of ondersteuning bieden bij het maken van strategische keuzes (Bondarouk en Ruël, 2009). Binnen de context van de Rijksoverheid heeft onder andere de komst van het *click-call-face*-systeem en integraal management geleid tot een verandering in de rol van HR-adviseurs. HR-adviseurs hebben hierdoor voornamelijk een ondersteunende rol voor leidinggevenden gekregen en zijn niet meer het directe en officiële aanspreekpunt voor medewerkers.

2.3 HR-attributies

Verschillende onderzoeken over HR-beleid gaat in op ’best practices’ en ‘best fit’. Bij ‘best practices’ wordt geïmpliceerd dat een bepaald beleid of een bepaalde (HR-)praktijk toepasbaar is in elke context (Purcell, 1999). Bij ‘best fit’ is de overtuiging dat de prestaties gemaximaliseerd kunnen worden indien het HR-beleid is afgestemd op de business strategie van de organisatie (Kinnie, Hutchinson, Purcell & Swart, 2005). Maar (HR-)beleid en HR-praktijken worden niet altijd op een eenduidige manier geïmplementeerd en op één manier ervaren door medewerkers.

De manier waarop medewerkers (HR-)beleid ervaren hangt af van verschillende factoren. Deze ervaringen van medewerkers kunnen op twee manieren benaderd worden. Enerzijds ervaren medewerkers geïmplementeerd beleid ieder op een eigen manier. Wright en Nishii (2007) maken hiervoor een onderscheid tussen verschillende onderdelen in het implementatieproces, namelijk “*intended*-”, “*actual*” en “*perceived HR-practices*”. Het proces start met ‘*intended HR-practices’* waarbij de HR-praktijk zoals bedoeld door de beleidsmakers, voorafgaand aan de implementatie, centraal staat. Het proces vervolgt met de “*actual HR-practices”*, HR-praktijken zoals zij daadwerkelijk ingevoerd worden.

Naast de daadwerkelijke implementatie speelt ook de perceptie van medewerkers een rol, “*perceived HR-practices*”. Deze percepties van medewerkers worden daarmee vooral gevormd door persoonlijke ervaringen (Kinnie et al., 2005). Wright en Nishii (2007) laten zien dat de uitwerking van organisatiebeleid daarmee mede afhankelijk is van de perceptie van medewerkers, waarmee de uitkomsten van het beleid lastig te voorspellen zijn.

Naast dat medewerkers het beleid zelf op een bepaalde manier kunnen interpreteren, kunnen zij ook verschillend kijken naar de intenties vanuit de organisatie voor dat beleid. In dit onderzoek wordt de implementatie van HR-praktijken buiten beschouwing gelaten en ligt de focus op HR-attributies en op de tevredenheid van medewerkers met wat hen wordt aangeboden vanuit de organisatie. De manier waarop HR-praktijken samenhangen met de attitudes van medewerkers en uiteindelijk organisatie prestaties, hangt af van de attributies die medewerkers hebben over waarom organisaties een bepaald beleid voeren (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). HR-attributies zijn hierbij een onderdeel van de perceptie van HR-beleid door medewerkers en er kan verwacht worden dat deze attributies samenhangen met onder andere de tevredenheid van medewerkers. HR-praktijken kunnen gezien worden als communicatie vanuit de werkgever naar de medewerker (Bowen & Ostroff, 2004). Medewerkers kunnen HR-praktijken hierbij als een persoonlijk commitment naar hen toe ervaren vanuit de, waaruit positieve attitudes en gedrag uit voort kunnen komen, zoals tevredenheid (Eisenberger et al., 2002 in: Kinnie et al., 2005).

Nishii, Lepak & Schneider (2008) gaan in op deze HR-attributies die medewerkers hebben ten overstaande van HR-praktijken. HR-attributies worden gedefinieerd als: "*causale verklaringen die medewerkers maken met betrekking tot de motivatie van het management om bepaalde HR-praktijken te gebruiken*" (Nishii, Lepak & Schneider, p. 9). Het gaat hierbij om wat volgens medewerkers de intenties van de organisatie zijn om bepaalde HR-praktijken in te voeren. De vijf attributies die zij onderscheiden worden in dit onderzoek gebruikt en zijn terug te vinden in Tabel 1. Er wordt hierbij eerst onderscheid gemaakt tussen interne en externe attributies. Bij de externe attributies verwachten medewerkers dat de organisatie een bepaald beleid voert onder externe druk, zoals het voldoen aan vakbondsverplichtingen. Omdat volgens de externe attributies de aanleiding van het beleid buiten de organisatie ligt, wordt de organisatie niet verantwoordelijk gesteld voor het beleid. Nishii, Lepak en Schneider (2008) vonden inderdaad dat de externe attributies niet samenhingen met de attitudes van medewerkers wat betreft tevredenheid en betrokkenheid. De studie van Nishii et al. (2008) is echter uitgevoerd binnen een Amerikaanse context.

Externe attributie

In zowel de Verenigde Staten (VS) als in Nederland is het vakbondslidmaatschap sterk afgenomen de afgelopen decennia. In 2003 was in de VS nog 12,4% van de werkenden lid van een vakbond, tegenover 22,3% in Nederland (Visser, 2006). Ook zit er verschil tussen het aantal leden in publieke en private organisaties. Visser (2006) laat zien dat in Nederland in 2001 22,4% van de medewerkers in de private sector lid was, tegenover 38,8% in de publieke sector. In de Verenigde Staten was dit respectievelijk 6.7% tegenover 36% in 2010 (Freeman & Han, 2012). Het onderzoek van Nishii et al. (2008) vond plaats in een Amerikaanse private context, en dit onderzoek in de Nederlandse publieke context, waar het vakbondslidmaatschap naar verwachting een stuk hoger ligt. Er kan verwacht worden dat medewerkers enkel lid van een vakbond worden indien zij er een positief beeld over hebben. Medewerkers in de publieke sector hebben daardoor mogelijk een positiever beeld over vakbonden, waardoor zij vaker lid zijn. Bovendien speelt de institutionele context een rol bij de totstandkoming van collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's). In Nederland heeft de overheid een belangrijke rol bij de totstandkoming van cao's. De overheid kan bijvoorbeeld richtlijnen opstellen waar de overeenkomsten aan moeten voldoen, zoals minimumlonen (Trampusch, 2007). Doordat de publieke sector oververtegenwoordigd is in vakbonden, zullen vakbonden politiseren (Pencavel, 2014). Werknemers binnen de Rijksoverheid, staan hierdoor dichter bij het proces van totstandkoming van cao's, omdat ze zich herkennen in de richtlijnen die vakbonden overnemen vanuit de politiek. Hierdoor kan verwacht worden dat medewerkers binnen de Rijksoverheid veelal positief aankijken tegen vakbonden.

Op basis hiervan kan verwacht worden dat externe HR-attributies positief samenhangen met de tevredenheid over het HR-aanbod (**H1a**).

Als medewerkers geloven dat organisatiebeleid voortkomt uit afspraken die gemaakt zijn met de vakbond, dan zullen medewerkers dit zien als een positief gegeven. Dit omdat, zoals eerder aangegeven, verwacht kan worden dat Rijksmedewerkers een relatief positieve houding hebben tegenover vakbonden. De manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden door de

organisatie, kan als onderdeel worden gezien van de overeenkomsten met de vakbond. Zo wordt informatie over bijvoorbeeld de normalisatie van de rechtspositie voor ambtenaren digitaal aangeboden via e-HRM. Deze normalisatie is onderdeel van de cao. Op basis hiervan kan verwacht worden dat externe HR-attributies positief samenhangen met de tevredenheid over de manier waarop het HR-aanbod wordt aangeboden (**H2a**).

Interne attributies

Binnen de interne attributies speelt de organisatie wel een actieve rol bij het initiëren van beleid en hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen positieve en negatieve attributies (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). De positieve attributies betreffen onder andere attributies over het stimuleren van de service kwaliteit en het bevorderen van het welzijn van medewerkers. Bij deze attributies geloven medewerkers dat de organisatie bepaald beleid inzet om medewerkers te ondersteunen in hun functioneren of om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Indien medewerkers ervaren dat de organisatie het beste met hen voorheeft, zullen zij naar verwachting het beleid dat de organisatie invoert positiever ervaren. Hiermee kan verwacht worden dat positieve HR-attributies positief samenhangen met de tevredenheid over het HR-aanbod (**H1b**). De manier waarop het HR-aanbod wordt aangeboden kan gezien worden als onderdeel van het HR-beleid. Indien medewerkers positief aankijken tegen het HR-beleid, zullen zij ook de manier waarop dit aan hen aangeboden wordt positiever ervaren. Er wordt daarom verwacht dat er een positieve samenhang is tussen de positieve attributies van medewerkers en de manier waarop het HR-aanbod wordt aangeboden (**H2b**).

Bij de negatieve attributies verwachten medewerkers dat organisaties bepaald beleid invoeren om kosten te besparen of medewerkers uit te buiten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Wanneer medewerkers het beeld hebben dat het doel van de organisatie met een bepaald beleid is om de prestaties van medewerkers te maximaliseren, ervaren medewerkers meer spanning in hun werk (Van De Voorde & Beijer, 2015). Er kan verwacht worden dat indien men spanning ervaart in het werk, men ook minder tevreden is over het werk, en daarmee ook minder tevreden over HR. Op basis hiervan kan verwacht worden dat negatieve HR-attributies negatief

samenhangen met de tevredenheid over het HR-aanbod (**H1c**). Net als bij de positieve attributies kan hier verwacht worden dat indien men zich sterk kan vinden in de negatieve attributies, zij ook minder tevreden zullen zijn met de manier waarop het HR-aanbod aan hen wordt aangeboden. Er kan daarom verwacht worden dat negatieve HR-attributies negatief samenhangen met de tevredenheid over de manier waarop het HR-aanbod wordt aangeboden (**H2c**). In Figuur 2 in paragraaf 2.4 zijn de hypothesen schematisch weergegeven.

Tabel 1. Typologie van HR-attributies

	Interne attributies		**Externe attributies**
	Business/strategische doelen	**Medewerker-georiënteerde filosofie**	
Focus op betrokkenheid	Service kwaliteit	Welzijn van medewerkers	Vakbonds-verplichtingen
Focus op controle	Kostenreductie	Uitbuiten van medewerkers	

Vertaald uit: Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction'. *Personnel psychology*, 61:3, pp. 503-5450.

2.4 People management

Leidinggevende zijn steeds vaker verantwoordelijk voor HR-taken. Leidinggevende hebben direct zicht op de prestaties van medewerkers en kunnen hier op inspelen door hen bijvoorbeeld extra beloning of trainingen aan te bieden (Steijn, 2003).

In 1964 omschreef Blau de essentie van de *social exchange* (sociale uitwisseling) als uitwisselingen waarbij 'de vrijwillige acties van individuen gemotiveerd worden door '*the voluntary actions of individuals are motivated by the returns they are expected to bring from others. . . [with the] exact nature [of the return] never specified in advance but . . . left to the discretion of the one who makes it*' (Blau, 1964 in; Gould-Williams & Davies, 2005). De *social exchange theory* gaat hiermee uit van een sociale uitwisseling.

De Rijksoverheid maakt gebruik van het principe van integraal management. Leidinggevenden zijn hiermee niet alleen verantwoordelijk voor de inhoudelijke prestaties van hun medewerkers, maar ook voor onder andere de personele zorg. Deze HR-taken van de leidinggevende en het leiderschapsgedrag worden samengevoegd in het concept *people management.* Purcell & Hutchinson (2007) onderscheiden twee aspecten binnen people management, namelijk de uitvoering van HR-taken door de leidinggevenden en het leiderschapsgedrag. Bij het leiderschapsgedrag gaat het om de ondersteuning die leidinggevenden bieden bij het dagelijks functioneren en de ontwikkeling van medewerkers (Knies, 2012).

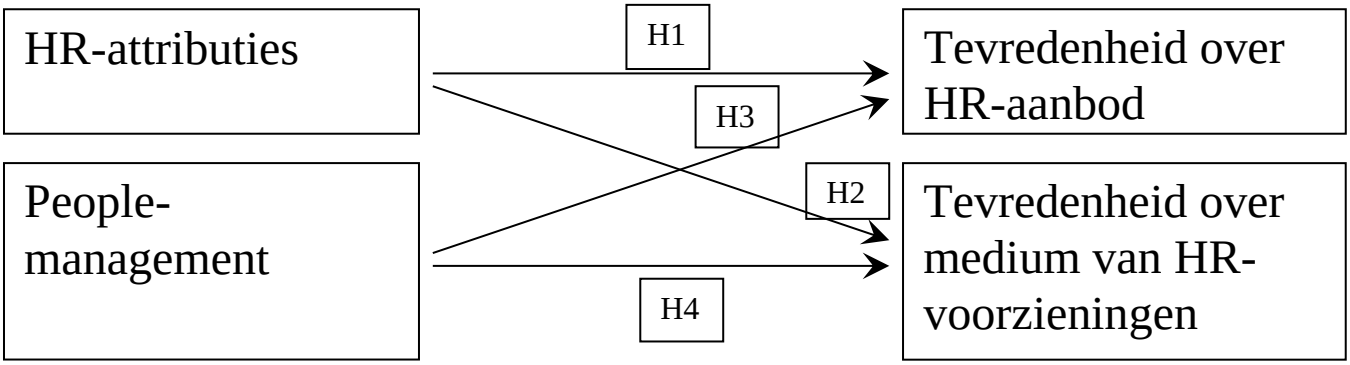
HR-taken van leidinggevenden bestaan hierbij uit bijvoorbeeld werving, selectie, beloning, ontwikkeling. De social exchange theory kan toegepast worden op de relatie tussen leidinggevende en medewerker, waarbij verwacht kan worden dat investeringen van leidinggevenden in hun medewerkers positief bijdragen aan bijvoorbeeld de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Op deze manier levert de sociale uitwisseling zowel voordelen op voor zowel de organisatie als de medewerkers (Gould-Williams & Davies, 2005).

Op basis van de *social exchange theory* kan daarom verwacht worden dat naarmate leidinggevenden meer people management-activiteiten uitvoeren, zullen medewerkers meer tevreden zijn met het HR-aanbod zoals hen wordt aangeboden vanuit de organisatie (**H3**). Daarnaast kan er verwacht worden dat het aantal people management-activiteiten dat een leidinggevende uitvoert positief samenhangt met de tevredenheid over de manier waarop die HR-voorzieningen aan hen aangeboden worden (**H4**). Ook kunnen leidinggevenden bijvoorbeeld toelichting geven (eventueel in samenwerking met de HR-adviseur) op HR-

informatie die medewerkers zelf via digitaal raadplegen. Indien medewerkers in eerste instantie niet geheel tevreden zijn over de (compleetheid van) de digitale informatie, zullen zij door de persoonlijke toelichting mogelijk meer tevreden worden over de manier waarop HR-voorzieningen aan hen worden aangeboden.

