

Vrijwillig verloop van officieren der mariniers

Een studie naar het verminderen van het vrijwillig verloop bij officieren der mariniers door aanpassingen in het *human resource development* beleid



Daniël Stomp

Afstudeeronderzoek Master Strategic Human Resource Management

Juli 2013

Afstudeeronderzoek Master Strategic Human Resource Management

Een onderzoek naar het verminderen van vrijwillig verloop van officieren der mariniers

Colofon

- **Onderzoeker:**
 - Daniël Stomp
 - 3925161
 - Master Strategisch Human Resource Management
 - Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
 - Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht

- **Begeleider:**
 - dr. W.V. Vandenabeele
 - Universitair docent
 - Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht
 - W.v.vandenabeele@uu.nl

- Utrecht, 4 juli '13

Voorwoord

Het inleveren van deze scriptie is niet alleen het sluitstuk van de masteropleiding Strategic Human Resource Management maar ook het einde van het avontuur dat ik op 14 augustus 2007 ben begonnen. Deze reis leidde van de groepsconfrontatie op Texel naar de ontberingen van de Praktische Opleiding tot Officier der Mariniers. Periodes in de studiebanken in Den Helder en Breda volgden waarin het studeren afgewisseld werd met uitdagende periodes in de kou van Noorwegen, het “beasten” van opkomst 2011 of springen uit perfect werkende vliegtuigen. Al deze ervaringen kan ik meenemen om te beginnen aan het volgende avontuur, namelijk leiding geven aan meer dan dertig mariniers tijdens oefeningen of inzet waar ook ter wereld.

Nadat ik mij tijdens mijn bachelorscriptie had verdiept in het binnenhalen van potentieel geschikte officieren der mariniers heb ik tijdens mijn thesis gefocust op de andere kant van de keten: het behouden van geschikte officieren. Getriggerd door cijfers tijdens een studiedag over de tekorten aan kapiteins en majoors bij het Korps wilde ik onderzoeken wat de oorzaken hiervan waren. Dit onderzoek bleek al grotendeels te zijn gedaan dus heb ik mij volgens het marinierscredo “niet denken in problemen, maar in oplossingen” gestort op mogelijkheden hoe het Korps deze uitdaging het beste aan kan gaan. Deze scriptie geeft hopelijk antwoord op deze vraag.

Uiteraard heb ik dit niet alleen gedaan. Ik prijs mijzelf gelukkig met de onvoorwaardelijke steun van mijn ouders, broers en Yvonne. Jullie betrokkenheid en warme woorden hebben mij ontzettend gesteund de afgelopen jaren. Daarnaast wil ik mijn goede vrienden van M06/M07 bedanken voor alle mooie herinneringen die wij samen hebben opgedaan. Of dit nou op IJsland, in de kroeg van Breda, tijdens het derde weekend van september in Workum of tijdens een fietstocht van +200 km langs elf Friese steden was: het was megga! Ook naar al mijn andere collega’s die ervoor hebben gezorgd dat de afgelopen jaren zijn voorbijgevlogen wil ik graag mijn waardering uitspreken. Uiteraard wil ik de kapiteins en majoors bedanken die bereid waren om mee te werken aan een interview en daarin op gepassioneerde wijze uiteen te zetten welke maatregelen genomen moesten worden om ervoor te zorgen dat het Korps vooruit blijft gaan. Ook de collega’s die mijn onderzoek, vanuit alle hoeken van de wereld, voorzagen van feedback ben ik een woord van dank verschuldigd. Daarom wil ik meneer Pieterse, Henk en Antoine nadrukkelijk bedanken voor alle tijd en moeite die jullie in mijn thesis hebben gestoken. Ook wil ik mijn dank uitspreken aan de docenten, studiegenoten en mijn scriptiebegeleiders van de USBO die de overgang van militair wetenschappelijk onderwijs naar “gewoon” wetenschappelijk onderwijs hebben gemaakt tot een bijzonder plezierige en leerzame periode.

Maar nu is het tijd voor het echte werk.