2.5 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de verwachtingen besproken over de samenhang tussen enerzijds HR-attributies en people management en anderzijds de tevredenheid met het HR-aanbod en de tevredenheid over de manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden aan medewerkers. De hypothesen zijn schematisch weergegeven in de onderstaande figuur.



Figuur 2: Hypothesen schematisch weergegeven.

3. Methoden

In dit onderzoek zal er gekeken naar relaties tussen verschillende variabelen en wordt de houdbaarheid van verschillende hypothesen kwantitatief onderzocht. Hiermee kan het onderzoek getypeerd worden als toetsend onderzoek (Van Der Velde, Jansen & Dikkers, 2016). Door middel van de kwantitatieve methoden zal er getracht worden om een representatief beeld te geven van de gehele Rijksoverheid. Er is gekozen voor een toetsend onderzoek omdat hiermee getracht zal worden om een representatief beeld te geven van de gehele Rijksoverheid. Bovendien zijn de hoofdvariabelen in het conceptueel model goed te kwantificeren en te

operationaliseren aan de hand van gevalideerde meetmethoden uit eerder wetenschappelijk onderzoek (Knies, 2012; Nishii et al., 2008; Boon et al., 2011).

Het conceptueel model en de bijbehorende hypothesen zijn getoetst met behulp een enquête (Bijlage 1). Als input voor deze enquête is er een vijftal oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers van verschillende departementen binnen de Rijksoverheid. Het doel van deze gesprekken was om inzicht te krijgen in de gebruikelijke terminologie, de eventuele verschillen in HR-voorzieningen tussen departementen en om op te halen welke HR-thema's er leven bij medewerkers.

3.1 Data

Populatie. Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Nederlandse Rijksoverheid. De Rijksoverheid bestaat in totaal uit 16 ministeries, uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat en de Belastingdienst, inspecties en Hoge Colleges van Staat (onder andere de Eerste en de Tweede Kamer) (Rijksoverheid, z.d.-a.). Het Ministerie van Defensie maakt in dit onderzoek geen onderdeel uit van de Rijksoverheid, omdat zij een eigen HR-beleid voeren. In 2015 had de Rijksoverheid voor 109.150 fte aan personeel in dienst.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van Flitspanel. Flitspanel is een panel bestaande uit medewerkers in de (semi-)publieke sector waar actuele vraagstukken over onder andere HRM uitgevraagd worden. Voor dit onderzoek zijn de panelleden van de Rijksoverheid zonder leidinggevende functie benaderd, (N=2825). Het doel van dit onderzoek is om de tevredenheid van medewerkers in kaart te brengen. Zoals aangegeven is er binnen de Rijksoverheid vanuit de Groepsondernemingsraad kritiek gekomen op de manier waarop medewerkers op HR-gebied ondersteund worden vanuit de organisatie. Er is daarom gekozen om leidinggevenden buiten beschouwing te laten in dit onderzoek

Dataverzameling. De respondenten zijn via e-mail benaderd en kregen na een week een herinneringse-mail indien zij de vragenlijst nog niet ingevuld hadden. Uiteindelijk hebben 911 respondenten de vragenlijst ingevuld, hiermee was het responspercentage 32 %, waarmee een

representatief beeld gegeven kan worden voor de Rijksoverheid. In paragraaf 3.5 zal deze representativiteit verder verantwoord worden bij het bespreken van de externe validiteit.

Sample. De steekproef bestaat voor 31.4% uit vrouwen, 4.6% is laagopgeleid, 21.3% middenhoogopgeleid en 74% is hoogopgeleid. De gemiddelde leeftijd ligt op 53.45 en men werkt gemiddeld 24 jaar bij de overheid. 43 % van de respondenten is lid van een vakbond en 98.4% heeft een vast dienstverband. Hieronder in Tabel 2 is te zien bij welke departementen de respondenten werkzaam zijn. In Tabel 3 zijn de soort werkzaamheden per respondent weergegeven.

Tabel 2. Verdeling over departementen

Departement	**%**
Algemene Zaken	.7
Financiën	1.4
Buitenlandse Zaken	1.3
Economische Zaken	9.5
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	8.2
Veiligheid en Justitie	10.6
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	3.4
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	4.1
Infrastructuur en Milieu	4.0
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	4.7

Tabel 3. Soorten werkzaamheden

Soort werkzaamheden	**%**
Beleid	6.0
Advisering	25.1
Uitvoering	5.4
Kennis en onderzoek	5.4
Toezicht, vergunning-verlening en handhaving	14.8
Bedrijfsvoering	13.4
Overig	5.6

Hoog College van Staat	1.5
Belastingdienst	18.8
Rijkswaterstaat	11.3
Dienst Justitiële Inrichtingen	4.4
Immigratie- en Naturalisatiedienst	.4
Overig	15.6

3.2 Metingen

In dit hoofdstuk zullen de metingen van de verschillende concepten uiteengezet worden. In de bijlage is de complete vragenlijst terug te vinden.

3.2.1 Afhankelijke variabelen.

Tevredenheid met HR-voorzieningen. Voor het meten van tevredenheid van medewerkers met het HR-aanbod is gebruik gemaakt van de gevalideerde constructen van Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe (2011) over HR-praktijken zoals ervaren door medewerkers. Boon et al. (2011) onderscheiden hierbinnen zeven componenten: training en ontwikkeling, participatie/autonomie en job-design, prestatiebeloning, teamwork/autonomie, werk-privébalans, werving en selectie en baan/werkzekerheid.

In dit onderzoek is getracht om aan te sluiten bij de organisatorische situatie binnen de Rijksoverheid. In 2013 publiceerde het Ministerie van BZK het Strategisch personeelsbeleid 2020 (SPB 2020). Hierin is de koers beschreven die de Rijksoverheid als werkgever tot 2020 in wil zetten. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen (duurzame) inzetbaarheid. Medewerkers moeten daarmee zelf hun kennis en vaardigheden op peil houden en zorgen dat ze regelmatig van werkomgeving veranderen (Ministerie van BZK, 2013). Veel speerpunten uit het SPB 2020 kunnen geschaard worden

onder duurzame inzetbaarheid (regelmatig veranderen van werk of werkomgeving, permanente ontwikkeling en scholing, breed benutten van de arbeidsmarkt, meer variatie in contracten, meer aandacht voor vitaliteit en gezondheid, allemaal digitaal etc.). Ook de Rijksbrede harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden is een belangrijk speerpunt. De focus zal in dit onderzoek daarmee vooral liggen op de HR-voorzieningen voor medewerkers omtrent training en ontwikkeling (als onderdeel van het cluster duurzame inzetbaarheid van Boon et al., 2011) en arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (aansluitend bij het cluster werk-privébalans van Boon et al., 2011).

Om aan te sluiten bij de organisatiecontext zijn de items van Boon et al. (2011) omtrent prestatiebeloning niet meegenomen. Dit betreft items over pay-for-performance, bijvoorbeeld '*De organisatie biedt mij een bonus afhankelijk van de omzet van de organisatie*' en '*De organisatie biedt mij een competitief salaris*'. Dit omdat pay-for-performance nauwelijks een rol speelt binnen de publieke context van de Rijksoverheid.

Ook de items die werving en selectie van nieuwe medewerkers betreffen zijn niet meegenomen, dit betreft '*De organisatie biedt een kritische selectie van nieuwe medewerkers*' en '*De organisatie biedt een selectieve werving van nieuwe collega's*'. Er is een vacaturestop geweest bij de Rijksoverheid waardoor deze items minder relevant zijn voor de organisatie. Bovendien gaven medewerkers in de eerder gevoerde gesprekken aan dat zij weinig zicht hebben op het werving- en selectieproces.

Bij het meten tevredenheid is voor alle items gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, van 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden'. Daarnaast hadden respondenten de mogelijkheid om 'weet ik niet' in te vullen, deze zijn missende waarden geworden. Zoals gesteld zijn er twee componenten in de HR-praktijken onderscheiden, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Om de hypothesen te kunnen toetsen zijn er voor beide componenten schalen aangemaakt.

In de schaal van duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling is één item verwijderd in verband met het hoge aantal missende waarden, namelijk de tevredenheid met over '*Het*

coachingsaanbod dat mijn ontwikkeling ondersteunt' (*n*=679). De schaal is gevormd uit de overgebleven negen items en met een Cronbach's α = .931 kan de schaal als betrouwbaar worden beschouwd. Voor de gehele schaal geldt *M*=2.94 en *SD*=0.84. Dit betekent dat de gemiddelde score net onder het theoretisch schaalgemiddelde ligt.

De schaal over de tevredenheid met de voorzieningen over arbeidsvoorwaarden en rechtspositie bevat vier items. Ook deze schaal kan beschouwd worden als betrouwbaar met Cronbach's α = .709. Voor de gehele schaal geldt *M*=3.55 en *SD*=0.65. Dit betekent dat de gemiddelde score ruim boven het theoretisch schaalgemiddelde ligt en medewerkers gemiddeld genomen tevreden zijn met deze HR-voorzieningen.

Tevredenheid met medium van HR-aanbod. Voor het meten van de tevredenheid over de manier waarop de HR-voorzieningen worden aangeboden aan medewerkers is in de vragenlijst een algemene introductie gegeven over de werking van het HR-stelsel bij de Rijksoverheid aan de hand van het *click-call-face*-systeem. Hierna zijn medewerkers afzonderlijk gevraagd of in hoeverre zij tevreden zijn met respectievelijk 'click', 'call' en 'face'. Hierna is per vraag aan respondenten een open vraag gesteld waarin gevraagd werd waarom zij al dan niet tevreden zijn met 'click', 'call' en 'face'. Ten slotte wordt er nog een vraag gesteld over de algemene tevredenheid met de manier waarop HR-voorzieningen en/of HR-informatie aan de respondenten wordt aangeboden. Ook bij deze vraag hadden respondenten de mogelijkheid om in een open vraag toe te lichten waarom zij al dan niet tevreden zijn. Er is hierbij gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, van 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden'. Daarnaast hadden respondenten de mogelijkheid om 'weet ik niet' in te vullen, wat leidde tot een groot aantal missende waarden per variabele bij tevredenheid met 'click' (*n*=593), 'call' (*n*=415) en 'face' (*n*=459). Bij de open vragen gaven meerdere medewerkers aan dat zij geen of weinig ervaring hadden met de verschillende onderdelen van het *click-call-face*-systeem of dat zij niet bekend waren met de mogelijkheid tot fysieke HR-ondersteuning. Deze onbekendheid met (onderdelen van) het HR-systeem zijn mogelijk een verklaring voor het hoge aantal missende waarden.

Door dit grote aantal missende waarden is ervoor gekozen om voor de toetsende analyses enkel gebruik te maken van de variabele over de algemene tevredenheid met de manier waarop het HR-aanbod wordt aangeboden (*n*=639). De tevredenheid met 'click', 'call' en 'face', inclusief de toelichting hierop, zal gerapporteerd worden bij de descriptieve resultaten.

3.2.2 Onafhankelijke variabelen

HR-attributies. Voor de operationalisatie van HR-attributies is gebruikt gemaakt de operationalisatie van Nishii et al. (2008). Zij maken gebruik van een vijftal attributies die medewerkers kunnen hebben over het HR-beleid van de organisatie. Eerst is in de vragenlijst een toelichting gegeven op de speerpunten van het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020 (SPB 2020). Respondenten konden hierbij aangeven in hoeverre dit personeelsbeleid volgens hen ontworpen is om 1) de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, 2) de kosten te beperken, 3) het welzijn van medewerkers te bevorderen, 4) medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten en 5) te voldoen aan vakbondsafspraken. Deze attributies zijn getoetst aan de hand van vijf stellingen over de koers die het Rijk inzet met het SPB 2020, namelijk '*Het Rijk zet deze koers als werkgever in om medewerkers te ondersteunen in hun functioneren*', '*Het Rijk zet deze koers als werkgever in om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen*', '*Het Rijk zet deze koers als werkgever in om de kosten te beperken*', '*Het Rijk zet deze koers als werkgever in om medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten*' en '*Het Rijk zet deze koers als werkgever in om te voldoen aan vakbondsovereenkomsten*'. Respondenten werd gevraagd om voor alle vijf de HR-attributies aan te geven in hoeverre zij deze van toepassing vonden op de intenties van het Rijk wat betreft het SPB 2020.

People management. Voor het meten van people management is gebruik gemaakt van de gevalideerde schaal van Knies (2012). Omdat dit onderzoek zich enkel richt op medewerkers, worden de items van people management gericht aan leidinggevenden buiten beschouwing gelaten. Twee items, '*Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten'* en '*Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten'* zijn samengevoegd naar '*Mijn leidinggevende helpt mij*

doorgroeimogelijkheden te benutten, zowel binnen mijn huidige functie als richting een hogere functie'. Naast de bestaande items zijn er nog nieuwe items toegevoegd, namelijk specifiek over prestatiebeoordeling en over de algemene tevredenheid over de invulling van de HR-rol van de leidinggevende. Naar aanleiding van het SPB 2020 is de volgende stelling toegevoegd: '*Mijn leidinggevende spreekt met mij over mijn loopbaanambities*'. De stellingen waren allen te beantwoorden aan de hand van een 5-punts Likertschaal van 'Helemaal eens' tot 'Helemaal oneens'. Ook hadden respondenten de mogelijkheid om 'Weet ik niet' in te vullen. De schaalvariabele *people management* is gevormd uit 11 items. Voor de schaal geldt M=3.49 en SD=.49. Dit betekent dat de gemiddelde score boven het theoretisch schaalgemiddelde ligt, waarmee gesteld kan worden dat leidinggevenden veel van de people managementtaken uitvoeren. De schaal is betrouwbaar met Cronbach's $\alpha = .948$.

3.2.3 Descriptieve variabelen

Bekendheid met, gebruik van en tevredenheid met HR. Naast de tevredenheid over de mogelijkheden die men vanuit de organisatie krijgt, wordt ook gevraagd naar de bekendheid, het gebruik en de tevredenheid met verschillende concrete voorzieningen. Deze variabelen worden gebruikt als beschrijvende informatie. Over concrete (informatie)voorzieningen binnen het Rijk wordt gevraagd in hoeverre zij er bekend mee zijn, in hoeverre zij er gebruik van gemaakt en in hoeverre zij (on)tevreden zijn over die concrete HR-(informatie)voorziening. Het gaat hierbij om voorzieningen omtrent duurzame inzetbaarheid en arbeidsvoorwaarden en rechtspositie, zoals de Mobiliteitsbank, het Rijkstalentencentrum en de Gedragscode integriteit Rijk. Ook bij deze variabelen is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal. De vragen over de bekendheid en het gebruik van de voorzieningen konden beantwoorden worden van 'zeer onbekend' tot 'zeer bekend' en van 'nooit' tot 'heel vaak'. Hier was geen optie voor 'weet ik niet'. De tevredenheid met de concrete (informatie)voorzieningen zijn beantwoord van 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden', met mogelijkheid tot het invullen van 'weet ik niet'.

POMO. Binnen de Rijksoverheid worden intern periodiek verschillende onderzoeken uitgevoerd. Zo wordt tweejaarlijks een Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) uitgezet binnen de (semi-)publieke sector, waaronder de Rijksoverheid. In het POMO komen onder

andere tevredenheid over participatie, autonomie en job design aan bod, andere componenten van Boon et al. (2011). Het POMO bevat daarmee informatie over onder andere tevredenheid over participatie, autonomie en job-design en omdat dit databestand een groter aantal Rijksmedewerkers (*N*= 3142) bevat, kan hiermee een representatiever beeld geven van de tevredenheid van medewerkers bij de Rijksoverheid. De informatie uit POMO wordt daarmee gebruikt om descriptieve resultaten over de populatie weer te geven. POMO-data bevat 23014 respondenten, waarvan 3142 Rijksmedewerkers zonder leidinggevende functie. 63% man, 14% laagopgeleid, 30.7% midden opgeleid en 55.3% hoogopgeleid. Binnen het POMO is er veelal gebruik gemaakt van 5-punts Likertschaal, van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens' en van 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden'.

3.2.4 Controlevariabelen

Er is gecontroleerd voor leeftijd (*M*=53.45;*SD*=8.25), geslacht (31.4% vrouw) en opleidingsniveau (4.6% laag-, 21.3% midden- en 74% hoogopgeleid). Volgens Boselie, Dietz & Boon (2005) zijn dit de standaard controlevariabelen bij het uitvoeren van HR-onderzoek op individueel niveau. Naast deze standaard controlevariabelen, zijn er nog enkele controlevariabelen toegevoegd naar de context van de Rijksoverheid, vakbondslidmaatschap (42.8% is vakbondslid), dienstverband (98.4% heeft een vast dienstverband), het aantal jaren in dienst van de Rijksoverheid (*M*=23.76;*SD*=11.93), en aantal contracturen (*M*=35.08;*SD*=4.03). Voor de variabelen geslacht (0=man, 1=vrouw), vast dienstverband (0=geen vast dienstverband, 1=vast dienstverband), vakbondslidmaatschap (0=geen vakbondslid, 1=wel vakbondslid) is gebruik gemaakt van dummy-variabelen. Leeftijd, aantal contracturen en aantal jaren bij de overheid zijn van ratiomeetniveau. Bij opleidingsniveau is gebruik van drie ordinale categorieën; laag- midden- en hoogopgeleid.

3.3 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het erom of de metingen van een bepaald concept consistent zijn (Bryman, 2012).

Interne consistentie. Zoals eerder aangegeven is voor de verschillende schalen de interne consistentie getoetst aan de hand van Cronbach's α. Alle schalen voldoen ruim aan de norm

voor interne consistentie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de items in de gebruikte schalen voldoende samenhangen en daarmee als betrouwbaar beschouwd kunnen worden.

Interne betrouwbaarheid. Bij interne betrouwbaarheid gaat het erom variabelen onderling te vergelijken zijn (Bryman, 2012). Bij alle hoofdvariabelen in dit onderzoek die gebruikt zijn om de hypothesen te toetsen is gebruik gemaakt van 5-puntsschalen of schalen meerdere 5-puntsschaalvariabelen samengevoegd. Deze hoofdvariabelen zijn daardoor allen van hetzelfde meetniveau en goed te vergelijken.

Bij meerdere vragen hebbe respondenten de mogelijkheid gehad om 'weet ik niet' in te vullen. Op deze manier zijn respondenten niet gedwongen om een antwoord in te vullen indien zij hier geen antwoord op hadden, waardoor de resultaten zuiver blijven en de betrouwbaarheid gewaarborgd kan worden.

3.4 Validiteit

Interne validiteit. Een onderzoek is valide indien de indicatoren van een concept, dat concept ook daadwerkelijk representeren (Bryman, 2012). Om de validiteit te waarborgen is waar mogelijk gebruik gemaakt van bestaande en gevalideerde meetinstrumenten. Voor *people management*, de HR-attributies en de tevredenheid met de HR-voorzieningen is gebruik gemaakt van bestaande constructen (Knies, 2013; Nishii et al., 2008; Boon et al., 2011).

Om te zorgen dat de vragenlijst voldoende valide is, is de vragenlijst daarnaast voorgelegd aan verschillende medewerkers binnen de Rijksoverheid. Op basis van de feedback van deze tests zijn er kleine tekstuele aanpassingen gedaan.

Externe validiteit. De sample kan vergeleken worden met de kenmerken van het totale Flitspanel en met de kenmerken van medewerkers binnen de gehele Rijksoverheid. In Tabel 4 is te zien hoe de leeftijdscategorieën en de man-vrouwverdeling is binnen zowel de netto steekproef, het Flitspanel en de gehele populatie, alle medewerkers binnen de Rijksoverheid. Hierin is te zien dat mannen sterk oververtegenwoordigd zijn in de sample en met name mannen in de leeftijdscategorie vanaf 55 jaar. Medewerkers onder 35 jaar zijn ondervertegenwoordigd

ten opzichte van de populatie, de totale Rijksoverheid. Zowel het Flitspanel als de netto steekproef zijn daarmee niet geheel representatief voor de hele populatie, alle medewerkers binnen de Rijksoverheid. Voor de resultaten zou dit kunnen betekenen dat de respondenten minder tevreden zijn over de digitaal aangeboden voorzieningen dan gemiddeld binnen de gehele Rijksoverheid. Oudere werknemers zijn over het algemeen minder computer- en internetvaardig (Hoksbergen, 2009) wat ervoor zou kunnen zorgen dat zij minder tevreden zijn over de HR-voorzieningen omdat deze in het huidige HR-systeem veelal digitaal aangeboden worden en medewerkers veel zelf digitaal op moeten zoeken.

Tabel 4. Representativiteit geslacht en leeftijd

	Rijksoverheid			**Flitspanel**			**Netto steekproef**		
Geslacht	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**	**Man**	**Vrouw**	**Totaal**
<35 jaar	6%	8%	**14%**	2%	2%	**4%**	2%	1%	**3%**
35-45 jaar	11%	13%	**24%**	10%	8%	**18%**	6%	6%	**12%**
45-55 jaar	18%	15%	**32%**	22%	12%	**34%**	21%	12%	**34%**
>55 jaar	22%	9%	**30%**	33%	10%	**43%**	40%	13%	**53%**
Totaal	**56%**	**44%**	**100%**	**67%**	**33%**	**100%**	**69%**	**31%**	**100%**

3.5 Datapreparatie

De data voor dit onderzoek is verkregen met behulp van Flitspanel. Flitspanel leverde een bestand aan dat direct bruikbaar was voor IBM SPSS Statistics 24.0.

Voor elke variabele met de score ‘weet ik niet’ is deze waarde omgezet naar een missende waarde zodat deze waarden niet meegenomen worden in de analyses. Verder waren alle variabelen in de goede richting, waardoor er geen vragen omgepoold zijn. Er is voor gekozen om respondenten met één of meer missende waarden in het databestand te laten en enkel buiten beschouwing te laten bij de analyses bij de variabelen waar zij waarden op missen.

Bij de POMO-data zijn medewerkers van de Rijksoverheid zonder leidinggevende functie er uit gefilterd voorafgaand aan de analyses.

3.6 Analyses

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen worden er descriptieve resultaten weergegeven. Het gaat hier om de bekendheid en het gebruik van medewerkers met HR-voorzieningen. Ook de analyses met de POMO-data worden hier gerapporteerd.

Voorafgaand aan de toetsende is een correlatietabel gemaakt met correlaties tussen alle hoofdvariabelen. Om te controleren of de variabelen geschikt zijn voor het uitvoeren van regressieanalyses is er gebruik gemaakt van Variance Inflation Factor (VIF). Een VIF hoger dan 10 kan een aanwijzing zijn voor multicollineariteit (Field, 2009). De VIF-waarden waren allen kleiner dan 3 dus er is geen sprake van multicollineariteit. Op basis van de *Skewness en Kurtosis* en *Scatter Plots* is er gekeken of de variabelen normaal verdeeld zijn. De waarden liggen hier voor alle hoofdvariabelen tussen -.776 en .689 en ook de Scatter Plots laten overal een normale verdeling zien.

De hypothesen zijn getoetst met behulp van multipele regressie. De analyses bestaan uit verschillende modellen waarbij er per afhankelijke variabele eerste een analyse gemaakt wordt met enkel controlevariabelen en er vervolgens de onafhankelijke variabelen apart toegevoegd worden. Tot slot wordt er per afhankelijke variabele een complete regressie uitgevoerd, met alle onafhankelijke variabelen..Hiermee kunnen de relaties tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen afzonderlijk getoetst worden en kunnen de onafhankelijke variabelen in de complete modellen voor elkaar controleren.

4. Resultaten

4.1 Descriptieve resultaten

4.1.1 Flitspanel data

Voordat de hypotheses getest worden, zullen er eerst beschrijvende resultaten gegeven worden. Voor de hoofdvariabelen in het conceptueel model zijn de beschrijvende statistieken te vinden in Tabel 5.

De scores bij tevredenheid met HR-aanbod zijn een schaal bestaande uit de gemiddelde tevredenheid op de afzonderlijke HR-voorzieningen. Een score van 3 geeft aan dat respondenten noch tevreden, noch ontevreden zijn. Hoe hoger de score, des te tevredener men is. Wat betreft de tevredenheid met het HR-aanbod zijn medewerkers het meest tevreden met de (informatie)voorzieningen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (*M*=3.55, *SD*=.65). De tevredenheidsscore voor het HR-aanbod in training en ontwikkeling ligt bijna op 3 (*M*=2.93, *SD*=.85), waarmee men dus niet tevreden, maar ook niet ontevreden is met het HR-aanbod op dit gebied. De tevredenheid over de manier waarop HR wordt aangeboden wordt ligt boven het gemiddelde (*M*=3.17, *SD*=.88), waarmee gesteld kan worden dat het oordeel hier neigt naar tamelijk tevreden.

De scores bij HR-attributies geven aan in hoeverre men het eens is met de stellingen. Een score van 3 geeft aan dat men het noch eens, noch oneens is met de stelling. Alle scores bij de HR-attributies liggen boven de 3, dit is boven het theoretisch gemiddelde van de schaal. Dit houdt in dat men het relatief eens is met alle stellingen. Medewerkers kunnen zich het meeste vinden in de stelling die stelt dat de organisatie het huidige personeelsbeleid implementeert om kosten te besparen (*M*=3.70, *SD*=.99). Men scoort het hoogste op de controle-gerichte attributies, de negatieve attributies. Hiermee kan gesteld worden dat men het HR-aanbod sterker verbindt met de negatieve attributies dan met de positieve.

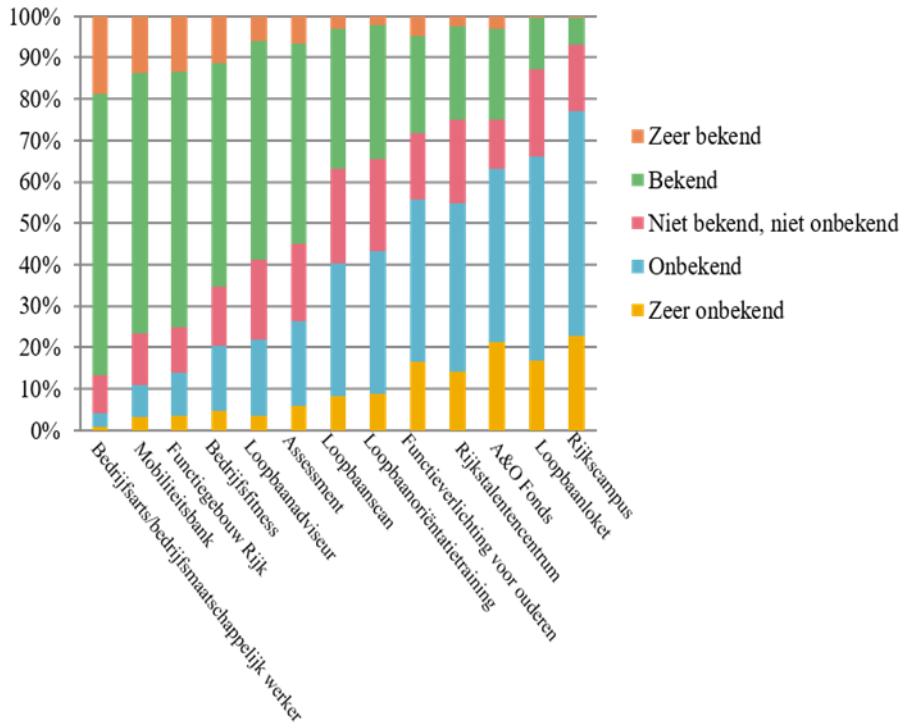
De people managementschaal betreft het gemiddelde van de stellingen over de leidinggevende. Een hoge score geeft hierbij aan dat de leidinggevende van de medewerkers veel people managementtaken uitvoert. Een gemiddelde van 3.49 (*SD*=.85) zegt daarmee dat leidinggevende de meeste people managementtaken uitvoeren, in meer of mindere mate.

Tabel 5. Beschrijvende statistieken hoofdvariabelen

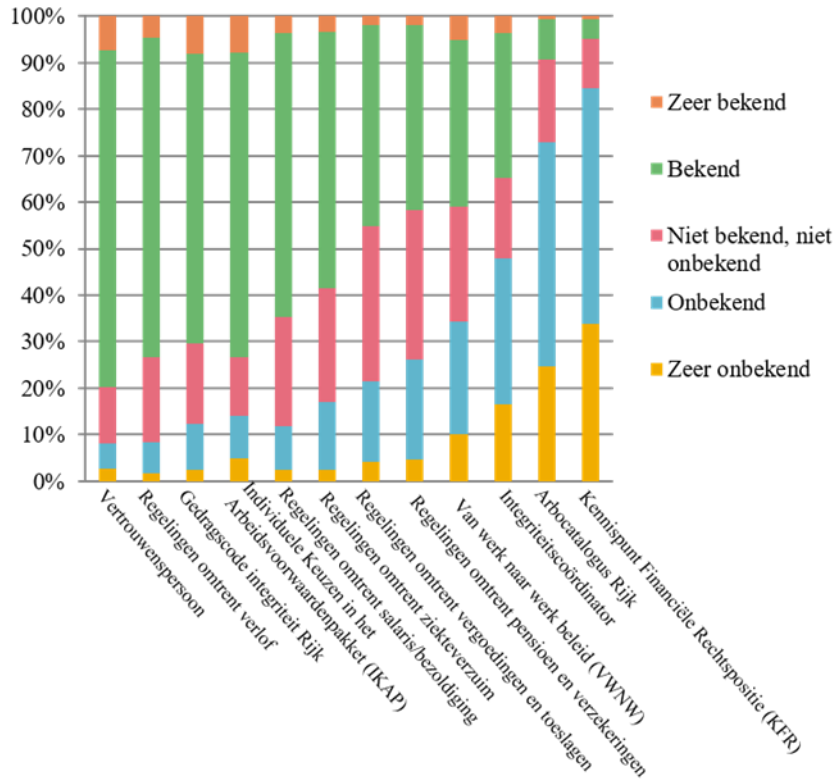
	M	*SD*	*n*
Tevredenheid HR-aanbod			
Training en ontwikkeling	2.93	.85	533
Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie	3.55	.65	667
Tevredenheid medium van HR-aanbod	3.17	.88	639
HR-attributies			
Ondersteuning medewerkers	3.33	.971	819
Waardering en respect	3.12	1.08	814
Kostenreductie	3.70	.99	803
Medewerkers zoveel mogelijk werk laten verrichten	3.34	.96	792
Voldoen aan vakbondsafspraken	3.06	1.00	663
People management	3.49	.85	821

Noot: Bij alle variabelen is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal.