Qua Patet Orbis!

Utrecht, 4 juli 2013

Daniël Stomp

Summary

For this thesis, the influence of human resource development on the voluntary turnover of Dutch Marine Corps officers has been researched. The aim of this thesis is to make recommendations to the Marine Corps how to adjust the HRD-policy so that the voluntary turnover of captains and major will decrease.

Based upon scientific literature, theoretical expectations have been made on how organizations can influence voluntary turnover through their HRD-policy. Literature study shows that job satisfaction, organizational commitment, perception of alternatives and shocks & critical life events can influence the turnover intention. It also shows that organizations can influence all four factors through their HRD-policy en thereby confirms the theoretical expectations.

By analyzing documents of the HRD-policy, having sixteen interview with captains and majors and two with HR-managers an image is obtained of the intended, actual and perceived HRD-policy of the Marine Corps.

The perception of the officers is that the Corps offers challenging positions and training and that development is very well possible in the Corps. Partly because of this the officers experience many alternatives on the labor market although it is less due to the current macro economic situation. Almost every officer has endured disappointments with the obtainment of career and development opportunities and with some this has also led to an increased turnover intention. Once officers have children their desire to develop themselves decreases and the importance of the "homefront" increases significantly. The development opportunities have a positive relation with organizational commitment and this leads to reduced turnover intention. The possibility to develop also has a positive influence on job satisfaction although multiple factors have a negative influence. The limited usage of talent, lack of appreciation, disturbed work/life balance and limited coaching are the cause of this but the biggest factor is the perceived procedural injustice.

This study shows that the Corps can implement eleven measures to reduce the voluntary turnover of captains and majors. Six measures are drawn from the literature, namely the matching of general skills and job demands, facilitating the development of firm-specific skills, increase influence on the own career, creation of a culture where managers support development, communication of growth and development possibilities and creating a system to prevent shocks as much as possible. In addition, the officers bring in five additional measures: preventing that the career coach is a near colleague, offer perspective, revise the Management Development course, exchange talent and increase return opportunities. Some of these measures have already been implemented and others can be on a short term. For a few of these measures, it is the question if they are even attainable.

Recommendations to the Corps are to implement the measures which are attainable but haven't been implemented yet. Further research into the attainability of several of the measures is desirable. In addition, research with a population which has less desire to develop or officers which have actually left the service can grant interesting comparisons.

Samenvatting

In deze thesis is de invloed van *human resource development* op vrijwillig verloop van officieren der mariniers onderzocht. Doelstelling van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het Korps Mariniers over hoe het HRD-beleid aangepast kan worden opdat het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors vermindert.

Aan de hand van wetenschappelijke literatuur zijn theoretische verwachtingen opgesteld over op welke wijze organisaties middels hun HRD-beleid invloed kan hebben op het vrijwillig verloop van werknemers. Uit dit literatuuronderzoek blijkt dat werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid, perceptie van alternatieven en schokken & kritieke levensfactoren invloed hebben op de vertrekintentie van medewerkers. Ook blijkt hieruit dat organisaties invloed kunnen hebben op alle vier de factoren invloed hebben middels hun HRD-beleid en hiermee worden de theoretische verwachtingen bevestigd.

Door het analyseren van de HRD-beleidsdocumenten, het houden van zestien interviews met kapiteins en majoors en twee met HR-managers is een beeld verkregen van het beoogde, daadwerkelijke en gepercipieerde HRD-beleid van het Korps Mariniers.