Figuur 3. Bekendheid met HR-voorzieningen – Training en ontwikkeling

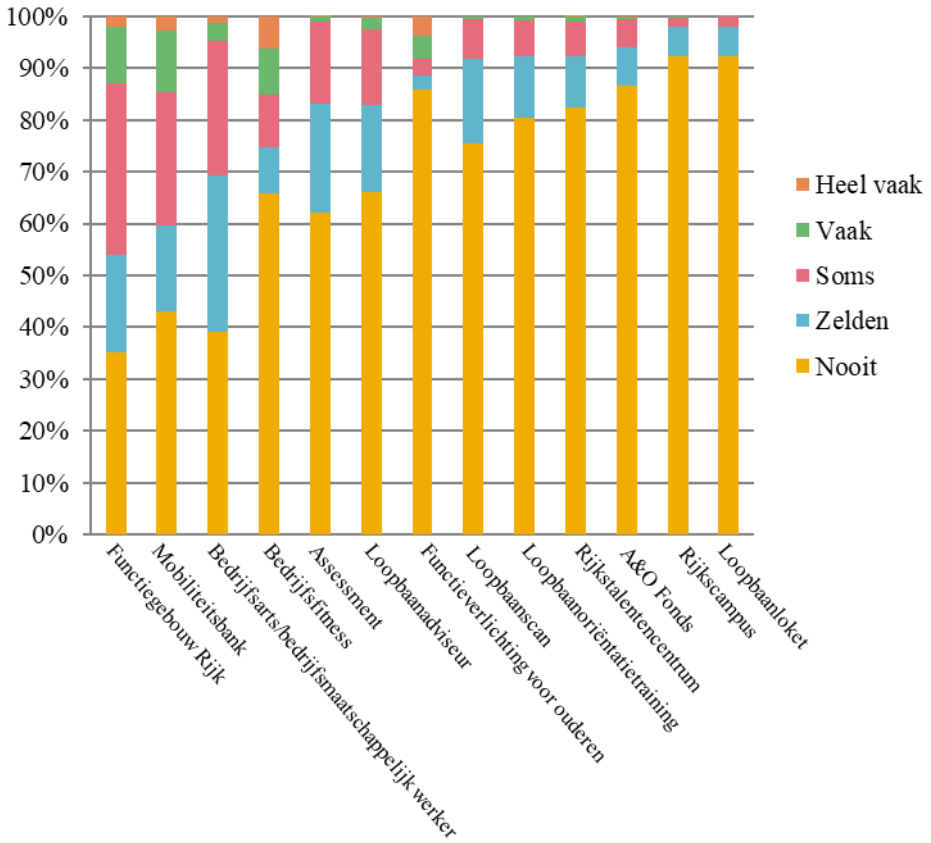


Figuur 4. Bekendheid met HR-voorzieningen – Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

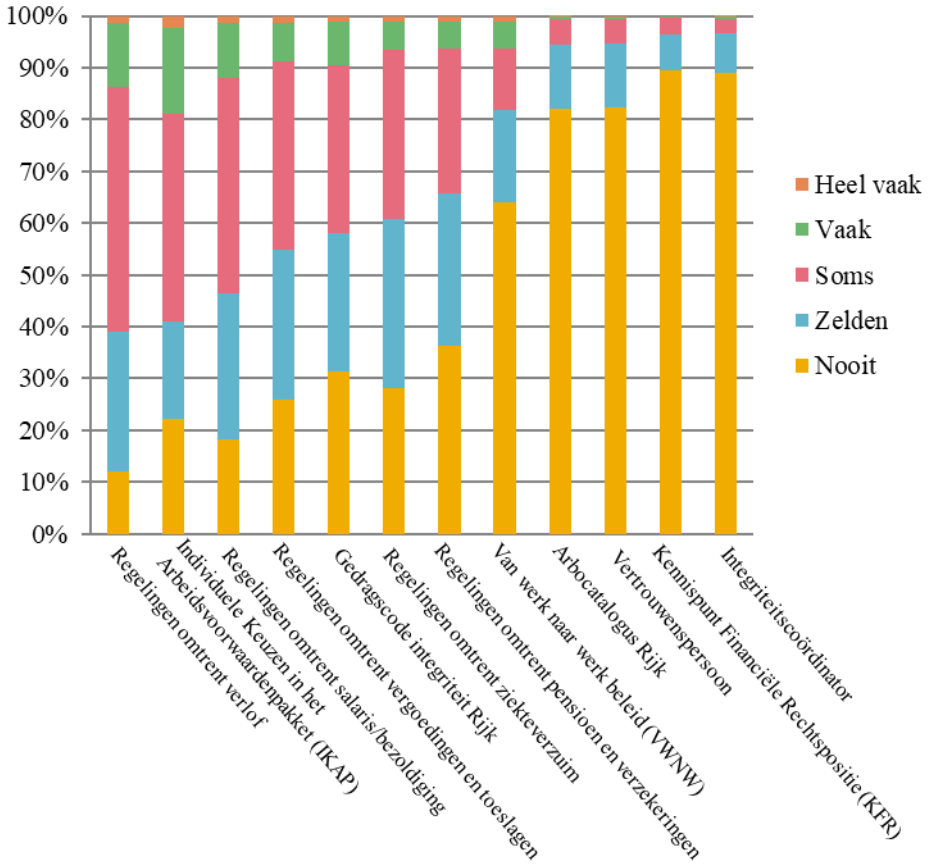


In Figuur 3 en 4 is de bekendheid van medewerkers met verschillende HR-voorzieningen weergegeven. De resultaten laten zien dat men het meest bekend is met respectievelijk de bedrijfsarts/bedrijfsmaatschappelijke werker (*M*=4.01, *SD*=.69), de Mobiliteitsbank (*M*=3.76, *SD*=.89), vertrouwenspersoon (*M*=3.76, *SD*=.77) en het Functiegebouw Rijk (FGR) (*M*=3.71, *SD*=.95). Het minst bekend is men met respectievelijk het Kennispunt Financiële Rechtspositie (KFR) (*M*=1.87, *SD*=.81), de Rijkscampus (*M*=2.08, *SD*=.83) en de Arbocatalogus Rijk (*M*=2.12, *SD*=.90).

Figuur 5. Gebruik van HR-voorzieningen – Training en ontwikkeling



Figuur 6: Gebruik HR-voorzieningen – Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie



In Figuur 5 en 6 is weergegeven hoe vaak medewerkers gebruik gemaakt hebben van verschillende HR-voorzieningen. Wat betreft het gebruik van de (informatie)voorzieningen zijn respectievelijk regelingen omtrent verlof (*M*=2.64, *SD*=.90), het IKAP (*M*=2.58, *SD*=1.08) en omtrent salaris/bezoldiging (*M*=2.49, *SD*=.96) het meeste gebruikt. De Rijkscampus (*M*=1.10, *SD*=.37), het loopbaanloket (*M*=1.10, *SD*=.36), het KFR (*M*=1.15, *SD*=.46) en de integriteitscoördinator (*M*=1.15, *SD*=.49) werden het minst vaak gebruik. In de figuren is te zien dat de (informatie)voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (Figuur 5) over het algemeen vaker gebruikt worden dat de voorzieningen omtrent duurzame inzetbaarheid (Figuur 4).

Tabel 6. Tevredenheid met de manier waarop HR wordt aangeboden

	M	***SD***	***n***
Tevredenheid ‘click’	3.35	.87	593
Tevredenheid ‘call’	3.27	.93	415
Tevredenheid ‘face’	3.24	1.07	459
Tevredenheid over medium van HR-aanbod	3.17	.88	639

In Tabel 6 is de tevredenheid met de manier waarop HR wordt weergegeven. Hier is te zien dat alle schakels in het HR-systeem afzonderlijk boven het theoretisch middelpunt van de schaal scoren, op een schaal van 1 tot 5. Opvallend is echter dat er op de tevredenheid met click, call en face veel missende waarden zijn. Op de vraag waarom men al dan niet tevreden is met deze voorzieningen geven velen aan niet bekend te zijn met alle afzonderlijke onderdelen in het click-call-face systeem, of er weinig gebruik van te maken. Dit is een mogelijk verklaring voor het hoge aantal missende waarden. Door dit hoge aantal missende waarden is ervoor gekozen om bij de toetsende analyses enkel de algemene tevredenheid over de manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden mee te nemen. De tevredenheid met de afzonderlijke onderdelen in het click-call-face systeem worden daarom enkel gebruikt als beschrijvende resultaten. Hierbij is te zien dat medewerkers het meest tevreden zijn met de digitale ondersteuning (‘click’) die hen wordt aangeboden wordt (*M*=3.35, *SD*=.87). Echter, de overall tevredenheid met de manier waarop HR-ondersteuning wordt aangeboden scoort maar net aan de positieve kant van het schaal midden (*M*=3.17, *SD*=.88), wat betekent dat medewerkers maar net iets meer tevreden dan ontevreden zijn met de manier waarop HR-ondersteuning wordt aangeboden. Wel krijgen alle onderdelen een voldoende. In de onderstaande tabel, Tabel 7, is

de toelichting op de (on)tevredenheid met het click-call-face-systeem te zien. Over het algemeen kan hierover gesteld worden dat medewerkers aangeven dat het totale HR-systeem in het algemeen en het digitale systeem in het bijzonder te onpersoonlijk is en te veel op afstand staan van de medewerkers. Als voordeel wordt genoemd dat de digitale informatie op ieder moment toegankelijk is voor medewerkers. Een deel van de medewerkers is niet tevreden is met de fysieke ondersteuning die zij ontvangen van de leidinggevende, zij geven aan dat de leidinggevende vaak te druk is en weinig kennis heeft van HR-zaken. Anderzijds is een deel van de respondenten wel tevreden met de hoeveelheid aan fysieke ondersteuning vanuit de leidinggevende. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er veel verschil zit in zowel de HR-behoeften van medewerkers als de manier van leidinggeven. Door middel van correlaties is er gekeken of leeftijd samenhangt met de tevredenheid met de verschillende aspecten in het click-call-face systeem en de algemene tevredenheid over de manier waarop HR wordt aangeboden. Hier kwamen echter geen significante relaties uit naar voren. Leeftijd biedt hiermee geen verklaring voor de verschillen in tevredenheid.

Tabel 7. Toelichting op tevredenheid en tevredenheid met het click-call-face-systeem

	Digitale ondersteuning	**Telefonische ondersteuning**	**Fysieke ondersteuning**	**De manier waarop HR wordt aangeboden**
<u>Ontevreden</u>	● Veel doorklikken/ moeilijk vindbaar ● Afstandelijk en onpersoonlijk ● Informatie is te algemeen	● Afstandelijk ● Duurt lang ● Te algemeen ● Slecht bereikbaar ● Kwaliteit afhankelijk van medewerker aan de telefoon	● Onduidelijk wat leidinggevende kan betekenen ● HR is er enkel voor het management ● Vooral reactief ● Gebrek aan kennis ● Leidinggevende is vaak te druk	● Fysiek gesprek (bijna) niet mogelijk ● De afstand is groot ● Je moet alles zelf uitzoeken, te weinig begeleiding ● HR is er niet voor de medewerker ● Onbekend wat er mogelijk is

				• Behoefte aan meer fysiek contact
Tevreden	• Veel aanbod • Altijd bereikbaar • Snel • Eenvoudig zelf te doen	• Snelle respons • Professioneel • Adequaat	• Zowel HR als leidinggevende toegankelijk • Directe lijn • Antwoord op maat/persoonlijk	• Groot aanbod, veel mogelijkheden • Fijn om het zelf uit te kunnen zoeken/zelf kun je veel vinden • Goed dat ondersteuning vanuit drie kanalen komt

4.1.2. POMO 2016

Zoals in de methodensectie besproken kunnen HR-voorzieningen aan de hand van Boon et al (2011) opgedeeld worden in zeven clusters. De hypotheses worden getoetst aan de hand van de clusters training en ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. In de POMO-data komen aspecten van andere clusters van Boon et al. (2011) naar voren, namelijk participatie, autonomie, job-design en baan/werkzekerheid.

Autonomie, participatie en job design. Bij de stelling '*Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe'* geeft 70,9% van de respondenten aan het hier (helemaal) mee eens te zijn. Slechts 10,5% is het hier (helemaal) mee oneens. 4,7% van de respondenten is zeer of tamelijk ontevreden met de mate van zelfstandigheid, en veruit de grootste groep, 88,5% is zeer of tamelijk tevreden hiermee. Hieruit kan geconcludeerd worden dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn met de mate van autonomie die zij hebben in hun baan.

Baan-werkzekerheid. Met de stelling '*Ik ben er zeker van dat ik mag blijven, ook als er een organisatieverandering zou gaan plaatsvinden'* is 20,7% het (helemaal) oneens, 25,7% neutraal en 53,6% het (helemaal) mee eens. Slechts 21,9% van de respondenten is van mening dat hij/zij makkelijk een vergelijkbare functie kunnen vinden in een andere organisatie. Hiermee kan

gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten er vertrouwen in heeft dat de organisatie hen intern werkzekerheid kan bieden, maar dat de baankansen buiten de organisatie een stuk lager ingeschat worden door de respondenten.

4.1.3 Correlaties

Tabel 8. Correlatiematrix hoofdvariabelen

Correlatiematrix									
	1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**
1. HR-attributie: Extern	-								
2. HR-attributie: ondersteuning	.461**	-							
3.HR-attributie waardering en respect	.440**	.750**	-						
4.HR-attributies: kosten beperken	.036	-.129**	-.151**	-					
5.HR-attributie: medewerkers zoveel mogelijk werk laten verrichten	.020	-.113*	-.157**	.298**	-				
6.People management	.177**	.386**	.370**	.055	.009	-			
7.Tevredenheid HR-aanbod: Training en ontwikkeling	.202**	.487**	.478**	-.033	-.092*	.647**	-		

8.Tevredenheid HR-aanbod: Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie	.270**	.447**	.439**	-.037	-.106*	.439**	.561**	-	
9. Tevredenheid medium van aanbod	.267**	.462**	.430**	-.062	-.137**	.343**	.523**	.516**	-

**p<.001,*p<.05

In Tabel 8 zijn de correlaties weergegeven tussen de hoofdvariabelen. In deze tabel is te zien dat beide positieve attributies sterk positief gecorreleerd zijn (r = .750, p<.001). Door deze hoge correlatie is er gecontroleerd voor multicollineariteit, maar hier was geen sprake van met alle VIF-waarden kleiner dan 3.

De externe attributie hangt positief samen met allebei de positieve attributies, maar er is geen samenhang gevonden met de negatieve attributies. Ook is een positieve samenhang gevonden tussen de externe attributie met zowel people management als de afhankelijke variabelen uit het conceptueel model, namelijk tevredenheid met HR-voorzieningen en tevredenheid met het medium van aanbod.

De negatieve relaties tussen de attributie ‘kosten beperken’ en de tevredenheid over zowel het HR-aanbod als de tevredenheid met het medium van HR-aanbod, zijn tegen de verwachtingen in niet significant. Dit houdt in dat naarmate men meer gelooft dat het HR-beleid wordt geïmplementeerd om de kosten te beperken, men daarmee niet minder tevreden is over de zowel de manier waarop HR wordt aangeboden als de HR-voorzieningen die hier onderdeel van zijn.

Er kan een negatieve samenhang verwacht worden tussen de negatieve attributie waarbij het beperken van de kosten centraal staat en de tevredenheid met het medium van aanbod. Dit omdat uit de literatuur naar voren komt dat het beperken van de kosten een belangrijke reden was voor het invoeren van e-HRM, het belangrijkste medium van aanbod. Er is echter geen samenhang gevonden tussen deze variabelen (r = -.062, p =.132). Ook hangt deze negatieve attributie niet samen met de andere afhankelijke variabelen uit het conceptueel.

De tweede negatieve attributie waarin het zoveel mogelijk werk laten verrichten van medewerkers centraal staat hangt wel negatief samen met beide positieve attributies. Met people management is geen relaties gevonden. De negatieve attributie hangt bovendien negatief samen met de tevredenheid over het HR-aanbod in training en ontwikkeling ($r = -.092$, $p<.05$), de tevredenheid over aanbod in arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele voorzieningen ($r = -.106$, $p < .05$) en de tevredenheid met het medium van aanbod ($r = -.137$, $p < .001$).

De tevredenheid met het HR-aanbod in training en ontwikkeling hangt positief samen met de tevredenheid met het HR-aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie ($r = .561$, $p<.001$).

People management hangt niet samen met de twee negatieve attributies. Dit wil zeggen dat een negatieve visie op de intenties van de organisatie om het SPB 2020 in te voeren niet samenhangt met het aantal people managementtaken van de leidinggevende. Dit is verklaarbaar, het gaat hier namelijk niet over de tevredenheid van medewerkers met hun leidinggevende, maar om de taken die de leidinggevende uitvoert.

People management correleert bovendien positief met de tevredenheid van medewerkers op de verschillende onderdelen. Vooral de tevredenheid met HR-voorzieningen op het gebied van training en ontwikkeling hangen sterk samen met people management ($r = .647$, $p < .001$). Dit betekent dat indien medewerkers veel ondersteuning ontvangen van hun leidinggevende bij hun ontwikkeling, zij tevredener zijn over de HR-voorzieningen hierbij. People management is minder sterk gecorreleerd met de tevredenheid over arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele voorzieningen ($r = .439$, $p <.001$).

4.2 Toetsende resultaten

In deze paragraaf zullen de hypothesen getoetst worden aan de hand van verschillende regressieanalyses. Er is hierbij gebruik gemaakt van multipele regressieanalyse, waarbij in het eerste model steeds enkel de controlevariabelen zitten en in het tweede model de onafhankelijke variabele(n) toegevoegd worden.

Tabel 9. Regressieanalyse tevredenheid HR-aanbod I

	Tevredenheid HR-aanbod: Training en ontwikkeling					
	Controle + PM		Controle + attributies		Controle + onafh. variabelen	
	I	II	I	II	I	II
	ß	ß	ß	ß	ß	ß
Leeftijd	.002	.005	.012	.008	.012	.007
Vrouw	-.055	.045	-.024	.051	-.043	.061
Vast dienstverband	-.580	-.244	-.555	-.484	-.201	.248
Aantal contracturen	-.031*	-.013	-.029*	-.014	-.031	-.009
Vakbond	-.106	-.145	-.107	-.052	-.116	-.106
Opleiding	.033	.025	.091	.073	.084	.064
Jaren bij de overheid	.001	-.003	.006	-.00	.006	-.003
People management		.627**				.491**
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om te voldoen aan de afspraken met de vakbonden				-.042		-.049
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers te ondersteunen in hun functioneren				.272**		.159*
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen				.914**		.126*
Het Rijk als werkgever zet deze				.078*		.017

koers in om de kosten te beperken						
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten				-.018		.000
F	2.124*	45.922**	2.315*	14.197**	2.067*	28.529**
R^2	.030	.433	.040	.306	.037	.502
Δ F		342.012**		29.647**		57.225**
Δ R^2		.403		.266		.465

**p<.001,*p<.05

Tabel 10. Regressieanalyse tevredenheid HR-aanbod II

	Tevredenheid HR-aanbod: Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie					
	Controle + PM		**Controle + attributies**		**Controle + onafh. variabelen**	
	I	**II**	**I**	**II**	**I**	**II**
	ß	ß	ß	ß	ß	ß
Leeftijd	.004	.007	.008	.003	.009	.006
Vrouw	-.149*	-.078	-.139*	-.118	-.130	-.074
Vast dienstverband	.076	.123	.270	.186	.252	.192
Aantal contracturen	-.013	-.003	-.009	.001	-.010	.004
Vakbond	-.130*	-.138*	-.134*	-.048	-.125*	-.049
Opleiding	-.042	.015	.073	.026	.077	.030
Jaren bij de overheid	.002	.000	.005	-.00	.005	.000
People management		.332**				.233**
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om te voldoen aan de afspraken met de vakbonden				.027		.030

Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers te ondersteunen in hun functioneren				.148**		.092*
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen				.145**		.124**
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om de kosten te beperken				.039		.017
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten				-.036		-.054
F	2.199*	19.775**	2.327*	12.743**	2.121*	16.282**
R^2	.025	.210	.033	.245	.032	.324
Δ F		139.234**		26.454**		31.782**
Δ R^2		.185		.212		.292

**p<.001,*p<.05

In Tabel 9 en 10 zijn hypothese 1, 2 en 3 omtrent de tevredenheid met het HR-aanbod getoetst door middel van multipele regressie. Zoals eerder aangegeven wordt het HR-aanbod opgesplitst in twee delen; voorzieningen omtrent training en ontwikkeling (Tabel 9) en (informatie)voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (Tabel 10).

In Tabel 9 is te zien dat de externe attributie in geen van de modellen significant samenhangt met de tevredenheid van het HR-aanbod op het gebied van training in ontwikkeling. Ook in Tabel 10 hangt de externe attributie niet samen met de tevredenheid over het HR-aanbod van arbeidsvoorwaarden en rechtpositie. Hiermee kan hypothese 1a worden verworpen.

In hypothese 1b werd verwacht dat de positieve HR-attributies positief samenhangen met de tevredenheid met het HR-aanbod. In Tabel 9 is te zien dat beide attributies positief samenhangen met de tevredenheid over het HR-aanbod van training en ontwikkeling. Ook na toevoeging van people management in het model, blijft de relatie significant. Vooral de attributie 'Het Rijk als werkgever zet deze koers in om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen' hangt sterk positief samen met de tevredenheid (ß = .914, $p < .001$). Na toevoeging van people management zwakt deze samenhang af, maar het verband blijft significant (ß = .126, $p < .05$). Ook in Tabel 10 hangen beide positieve HR-attributies positief samen met de tevredenheid over het HR-aanbod van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

Deze resultaten kunnen gezien worden als ondersteuning voor hypothese 1b. Beide positieve attributies hangen positief samen met de tevredenheid met het HR-aanbod. Dit geldt voor zowel het HR-aanbod op het gebied van training en ontwikkeling als de voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

Hypothese 1c stelt dat de negatieve attributies negatief samenhangen met de tevredenheid over het HR-aanbod. In Tabel 9 is er echter een positief verband te zien tussen de attributie 'kosten beperken' en de tevredenheid met het trainings- en ontwikkelingsaanbod. Dit verband verdwijnt echter in de regressie waar people management is bijgevoegd. Voor de tweede negatieve attributie 'medewerkers zoveel mogelijk werk later verrichten' is er wel een negatief verband gevonden met de tevredenheid. Ook dit verband verdwijnt echter na toevoeging van people management. Dit betekent dat de relatie tussen deze attributies en de tevredenheid afhankelijk is van het aantal people managementtaken dat de leidinggevende uitvoert.

Wat betreft de tevredenheid met het HR-aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie is er geen verband gevonden met beide attributies (Tabel 10).

Hiermee kan hypothese 1c grotendeels worden verworpen. Enkel de tweede negatieve attributie hangt negatief samen met de tevredenheid over het trainings- en ontwikkelingsaanbod.

De toetsing van hypothese 3 is ook af te lezen in Tabel 9 en 10. Verwacht werd dat people management positief samenhangt met de tevredenheid over het HR-aanbod. In Tabel 9 is te zien dat people management positief samenhangt met de tevredenheid met het trainings-ontwikkelingsaanbod (ß = .627, $p < .001$), ook in het model inclusief de HR-attributies blijft het verband standhouden (ß = .491, $p < .001$). Ook hangt people management positief samen met de tevredenheid over het HR-aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (ß = .332, $p < .001$), en in het model met alle onafhankelijke variabelen blijft dit verband bestaan ß = .233, $p < .001$). Hiermee wordt hypothese 3 volledig ondersteund. Dit betekent dat naarmate leidinggevenden meer people managementtaken uitvoeren, medewerkers tevredener zijn over de HR-voorzieningen die hen worden aangeboden vanuit de organisatie.

De verklaarde varianties in de modellen loopt onderling sterk uiteen. De verklaarde varianties bij tevredenheid met training- en ontwikkelingsvoorzieningen (Tabel 9) liggen een stuk hoger dan bij de voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (Tabel 10). Vooral het model met enkel controlevariabelen en people management verklaart voor een groot gedeelte de variantie in tevredenheid met training- en ontwikkelingsvoorzieningen (R^2 =.403). Deze verklaarde variantie ligt een stuk lager in het model met de HR-attributies (R^2 =.266). Het totale model met zowel de attributies als people management heeft een verklaarde variantie van .465. Dit wil zeggen dat bijna de helft van de variantie in tevredenheid met HR-voorzieningen omtrent training en ontwikkeling verklaard kan worden met de factoren in het model. De andere helft van de variantie wordt dus verklaard door andere factoren.

Zoals gesteld is de verklaarde variantie bij de tevredenheid met arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele voorzieningen minder groot, met R^2 =.292 is het meest complete model. Dit wil zeggen dat people management en de HR-attributies hier een minder grote rol spelen bij het

verklaren van de variantie dan bij de tevredenheid met training- en ontwikkelingsvoorzieningen.

Ook een aantal controlevariabelen hangt samen met de tevredenheid met het HR-aanbod. Zo is in de eerste twee regressies in Tabel 9 te zien dat het aantal contracturen dat men heeft negatief samenhangt met de tevredenheid met het HR-aanbod van training en ontwikkeling. Dit zou betekenen dat naarmate personen meer uren werken, zij minder tevreden zijn over het training- en ontwikkelingsaanbod. Mogelijk komt dit omdat personen die meer uren werken ook meer te maken krijgen met deze HR-voorzieningen, waardoor zij ook meer ervaringen hebben met de training- en ontwikkelingsvoorzieningen waar zij ontevreden over kunnen zijn. Dit verband verdwijnt echter indien de onafhankelijke variabele people management toegevoegd wordt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers die meer contracturen hebben, meer contact hebben met hun leidinggevenden en daardoor de people managementtaken van hun leidinggevenden hoger inschatten. In Tabel 10 is het aantal contracturen in geen enkel model samenhangt met de tevredenheid van medewerkers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat iedere medewerker, ongeacht het aantal uren dat hij/zij werkt, ongeveer evenveel te maken heeft met de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie.

In Tabel 10 is te zien dat lid zijn van een vakbond negatief samenhangt met de tevredenheid over het aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Bij de tevredenheid over het trainings- en ontwikkelingsaanbod (Tabel 9) speelt vakbondslidmaatschap in geen van de modellen een rol. Dit verschil kan verklaard worden doordat vakbonden een rol spelen bij de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie en niet direct bij het trainings- en ontwikkelingsaanbod. Een mogelijke verklaring voor de negatieve samenhang tussen de tevredenheid over het HR-aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie en vakbondslidmaatschap is dat medewerkers lid worden van een vakbond omdat zij ontevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden in hun werk. Ook na toevoeging van people management blijft het verband bestaan. Bij de regressiemodellen met de HR-attributies verdwijnt het verband echter na toevoeging van de HR-attributies.

Vrouwen zijn minder tevreden over het HR-aanbod in arbeidsvoorwaarden en rechtspositie dan mannen (Tabel 10). Na toevoeging van de onafhankelijke variabelen verdwijnt dit verband echter.

Tabel 11. Regressieanalyse tevredenheid medium van HR-aanbod

	Tevredenheid medium van HR-aanbod					
	Controle + PM		**Controle + attributies**		**Controle + onafh. variabelen**	
	I	**II**	**I**	**II**	**I**	**II**
	ß	ß	ß	ß	ß	ß
Leeftijd	.004	.006	.012	.003	.015*	.008
Vrouw	.001	.048	.000	-.001	.003	.017
Vast dienstverband	-.218	-.166	.007	-.149	-.023	-.164
Aantal contracturen	-.025*	-.016	-.023*	-.009	-.027*	-.010
Vakbond	-.058	-.077	-.063	0.67	-.063	.057
Opleiding	.090	.067	.042	.045	.058	.052
Jaren bij de overheid	.005	.004	.006	.000	.008	.002
People management		.365**				.177**
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om te voldoen aan de afspraken met de vakbonden				.077		.081
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers te				.265**		.211**

ondersteunen in hun functioneren						
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen				.119*		.111*
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om de kosten te beperken				.037		.032
Het Rijk als werkgever zet deze koers in om medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten				-.107*		-.118*
F	1.931*	10.971**	1.351	12.590**	1.739	12.825**
R^2	.023	.132	.021	.254	.028	.262
Δ F		72.574**		27.761**		25.068**
Δ R^2		.110		.234		.257

**p<.001,*p<.05

De toetsende analyses van hypothesen 2 en 4 zijn weergegeven in Tabel 11. Het betreft hier de tevredenheid met de manier waarop HR-voorzieningen worden aangeboden aan medewerkers, het medium van aanbod. De verklaarde varianties zijn in deze modellen echter bescheiden. Het laatste model, met alle variabelen erin heeft een verklaarde variantie van .257. Dit betekent dat bijna 75% van de verschillen in tevredenheid met het medium van aanbod verklaard door factoren die niet meegenomen worden in dit onderzoek.