De perceptie van de officieren is dat het Korps uitdagende functies en opleidingen biedt en dat ontwikkeling goed mogelijk is bij het Korps. Mede hierdoor ervaren de officieren veel alternatieven op de arbeidsmarkt alhoewel dat door de huidige macro economische omstandigheden wel minder is. Vrijwel elke officier heeft teleurstellingen meegemaakt bij het verkrijgen van carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden en bij enkelen heeft dit ook geleid tot een toegenomen vertrekintentie. Het krijgen van een gezin vermindert bij vrijwel alle officieren de behoefte om te ontwikkelen en het belang van het thuisfront neemt significant toe. De ontwikkelingsmogelijkheden hebben een positieve invloed op de organisatiebetrokkenheid en dit leidt tot een verminderde vertrekintentie. De mogelijkheid tot ontwikkelen heeft ook een positieve invloed op werktevredenheid alhoewel meerdere factoren ook een negatieve invloed hebben. De beperkte benutting van talent, het gebrek aan waardering, verstoorde werkprivé balans en beperkte coaching zijn hier oorzaak van maar de grootste factor is de ervaren procedurele onrechtvaardigheid.

Uit dit onderzoek blijkt dat het Korps elf maatregelen kan implementeren om het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors terug te dringen. Zes maatregelen komen voort uit de literatuur, namelijk het matchen van algemene vaardigheden aan functie-eisen, faciliteren van de ontwikkeling van organisatiespecifieke vaardigheden, regelmogelijkheden van de eigen carrière vergroten, creëren van cultuur waarbij leidinggevenden ontwikkeling steunen, communiceren over doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden en een systematiek hebben om schokken zo veel mogelijk te voorkomen. De officieren komen daarnaast met de volgende vijf maatregelen: voorkomen dat loopbaanbegeleider naaste collega is, het bieden van vooruitzicht, herzien van het Management Development traject, uitwisselen van talenten en het vergroten van de terugkeermogelijkheden. Sommige van deze maatregelen zijn al geïmplementeerd en anderen kunnen op korte termijn ingevoerd worden. Van enkele maatregelen is echter de vraag in hoeverre deze haalbaar zijn.

Aanbevelingen aan het Korps Mariniers zijn om de maatregelen die nog niet geïmplementeerd zijn maar wel haalbaar zijn in te voeren. Vervolgonderzoek naar de haalbaarheid van verschillende maatregelen is gewenst. Daarnaast is vergelijkend onderzoek bij een populatie die minder behoefte heeft aan eigen ontwikkeling of officieren die wel de dienst hebben verlaten mogelijk interessant.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Summary	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling.....	10
1.3 Vraagstelling.....	10
1.4 Relevantie.....	11
1.5 Leeswijzer.....	11
2 Theoretisch kader	12
2.1 Onderzoek naar vrijwillig verloop.....	12
2.2 Human Resource Development.....	15
2.3 HRD en vrijwillig verloop	20
2.4 Theoretische verwachtingen	24
3 Methoden van onderzoek	26
3.1 Onderzoeksperspectief	26
3.2 Onderzoeksmodel.....	26
3.3 Dataverzameling	27
3.4 Selectie respondenten	29
3.5 Data-analyse.....	30
3.6 Kwaliteit van het onderzoek	30
4 Resultaten	33
4.1 Organisatiebeschrijving.....	33
4.2 Beoogde beleid.....	35
4.3 Daadwerkelijke beleid.....	37
4.4 Perceptie HRD-beleid.....	38
4.4.1 Ervaren alternatieven	38
4.4.2 Schokken en kritieke levensgebeurtenissen	39
4.4.3 Organisatiebetrokkenheid.....	39
4.4.4 Werktevredenheid.....	40
4.5 Mogelijke verbeteringen.....	45

5	Discussie	51
5.1	Conclusie	51
5.2	Discussie.....	55
5.3	Beperkingen van het onderzoek.....	56
5.4	Reflectie onderzoeksproces en rol onderzoeker.....	57
6	Aanbevelingen.....	58
6.1	Korps Mariniers	58
6.2	Vervolgonderzoek.....	59
	Referenties.....	60
7	Bijlagen.....	64
	Bijlage 1: Topiclijst.....	64
	Bijlage 2: Codeboom	65
	Bijlage 3: Paper Publieke dimensie	66

1 Inleiding

Dit onderzoek is geschreven ter afsluiting van de masteropleiding *Strategic Human Resource Management* (SHRM) aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) in Utrecht. Het vraagstuk speelt zich af in een organisatie die normaliter niet in de spotlights staat maar daarom niet minder interessant is. Het Korps Mariniers produceert geen doorsnee goederen maar heeft als doel om veiligheid op en vanuit zee te bewerkstelligen. Ondanks het ongebruikelijke product wat deze organisatie levert, is het ook voor het Korps van belang om in de huidige turbulente tijden de juiste personen op de juiste plaats te hebben. Een gedegen personeelsbeleid is hierbij essentieel. Dit onderzoek draagt hieraan bij.