Bij de formulering van hypothese 2a werd verwacht dat de externe attributie positief samenhangt met de tevredenheid met het medium van aanbod. Dit blijkt echter niet het geval,

er is in Tabel 11 geen significant verband gevonden tussen de externe attributie en tevredenheid. Hiermee wordt hypothese 2a verworpen.

Hypothese 2b verwacht een positief verband tussen de positieve HR-attributies en de tevredenheid met het medium van aanbod. De attributie ‘medewerkers ondersteunen in hun functioneren’ hangt positief samen met de tevredenheid (ß = .265, $p < .001$), ook in de regressie inclusief people management (ß = .211, $p < .001$). De tweede positieve attributie ‘medewerkers waarderen en respecteren’ hangt ook positief samen met de tevredenheid met het medium van aanbod (ß = .119, $p < .05$) en dit verband houdt stand in de regressieanalyse inclusief people management (ß = .111, $p < .05$). Hypothese 2b wordt hiermee volledig ondersteund. Dit betekent dat indien medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie nieuw beleid inzet in dienst van de medewerkers, zij positiever zullen zij over de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden.

In hypothese 2c werd een negatieve samenhang verwacht tussen de negatieve attributies en de tevredenheid met het medium van HR-aanbod. De attributie ‘medewerkers zoveel mogelijk werk laten verrichten’ hangt inderdaad negatief samen met de tevredenheid (ß = -.107, $p < .05$) en ook in het laatste complete model inclusief people management blijft deze samenhang bestaan (ß = -.118, $p < .05$). De attributie ‘kosten beperken’ hangt echter in geen van de modellen samen met de tevredenheid. Dit is opvallend omdat verwacht kan worden dat meerdere medewerkers in de open vragen aangeven dat zij de digitaal aangeboden HR-voorzieningen (click) zien als onderdeel van bezuinigingen en deze ‘click’ onderdeel van het medium van aanbod. Hypothese 2c wordt hiermee enkel ondersteund voor de attributie ‘zoveel mogelijk werk verrichten’.

Hypothese 4 kan op basis van de regressieanalyses in Tabel 11 worden ondersteund. Er is hier een positieve samenhang gevonden tussen people management en de tevredenheid met het medium van aanbod (ß = .365, $p < .001$). Ook in het complete model, inclusief de HR-attributies, houdt het verband stand (ß = .117, $p < .001$). Dit betekent dat de people managementtaken van leidinggevenden niet alleen bijdragen aan de tevredenheid over het HR-

aanbod (hypothese 3), maar dat deze ook samenhangen met de tevredenheid over de manier waarop HR wordt aangeboden aan medewerkers. Indien leidinggevenden veel people managementtaken uitvoeren, zullen hun medewerkers daarmee tevredener zijn over alle aspecten van het click-call-face systeem, niet enkel het fysieke aspect waar de leidinggevende bij betrokken is.

Medewerkers gaven veelal aan meer behoefte te hebben aan persoonlijkere HR-ondersteuning, waaronder meer ondersteuning vanuit hun eigen leidinggevende. Dit is een onderdeel van people management. Dus indien medewerkers meer persoonlijke HR-begeleiding krijgen (van hun leidinggevende) zullen zij minder zelf uit moeten zoeken door middel van click en call, waardoor zij tevredener zullen zijn over het totale systeem, omdat zij voldoende ondersteuning ervaren.

De verklaarde variantie bij de tevredenheid met het medium van aanbod ligt lager dan bij de tevredenheid met de HR-voorzieningen (Tabel 9 en 10). In Tabel 11 is te zien dat de HR-attributies met controlevariabelen een hogere verklaarde variantie hebben (R^2 =.234) dan people management met controlevariabelen (R^2 =.110). Bij de tevredenheid met de HR-voorzieningen is deze verdeling andersom. De manier waarop medewerkers kijken naar de intenties van het HR-beleid (de HR-attributies) is daarmee sterker van invloed op de tevredenheid van medewerkers met de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden dan het aantal people managementtaken dat hun leidinggevende uitvoert. De verklaarde variantie in het totale model in Tabel 11 bedraagt .257. Dit betekent dat bijna driekwart van de variantie in tevredenheid onverklaard blijft aan de hand van de meegenomen factoren.

Een aantal controlevariabelen hangt ook samen met de tevredenheid met het medium van HR-aanbod. In Tabel 11 in de laatste regressieanalyse is te zien dat leeftijd positief samenhangt met de tevredenheid. Het is echter een zeer zwak verband. Dit betekent dat oudere werknemers iets tevredener zijn over de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden wordt. Dit is opvallend omdat deze relatie eerder andersom verwacht zou kunnen worden. Dit omdat e-HRM het belangrijkste en grootste medium van aanbod is en jongere medewerkers over het algemeen

meer digivaardig zijn. Ook is een negatieve relatie te verwachten omdat jongere werknemers gewend zijn dat veel hen digitaal wordt aangeboden, terwijl oudere werknemers soms nog gewerkt hebben in de tijd dat er fysieke HR-adviseurs waren voor medewerkers. Het leeftijdseffect verdwijnt echter indien de onafhankelijke variabelen toegevoegd worden aan het regressiemodel.

Het aantal contracturen dat men werkt hangt in meerdere modellen samen met de tevredenheid met het medium van HR-aanbod. Er is hierbij een negatieve samenhang te zien. Dit houdt in dat medewerkers met een groter contract minder tevreden zijn met de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers die meer uren werken ook meer in aanraking komen met HR en hun mening hierover daardoor negatief beïnvloed wordt. Bovendien hebben medewerkers die meer uren werken minder tijd om zelf informatie op ze zoeken. Deze samenhang is echter enkel te zien in de modellen met alleen de controlevariabelen, na toevoeging van de onafhankelijke variabelen verdwijnt dit effect.

5. Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de bekendheid, het gebruik van HR-voorzieningen en de tevredenheid met zowel deze HR-voorzieningen als de manier waarop deze worden aangeboden. Ook is er gekeken naar de relatie van people management en verschillende HR-attributies met deze twee vormen van tevredenheid. Bij HR-voorzieningen is er onderscheid gemaakt tussen voorzieningen op het gebied van training en ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.

In dit hoofdstuk zullen eerste de algemene conclusies worden besproken. Vervolgens zullen er in de discussie de beperkingen van dit onderzoek aan bod komen. Ten slotte worden er aanbevelingen gegeven voor de Rijksoverheid.

5.1 Conclusies en theoretische implicaties

Aan de hand van de resultaten in het vorige hoofdstuk kunnen er verschillende conclusies getrokken worden die in deze paragraaf uiteengezet zullen worden.

Wat betreft de bekendheid met HR-voorzieningen komt in dit onderzoek naar voren dat de voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie beter bekend zijn bij medewerkers en dat hier bovendien meer gebruik van gemaakt wordt dan van voorzieningen omtrent training en ontwikkeling. Dit is verklaarbaar, omdat veel medewerkers vroeg of laat vanzelf te maken krijgen met bijvoorbeeld regelingen omtrent verlof of ziekte. Het gebruik van training- en ontwikkelingsvoorzieningen ligt erg laag, bij de meeste voorzieningen geeft het overgrote deel van de medewerkers aan dat zij hier nog nooit gebruik van gemaakt worden. Bij deze voorzieningen het gebruik meer afhankelijk van de persoonlijke situatie van de medewerker. Bij voorzieningen omtrent arbeidsvoorwaarden en rechtspositie gaat het veelal om informatievoorzieningen waarbij de informatie direct op intranet beschikbaar is. Gebruik maken van informatie over bijvoorbeeld verlof of pensioen is daarmee een stuk eenvoudiger en laagdrempeliger dan bijvoorbeeld het volgen van een opleiding.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *In hoeverre zijn medewerkers van de Rijksoverheid tevreden met de HR-ondersteuning die hen wordt aangeboden en hoe hangen de HR-attributies van medewerkers en people management samen met deze tevredenheid?*

In deze hoofdvraag zitten verschillende componenten. Allereerst gaat het om de tevredenheid van medewerkers met HR. In de resultaten komt naar voren dat medewerkers binnen het Rijk gemiddeld genomen tevreden zijn met de arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele voorzieningen en met de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden. De tevredenheid met de training- en ontwikkelingsvoorzieningen ligt echter net onder het theoretisch gemiddelde, waarmee gesteld kan worden dat medewerkers hier niet tevreden, maar ook niet ontevreden zijn. Men is het meest tevreden met de ondersteuning die hen digitaal wordt aangeboden (e-HRM). Daarnaast geeft een aantal medewerkers aan dat zij niet bekend zijn met de telefonische ondersteuning en niet wisten dat het mogelijk is om fysieke HR-ondersteuning te ontvangen. Hoewel de fysieke HR-ondersteuning gemiddeld als voldoende wordt beoordeeld, geven velen aan meer behoefte te hebben aan persoonlijke HR-ondersteuning. De digitale ondersteuning wordt door hen veelal als te afstandelijk en de onpersoonlijk ervaren.

Vervolgens is gekeken naar de samenhang tussen deze tevredenheid en de verschillende HR-attributies. In eerder onderzoek werd geen relatie gevonden tussen de externe attributie en de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (Nishii et al., 2008). Zij redeneerden dat wanneer personen zich sterk kunnen vinden in de externe attributie en daarmee geloven dat bepaald beleid ingevoerd wordt om te voldoen aan vakbondsafspraken, zij daarmee de organisatie niet verantwoordelijk houden voor dat beleid en deze attributie daarmee niet van invloed is op de tevredenheid van medewerkers. Binnen de context van dit onderzoek werd er verwacht dat externe attributies wel positief samenhangen met de tevredenheid van medewerkers met HR. Verwacht werd dat dit positief samenhangt, mede omdat in de Nederlandse context de overheid een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van het bereiken van vakbondsovereenkomsten (Trampusch, 2007). Uit de analyses is gebleken dat externe attributies niet samenhangen met de tevredenheid van medewerkers. Dit houdt in dat medewerkers de mate waarin medewerkers denken dat de organisatie de koers van het Strategisch Personeelsbeleid 2020 inzet om te voldoen aan vakbondsafspraken niet samenhangt met de tevredenheid van medewerkers met HR. Ook vakbondslidmaatschap hangt niet samen met de tevredenheid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers binnen de Rijksoverheid minder positief tegen vakbonden aankijken dan gedacht. Een andere verklaring voor het ontbreken van de samenhang tussen externe attributies en tevredenheid kan zijn dat medewerkers vakbonden niet verantwoordelijk achten voor de koers die ingezet is bij het Strategisch Personeelsbeleid 2020. In vervolgonderzoek naar externe HR-attributies zou er gekeken kunnen worden naar de attitudes ten overstaande van vakbonden.

De resultaten laten zien dat positieve attributies positief samenhangen met de tevredenheid van medewerkers met HR. Dit sluit aan bij de opgestelde verwachtingen en de eerdere resultaten van het onderzoek van Nishii et al. (2008). Indien medewerkers geloven dat de organisatie HR-beleid inzet om hen te ondersteunen in hun functioneren of hen te waarderen en respecteren zullen zij tevredener zijn over de werking van het HR-systeem en de bijbehorende voorzieningen.

In navolging van Nishii et al. (2008) werd verwacht dat negatieve attributies negatief samenhangen met de tevredenheid van medewerkers. In dit onderzoek werd er echter enkel een negatieve relatie gevonden tussen de negatieve attributie over het zoveel mogelijk werk laten verrichten van medewerkers en de tevredenheid over de manier van aanbod. De attributie over kosten beperken hangt zelfs positief samen met de tevredenheid met het HR-aanbod in training en ontwikkeling. Indien medewerkers positieve HR-attributies hebben, en daarmee geloven dat de organisatie HR-beleid invoert om hen te ondersteunen of te respecteren en waarderen, zijn zij meer tevreden over zowel de HR-voorzieningen als over de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden.
Opvallend genoeg hangt de attributie over het kosten beperken niet samen met de tevredenheid met het medium van aanbod. Dit was wel te verwachten omdat literatuur aangeeft dat e-HRM veelal werd geïmplementeerd om kosten te beperken en e-HRM (click) als het belangrijkste medium van aanbod kan worden beschouwd.

Hoewel Bondarouk en Ruël (2009) aangaven dat er met e-HRM niet nog meer kosten te besparen zijn, gaven medewerkers aan zich het meest te kunnen vinden in de visie dat de organisatie het huidige HR-beleid inzet om de kosten te beperken. Dit kan op meerdere manieren verklaard kunnen worden. Enerzijds hebben medewerkers mogelijk een andere verwachting van de kosten die nog te besparen zijn met e-HRM. Hoewel e-HRM nu misschien geen extra kosten meer kan besparen voor de organisatie, was dit wel een belangrijk argument voor de invoering van e-HRM. Anderzijds is het ook mogelijk dat medewerkers andere aspecten van het HR-beleid associëren met kostenbesparing, bijvoorbeeld het inzetten op meer verschillende soorten arbeidscontracten.

In dit onderzoek is gebleken dat medewerkers HR-praktijken en de intenties vanuit de organisatie niet allen op dezelfde manier interpreteren. Dit kan ervoor zorgen dat HR-praktijken niet het gewenste resultaat hebben omdat zij anders dan bedoeld geïnterpreteerd worden door medewerkers. De inhoud van het beleid staat daarbij niet op zichzelf, het proces van implementatie en communicatie is ook essentieel om beleid te kunnen laten slagen (Bowen &

Ostroff, 2004). In paragraaf 5.3 zullen aanbevelingen gegeven wat organisaties hier mee kunnen doen.

Ten slotte is gekeken naar de samenhang tussen people management en tevredenheid. Leidinggevenden hebben met hun people management niet enkel invloed op de tevredenheid met fysieke ondersteuning, waar de leidinggevende zelf onderdeel vanuit maakt.
In de resultaten kwam naar voren dat people management positief samenhangt met zowel de tevredenheid met de HR-voorzieningen als met de tevredenheid over de manier waarop deze voorzieningen worden aangeboden. Vooral bij de tevredenheid met training- en ontwikkelingsvoorzieningen wordt de variantie voor een groot deel verklaard door people management. Dit betekent dat wanneer leidinggevende meer people managementtaken uitvoeren, medewerkers tevredener zijn over het HR-aanbod omtrent trainingen en ontwikkeling. Deze uitkomst kan gezien worden als ondersteuning voor de bevindingen vanuit de GOR Rijk. De GOR stelde in haar Koersbrief dat medewerkers onvoldoende ondersteund zouden worden vanuit de organisatie en dat medewerkers meer behoefte hebben aan ondersteuning bij hun duurzame inzetbaarheid (GOR Rijk, 2016).
People management en het gebruik van training- en ontwikkelingsvoorzieningen hangen positief samen. Dit zou kunnen betekenen dat het gebruik van voorzieningen de relatie tussen people management en de tevredenheid met voorzieningen medieert. People management zorgt er hiervoor dat medewerkers meer gebruik maken van de trainingsmogelijkheden en er hierdoor ook meer tevreden over zijn. In vervolgonderzoek zou dit mediërende verband onderzocht kunnen worden.

Concluderend kan gesteld worden dat leidinggevenden een belangrijke factor zijn bij de tevredenheid van medewerkers over de werking van het HR-systeem. Naast de samenhang tussen people management en tevredenheid, geeft een aantal medewerkers aan dat zij frequenter fysieke HR-ondersteuning zouden willen hebben willen hebben en dat het voor hen onduidelijk is wat hun leidinggevende op HR-gebied kan betekenen. Medewerkers die wel positief zijn over

het (HR-)contact met hun leidinggevende waarderen juist de persoonlijke kant ervan en de directe lijnen.

5.2 Discussie

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen die in deze paragraaf zullen worden besproken.

Wat betreft de representativiteit van dit onderzoek kan gesteld worden dat de steekproef niet representatief is voor de gehele Rijksoverheid. Ten eerste bestaat het Flitspanel uit medewerkers die zelf aangegeven hebben dat zij periodiek mee willen werken aan Rijksbrede enquêtes. Verwacht kan worden dit geen representatief beeld geeft van medewerkers van de Rijksoverheid, bijvoorbeeld omdat deze medewerkers mondiger zijn dan de gemiddelde medewerker. Bovendien zijn jonge medewerkers en vrouwen ondervertegenwoordigd in zowel het gehele Flitspanel als in de netto steekproef. Verwacht kan worden dat jongere werknemers over het algemeen meer digivaardig zijn. Hierdoor zullen zij mogelijk tevredener zijn over de digitaal aangeboden ondersteuning en hebben zij mogelijk minder behoeften aan telefonische of fysieke ondersteuning, omdat zij beter overweg kunnen met de digitale ondersteunen. Ook gaven een aantal medewerkers bij de open vragen aan dat zij een fysieke HR-adviseur die er voor de medewerkers is missen. Deze HR-adviseurs waren er voorheen wel en het zullen dan ook voornamelijk oudere werknemers zijn die hier nog mee gewerkt hebben. Met de oververtegenwoordiging van mannen en oudere werknemers is dit onderzoek niet representatief voor de gehele Rijksoverheid.

Zoals eerder aangegeven zijn er veel missende waarden bij de tevredenheid met de manier waarop HR wordt aangeboden. Hierdoor is het niet mogelijk om hieruit harde conclusies te trekken en is er voor gekozen om de variabelen niet mee te nemen in de toetsende analyses. Medewerkers gaven aan niet allen bekend te zijn of gebruik te maken van de telefonische en de fysieke HR-ondersteuning. Dit is een mogelijke verklaring voor het grote aantal missende waarden. Om met zekerheid te kunnen stellen wat de oorzaak is van het grote aantal missende waarden en om inzicht te krijgen in de tevredenheid van medewerkers met de manier waarop

HR wordt aangeboden aan medewerkers kan vervolgonderzoek een uitkomst bieden. Kwalitatief onderzoek zou hier een passende manier voor kunnen zijn omdat in bijvoorbeeld een interview doorgevraagd kan worden. Zo kan er alsnog achterhaald worden wat de mening van medewerkers is over de verschillende schakels in het HR-systeem.

Dit onderzoek is cross-sectioneel. Dit heeft tot gevolg dat er geen causale verbanden kunnen worden vastgesteld. De relaties die zijn onderzocht geven dus enkel samenhang tussen verschillende concepten aan, geen richting in de relatie. De richting zou dus ook anders kunnen zijn. Zo vond Knies (2012) ook een effect in de omgekeerde richting: tevreden medewerkers werden over de tijd heen ook tevredener over het people management van hun leidinggevende. Om de richting van de verbanden te onderzoeken is er longitudinaal onderzoek nodig.

Met dit onderzoek kunnen algemene bevindingen gedaan worden over medewerkers van de Rijksoverheid. Om concrete uitspraken te doen over specifieke departementen, zal er echter nader onderzoek gedaan moeten worden per departement. Op dit moment zijn de resultaten niet te generaliseren per departement, er zijn te weinig respondenten om de resultaten uit te splitsen. Ook is het voor de organisatie interessant om verder kwalitatief onderzoek te doen. In dit onderzoek is mede door middel van open vragen gevraagd naar de tevredenheid met het click-call-face-systeem. Om meer inzicht te krijgen in de achterliggende gedachten van medewerkers is het ook interessant om kwalitatief te kijken naar HR-attributies. Interviews of focusgroepen zouden hier mogelijke methoden voor zijn.

Tot slot is er bij het meten van people management gebruikt van zelfrapportage. Medewerkers gaven aan in hoeverre hun leidinggevende bepaalde HR-taken uitvoeren. Dit is daarmee de perceptie van medewerkers en geen feitelijke meting van de acties die leidinggevende. Deze manier van meten kan als gevolg hebben dat medewerkers die positiever zijn over hun leidinggevende meer HR-taken van hun leidinggevende rapporteren. Idealiter zou er in vervolgonderzoek naar people management gebruikt worden gemaakt van feitelijke meting van

de HR-taken en het leiderschapsgedrag van leidinggevenden of een zelfrapportage door leidinggevenden zelf.

5.3 Aanbevelingen

Zoals in de inleiding besproken is, is dit onderzoek uitgevoerd in opdracht het Ministerie van BZK. Het ministerie van BZK is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van de gehele Rijksoverheid. Zij wilden graag meer inzicht in de werking van het huidige HR-systeem en in hoeverre dit aansluit bij medewerkers. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen te geven voor de doorontwikkeling van het personeelsbeleid. Het advies is gericht aan het Ministerie van BZK.

In dit onderzoek is gekeken naar de bekendheid en het gebruik van HR-voorzieningen. In de resultaten kwam naar voren dat niet alle voorzieningen bekend zijn bij de medewerkers en dat veel voorzieningen omtrent training en ontwikkeling weinig gebruikt worden. Dat het gebruik bij deze voorzieningen laag ligt, hoeft zeker geen probleem te zijn. Een voorziening als het loopbaanloket is niet voor alle medewerkers relevant, enkel voor hen die vragen hebben over hun loopbaan. Als er gekeken wordt naar de bekendheid en het gebruik van de Mobiliteitsbank, valt op dat medewerkers de Mobiliteitsbank veelal wel kennen, maar er weinig gebruik van gemaakt worden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er de afgelopen periode weinig vacatures zijn geplaatst op de Mobiliteitsbank.

Ondanks dat er van veel voorzieningen weinig gebruik gemaakt wordt, is het wel van belang dat medewerkers bekend zijn met het bestaan van deze voorzieningen. Zo kunnen zij beroep doen op deze voorzieningen indien deze voor hen relevant zijn. Er is hiermee dus nog verbetering mogelijk in het onder de aandacht brengen van de mogelijkheden en voorzieningen voor medewerkers.

Zoals gesteld is zijn medewerkers tevreden met de arbeidsvoorwaardelijke voorzieningen en met de manier waarop HR aan hen wordt aangeboden. De tevredenheidscore met de training- en ontwikkelingsvoorzieningen ligt echter onder het gemiddelde. Hier is dan ook zeker verbetering te behalen. In de resultaten kwam naar voren dat de leidinggevende een belangrijke

rol speelt bij de tevredenheid van medewerkers, met name bij de tevredenheid met voorzieningen omtrent training en ontwikkeling.
Ook geven medewerkers aan dat zij het huidige HR-systeem te onpersoonlijk vinden en te veel op afstand. Anderzijds zijn er ook medewerkers die wel positief zijn over hun HR-contact met de leidinggevende en de directe lijnen waarderen. Medewerkers zijn het minst positief over de fysieke HR-ondersteuning. Al met al kan hieruit geconcludeerd worden dat een deel van de medewerkers behoefte heeft aan meer persoonlijke HR-ondersteuning. De organisatie kan hier op in spelen zonder dat het hele HR-systeem meteen omgegooid hoeft te worden. Zo kunnen leidinggevenden beter ingewerkt worden op hun HR-taken en kunnen zij beter bewust gemaakt worden van hun invloed op medewerkers.

Wat betreft de HR-attributies blijkt dat de negatieve attributies weinig samenhangen met de tevredenheid van medewerkers. De positieve attributies dragen zijn wel positief verbonden met de tevredenheid. Organisaties kunnen zich daarom beter richten op het versterken van de positieve attributies. Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld open en positief te communiceren over nieuw beleid en medewerkers mee te nemen in het proces van totstandkoming van het beleid. Het is belangrijk dat de communicatie aansluit bij medewerkers, dat zij begrijpen waar het beleid aan bijdraagt (Bowen & Ostroff, 2004).

Bij de HR-attributies gaat het om de interpretatie van medewerkers. HR-praktijken kunnen gezien worden als communicatie vanuit de werkgever naar de werknemers. Indien er heldere en eenduidige informatie wordt gegeven vanuit de organisatie, zullen medewerkers deze informatie veelal op dezelfde manier interpreteren. Bowen en Ostroff (2004) spreken hierbij over een sterk HR-systeem, een situatie waarin medewerkers hetzelfde beeld hebben over wat er van hen verwacht wordt, wat er belangrijk is en welk gedrag wordt beloond. Communicatie is dan ook een belangrijk instrument om te komen tot een dergelijk sterk HR-systeem. Met een sterk HR-systeem kan HR bijdragen aan betere prestaties, zowel op individueel als op organisatieniveau.

Literatuurlijst

Bondarouk, T., Ruël, H. & Van der Heijden, B. (2009). E-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20:3, pp. 578-590.

Bondarouk, T.V. & Ruël, H.J.M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20:3, pp. 505-514.

Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the Fittest?!* (Proefschrift). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Boon, C., Den Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of the person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:1, pp. 138-162.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15:3, pp. 67-94.

Boselie, P. & Van Der Wiele, T. (2002). High Performance Work Systems: "Research on Research" and the Stability of Factors over Time. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the " Strength" of the HRM system. *Academy for Management Review*, 29:2, pp. 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management*, 2:2, pp. 183-203.

Boxall. P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4e druk). Londen: Palgrave.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4e druk). Oxford: Oxford University Press.

Davis, F.D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13 :3, pp, 319-340.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (2e druk). London: SAGE Publications.

Freeman, R.B. & Han, E. (2012). The war against public sector collective bargaining in the US. *Journal of Industrial Relations*, 54:3, pp. 386-408.

Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practices on employee outcomes. *Public Management Review*, 7:1, pp.1-24.

Groepsondernemingsraad Rijk. (2016, 6 juni). Koersbrief.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87:2, pp. 268-279.

Hoksbergen, M. (2009). Sterke samenhang tussen beroep en computer- en internetvaardigheden. *CBS: Sociaal-economische trends, 4e kwartaal*, pp.49-53.

Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26, pp. 102-115.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15:4, pp. 9-29.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, pp.37-50.

MacDuffie, J.P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performane: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *ILR Review*, 48:2, pp. 197-221.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management*, 12:7-8, pp. 949-957.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2001, februari.) De Arbeidsmarkt in de collectieve sector. [Essay]. Geraadpleegd van http://vawo.ruhosting.nl/postdocs/artikelen/arbeidsmarktinCollSector.pdf

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013, september). Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020 [Beleidsdocument]. Geraadpleegd van

https://www.derijkscampus.nl/documenten/publicaties/2015/10/22/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2020

Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B (2008). 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction'. *Personnel psychology*, 61:3, pp. 503-545.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The motivational basis of public service. *Public administration review*, 50:3, pp. 367-373.

Purcell, J. (1999). Best practice and best fit : chimera or cul-de-sac ? *Human resource journal*, 9 :3, pp. 26-41.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Journal*, 17:1, pp. 3-20.

Rijksoverheid (z.d.). *Organisatie Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 15 mei 2017, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/inhoud/organisatie-rijksoverheid

Ruël, H.J. & Bondarouk, T.V. (2006). Vooral inhoud e-HRM toolbox verhoogt HR-effectiviteit. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85:2, pp. 13-16.

Ruël, H.J., Bondarouk, T.V. & Van der Velde, M. (2006). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29:3, pp. 280-291.

Steijn, B. (2003). De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit. In: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002*. s'- Gravenhage.

Trampusch, C. (2007), Industrial relations as a source of social policy: a typology of the institutional conditions for industrial agreements on social benefits, *Social policy and administration*, 41(3): 251-270.

Van Der Velde, M., Jansen, P. & Dikkers, J. (2016). Praktijkgericht onderzoek: Ppzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren (2e druk). Hilversum: Concept uitgeefgroep.

Visser, J. (2006). Union membership statistics in 24 countries. *Montly Labor Review*, pp. 38-49.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18:2, pp. 195-320.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 7:3.

Yang, L-Q., Che, H. & Spector, P.E. (2008). Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, pp. 567-587.

Zacharatos, A. & Barling, J. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90:1, pp. 77-93.

Van de Voorde, K. & Beijer, S. (2015) The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20:1, pp. 62-78.

Bijlage I: Enquête

Uitleg bij de codes om type vraag aan te geven:

- S = Single vraag – slechts één antwoord mogelijk
- M = Multiple vraag – meerdere antwoorden mogelijk
- Q = Numerieke vraag – er moet een getal ingevuld worden
- O = Open vraag – vrij invulveld waarin tekst wordt getypt

Base: all respondents

S01 [S]

In welk van de onderstaande sectoren bent u werkzaam?

1. Rijk – Kerndepartement (incl. Defensie)
2. Rijk – Hoog College van Staat
3. Rijk – Uitvoeringsorganisatie/agentschap
4. Rijk – Rijksinspecties
5. Rijk – Overig
6. Andere sector binnen de (semi-)publieke sector < *Tekst 1*>
7. Ik ben (niet) meer werkzaam binnen de (semi-)publieke sector < *Tekst 2*>

Tekst 1:

Hartelijk dank voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit onderzoek. U heeft aangegeven momenteel werkzaam te zijn bij een andere sector binnen de (semi-)publieke sector dan op basis van eerdere gegevens bij ons bekend is. Helaas valt u daarom

buiten de doelgroep van dit onderzoek. We zouden u willen vragen om uw profielpagina aan te passen, zodat wij u in de toekomst kunnen uitnodigen voor de onderzoeken die voor u relevant zijn.
Als u op “Volgende” klikt komt u terecht in uw persoonlijke omgeving. Vanuit daar kunt u naar uw persoonlijke profielpagina waar u uw gegevens kunt aanpassen.

Tekst 2:

U heeft aangegeven niet meer werkzaam te zijn in de (semi-)publieke sector. Hiermee valt u buiten de doelgroep van het Flitspanel. Wij willen u vragen of u zich wilt uitschrijven voor het panel. Door op ‘Volgende’ te klikken komt u terecht in uw persoonlijke omgeving. Vanuit daar kunt u naar uw persoonlijke profielpagina waar u zich kunt uitschrijven. Wij zullen uw persoonlijke gegevens verwijderen en ervoor zorgen dat u in de toekomst geen uitnodigingen meer ontvangt.

HOOFDVRAGENLIJST

A. HR-AANBOD EN TEVREDENHEID

A01 [S]
Bij de volgende vragen zijn we geïnteresseerd in uw bekendheid en tevredenheid met verschillende HR-instrumenten.

In hoeverre bent u bekend met onderstaande instrumenten/voorzieningen?

1. Zeer onbekend
2. Onbekend

3. Niet bekend, niet onbekend
4. Bekend
5. Zeer bekend

1. Mobiliteitsbank (i: Hier vindt u alle vacatures en tijdelijke klussen)
2. Rijkstalentencentrum (i: Hieronder valt onder andere de 360 graden feedback scan)
3. Rijkscampus (i: Website met informatie over alle partijen binnen het Rijk die zich bezighouden met leren en ontwikkelen)
4. A&O-fonds (i: U kunt hier een subsidie voor loopbaanadvies krijgen)
5. Assessment (i: Hieronder vallen selectie-assessment, ontwikkelassessment en loopbaanassessment)
6. Functiegebouw Rijk (FGR) (i: Biedt inzicht in wat er rijksbreed gevraagd wordt aan resultaten, gewenst gedrag, opleiding en ervaring. Het ondersteunt mobiliteit met loopbanen en leerlijnen)
7. Loopbaanoriëntatietraining
8. Loopbaanadviseur
9. Bedrijfsarts/bedrijfsmaatschappelijk werker
10. Bedrijfsfitness
11. Functieverlichting voor ouderen (i: Bijv. Partiële Arbeidsparticipatie Senioren Regeling (PAS))
12. Loopbaanscan
13. Loopbaanloket (i: Dit is niet op ieder departement aanwezig)

A02 [S]

Hoe vaak heeft u gebruik gemaakt van onderstaande instrumenten/voorzieningen?

1. Nooit
2. Zelden

3. Soms
4. Vaak
5. Heel vaak

A03 [S]
In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over onderstaande instrumenten/voorzieningen?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

A04 [S]
In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de onderstaande aspecten zoals aangeboden aan u vanuit uw organisatie?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

1. De kans om trainingen, cursussen en workshops te volgen
2. De kans om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst

3. Het coachingsaanbod dat mijn ontwikkeling ondersteunt
4. De ondersteuning bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling
5. De ondersteuning bij het zorgen dat ik in de toekomst nog steeds inzetbaar ben (in mijn huidige of een toekomstige functie)
6. De kans om ander werk te doen binnen mijn organisatie
7. De kans om ergens anders binnen de rijksdienst te werken
8. Mijn loopbaanmogelijkheden
9. De ontwikkelmogelijkheden binnen mijn huidige functie
10. De mogelijkheid om te groeien naar een hogere functie

B. ARBEIDSVOORWAARDEN EN RECHTSPOSITIE

B01 [S]

In hoeverre bent u bekend met de **informatievoorzieningen** op onderstaande aspecten?

1. Zeer onbekend
2. Onbekend
3. Niet bekend, niet onbekend
4. Bekend
5. Zeer bekend

1. Regelingen omtrent salaris/bezoldiging
2. Regelingen omtrent verlof (waaronder bijzonder verlof)
3. Regelingen omtrent vergoedingen en toeslagen
4. Regelingen omtrent pensioen en verzekeringen
5. Regelingen omtrent ziekteverzuim

6. Van werk naar werk beleid (VWNW) (i: Regelingen en voorzieningen bij begeleiding naar ander werk als uw organisatie gaat veranderen)
7. IKAP (Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaarden- pakket)
8. Arbocatalogus Rijk (i: Hier kunt u informatie vinden over beeldschermwerk, agressie en geweld en werkdruk over overige psychosociale omgangsvormen)
9. Gedragscode integriteit Rijk
10. Kennispunt Financiële Rechtspositie (KFR) (i: Hier kunt u terecht voor vragen over verandering in uw loopbaan of uw huidige functie)

B02 [S]

Hoe vaak heeft u van de **informatievoorzieningen** op onderstaande aspecten gebruik gemaakt/kennis genomen?

1. Nooit
2. Zelden
3. Soms
4. Vaak
5. Heel vaak

B03 [S]

In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de **informatievoorziening** op onderstaande aspecten?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden

6. Weet ik niet

B01a [S]

In hoeverre bent u bekend met onderstaande voorzieningen?

1. Zeer onbekend
2. Onbekend
3. Niet bekend, niet onbekend
4. Bekend
5. Zeer bekend

1. Integriteitscoördinator
2. Vertrouwenspersoon

B02a [S]

Hoe vaak heeft u gebruik gemaakt van onderstaande voorzieningen?

1. Nooit
2. Zelden
3. Soms
4. Vaak
5. Heel vaak

B03a [S]

In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over onderstaande voorzieningen?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden

3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

B04 [S]
In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de onderstaande aspecten?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

1. De helderheid over rechten en regels voor rijkspersoneel
2. De mogelijkheid om een goede balans tussen werk en privé te vinden
3. De mogelijkheid om met een vertrouwenspersoon/integriteitscoördinator contact op te nemen
4. Een gezonde en veilige werkplek

C. TEVREDENHEID OVER DE MANIER VAN AANBIEDEN VAN HR-VOORZIENINGEN/HR-INFORMATIE

INTRO

HR-voorzieningen en HR-informatie worden op diverse manieren aan u aangeboden, namelijk;

- Digitaal via Rijksportaal/P-direktportaal *(click)*;
- Telefonisch via callcenter P-direkt/HR-ondersteuner *(call)* en;
- Via fysiek contact met o.a. HR-adviseur, loopbaanadviseur of leidinggevende *(face)*.

C01 [S]

In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over het aanbieden van HR-ondersteuning via ‘click’ (i: het digitaal aanbieden van HR-ondersteuning via Rijksportaal/P-direktportaal)?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

Indien C01 = 1, 2 or 3

C01B [O]

Waarom bent u niet (geheel) tevreden over HR-ondersteuning via ‘click’?

1. [O]

Indien C01 = 4 or 5

C01C [O]

Waarom bent u tevreden over HR-ondersteuning via ‘click’?

1. [O]

C02 [S]

In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over het aanbieden van HR-ondersteuning via ‘call’ (i: het telefonisch aanbieden van HR-ondersteuning via callcenter P-direkt/HR-ondersteuner)?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

Indien C02 = 1, 2 or 3

C02B [O]

Waarom bent u niet (geheel) tevreden over HR-ondersteuning via ‘call’?

1. [O]

Indien C02 = 4 or 5

C02C [O]

Waarom bent u tevreden over HR-ondersteuning via ‘call’?

1. [O]

C03 [S]

In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over het aanbieden van HR-ondersteuning via ‘face’ (i: het fysiek aanbieden van HR-ondersteuning via contact met o.a. HR-adviseur, loopbaanadviseur of leidinggevende)?

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

Indien C03 = 1, 2 or 3

C03B [O]
Waarom bent u niet (geheel) tevreden over HR-ondersteuning via ‘face’?

1. [O]

Indien C03 = 4 or 5

C03C [O]
Waarom bent u tevreden over HR-ondersteuning via ‘face’?

1. [O]

C04 [S]
In hoeverre bent u tevreden over de manier waarop HR-voorzieningen en/of HR-informatie aan u worden aangeboden?
Het gaat hierbij over de verdeling tussen ‘click’, ’call’ en ‘face’.

1. Zeer ontevreden
2. Ontevreden
3. Niet tevreden, niet ontevreden
4. Tevreden
5. Zeer tevreden
6. Weet ik niet

Indien C04 = 1, 2 or 3

C04B [O]
Waarom bent u niet (geheel) tevreden over de manier waarop HR-voorzieningen en/of HR-informatie aan u worden aangeboden?

1. [O]

Indien C04 = 4 or 5

C04C [O]
Waarom bent u tevreden over de manier waarop HR-voorzieningen en/of HR-informatie aan u worden aangeboden?

1. [O]

D. HR-ONDERSTEUNING VANUIT LEIDINGGEVENDEN

D01 [S]
De volgende vragen gaan in op de HR-taken van uw leidinggevende~~n~~.

Geef aan in hoeverre u het eens of oneens bent met onderstaande stellingen:

1. Helemaal mee oneens
2. Mee oneens
3. Niet eens, niet oneens
4. Mee eens
5. Helemaal mee eens
6. Weet ik niet

1. Mijn leidinggevende evalueert periodiek mijn functioneren
2. Ik ben tevreden met de frequentie van de evaluatie van mijn functioneren door mijn leidinggevende
3. Ik ben tevreden met de kwaliteit van de evaluatie van mijn functioneren
4. Mijn leidinggevende attendeert mij op de mogelijkheden voor verdere opleiding/ontwikkeling
5. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen
6. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden te benutten, zowel binnen mijn huidige functie als richting een hogere functie
7. Mijn leidinggevende spreekt met mij over mijn loopbaanambities
8. Mijn leidinggevende maakt met mij werkafspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie
9. Mijn leidinggevende maakt werkafspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden, e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen
10. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe
11. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren
12. Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk
13. Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan

14. Ik ben over het algemeen tevreden over de invulling van de HR-rol door mijn leidinggevende

E. STRATEGISCH PERSONEELSBELEID RIJK 2020

INTRO

Hiervoor hebben we u gevraagd naar uw tevredenheid over de HR-voorzieningen en over de HR-rol van uw leidinggevende. In de volgende vraag nemen we u mee in het Strategisch personeelsbeleid en de doelen hiervan. Van u willen we graag weten hoe u naar dit beleid kijkt.

In het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020 is de koers uitgezet voor het personeelsbeleid van het Rijk. Speerpunten hieruit zijn o.a. permanente ontwikkeling en scholing, regelmatig veranderen van werk of werkomgeving om beter inzetbaar te zijn op de lange termijn, meer aandacht voor vitaliteit en gezondheid, en een digitaal werkende rijksdienst. Vanuit dit beleid wordt van u als medewerker verwacht dat u zelf verantwoordelijkheid neemt voor uw duurzame inzetbaarheid. Daarnaast maakt u met uw leidinggevende afspraken over de beoogde resultaten en zorgt u zelf voor het behoud van een goede positie op de arbeidsmarkt.

Hierna willen we u vragen naar wat volgens u de intenties zijn die ten grondslag liggen aan het Strategisch Personeelsbeleid 2020.

E01 [S]

Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen.

Het Rijk als werkgever zet deze koers in om….

1. Helemaal mee oneens
2. Mee oneens
3. Niet eens, niet oneens
4. Mee eens
5. Helemaal mee eens
6. Weet ik niet

1. … medewerkers te ondersteunen in hun functioneren
2. … ervoor te zorgen dat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen – om het welzijn van medewerkers te bevorderen
3. … de kosten te beperken
4. … medewerkers zoveel mogelijk werk te laten verrichten
5. … te voldoen aan de afspraken met de vakbonden

F. ACHTERGRONDVRAGEN

F01 [S]

Bij welke organisatie binnen het Rijk bent u werkzaam?

Met uw werkgever wordt de werkgever binnen de Rijksdienst bedoeld, dus het ministerie, de uitvoerende dienst of het Hoog College van Staat.

1. Algemene Zaken
2. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
3. Buitenlandse Zaken
4. Economische Zaken
5. Financiën (exclusief Belastingdienst)

6. Veiligheid en Justitie (exclusief DJI en IND)
7. Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
8. Sociale Zaken en Werkgelegenheid
9. Infrastructuur en Milieu (exclusief Rijkswaterstaat)
10. Volksgezondheid, Welzijn en Sport
11. Hoog College van Staat (Eerste Kamer, Tweede Kamer, Algemene Rekenkamer, Raad van State, Nationale Ombudsman)
12. Belastingdienst
13. Rijkswaterstaat
14. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
15. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
16. Anders, namelijk [O]

F02 [S]*:*

Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw werkzaamheden?

1. Beleid (i: Het ondersteunen en adviseren van bewindslieden bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid resp. het primaire beleid)
2. Advisering (i: Vanuit een expertise en/of brede blik ontwikkelen en implementeren van adviesproducten in het primaire proces (beleid, uitvoering, toezicht))
3. Uitvoering (i: Het realiseren van producten en diensten binnen het vastgestelde beleid)
4. Kennis en onderzoek (i: Het verkrijgen van onafhankelijke wetenschappelijke kennis en inzicht ten behoeve van politieke, maatschappelijke dan wel vaktechnische vraagstukken. Dit als input voor de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzen en de effecten daarvan. Het gaat hierbij om toegepast onderzoek in dialoog met de wetenschap)
5. Toezicht, vergunningverlening en handhaving (i: Bevorderen van de naleving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers van wet- en regelgeving en/of

branchenormering. Dit door middel van inspectie, opsporing, waarheidsbevinding, beoordeling en sanctionering)

6. Bedrijfsvoering (i: Het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van en adviseren over bedrijfsvoeringsprocessen en –producten of het operationeel ondersteunen van de interne organisatie)
7. Anders, namelijk [O]

F03 [S]

Bent u lid van een vakbond?

1. Ja
2. Nee
3. Weet ik niet

F04 [S]

Wat voor soort dienstverband heeft u?'

1. Vast dienstverband
2. Tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband
3. Tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband
4. Dienstverband vanwege een bijzondere regeling (brugbaan, participatiebaan of vergelijkbare gesubsidieerde baan)
5. Anders, namelijk [O]

F05 [Q]

Hoeveel uur werkt u contractueel (volgens uw aanstelling) in uw (grootste) baan?

1. [Q] uur per week

Antwoord: min:0, max: 60

Base: all respondents

F06 [Q]

Sinds welk jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?

1. *[Jaar]*

Antwoord: min:1945, max: 2017

EIND VAN DE VRAGENLIJST