In dit onderzoek zijn de resultaten naar aanleiding van het onderzoek naar vrijwillig verloop bij kapiteins en majoors der mariniers gepresenteerd. In deze inleiding is eerst de aanleiding voor het onderzoek weergegeven. Op basis hiervan zijn de doel- en vraagstelling opgesteld en is vervolgens ingegaan op de relevantie op zowel wetenschappelijk als organisatorisch gebied. Ten slotte is een leeswijzer voor dit onderzoek gegeven.

1.1 Aanleiding

Op tien december 1665 richtten Michiel de Ruyter en Johan de Witt het Korps Mariniers op. Oorspronkelijk opgericht om koopvaardij schepen te beveiligen, heeft het Korps zich ontwikkeld tot een expeditionair, snel inzetbaar en veelzijdig crisisbeheersingsinstrument dat opereert in alle klimatologische en geografische omstandigheden (Defensie, 2011). In tegenstelling tot veel andere krijgsmachtdelen beschikt het Korps niet over zwaar materieel en daardoor is de kwaliteit van haar personeel van doorslaggevend belang. Mentale veerkracht, fysieke hardheid en een expeditionaire *mindset* zijn belangrijke bouwstenen van het Korps Mariniers. Professionaliteit, inzet, flexibiliteit en mentale- en fysieke weerbaarheid zijn doorslaggevende kenmerken, die successen mogelijk maken. (Nederlandse Defensie Academie, 2012). Deze waarden komen tot uiting in de drie Korpswaarden verbondenheid, kracht en toewijding die het Korps Mariniers kenmerken (Defensie, 2013). Duidelijk is dat een officier binnen deze eenheid aan hoge eisen moet voldoen om toegelaten te worden tot deze eenheid en hierin succesvol te kunnen zijn (Stomp, 2012).

Eenmaal werkzaam binnen het Korps begint de carrière van de officier en kan hij, alleen mannen kunnen marinier worden, door het verkrijgen van ervaring opklimmen in de rangen. Zoals kenmerkend is voor de krijgsmacht is het aantal dienstjaren van grote invloed op de mate waarin een officier bevorderd kan worden tot een hogere rang (Center for strategic and international studies, 2010). Hierdoor zijn de mogelijkheden voor horizontale instroom klein en zijn de mogelijkheden voor het Korps maar zeer beperkt om verloop op korte termijn op te vangen. Naast dat deze vervanging maar beperkt mogelijk is zijn de kosten van verloop hoog voor de organisatie. De opleiding van officieren duurt tussen de één en zes jaar en uitvalspercentages tijdens de opleiding kunnen oplopen tot 75% en hoger (Langkamer & Ervin, 2008). Daarnaast bestaat de kans dat officieren "vormende" posities waarin zij ervaring opdoen die essentieel is voor later presteren, overslaan of maar voor korte tijd vervullen (Center for strategic and international studies, 2010).

Op dit moment ervaart het Korps Mariniers een tekort in de rangen van kapitein en majoor die leiden tot organisatorische uitdagingen. Het verloop is relatief beperkt ten opzichte van andere organisaties maar door de beperkte mogelijkheden om verloop op te vangen en de grote invloed die vertrek heeft op de organisatie wil het Korps weten op welke wijze het vrijwillig verloop onder officieren in deze categorieën verminderd kan worden. Door in te spelen op de redenen tot vrijwillig verloop kan de

vertrekintentie onder officieren verminderd worden. Daardoor gaat minder kennis en ervaring verloren, kunnen officieren meer tijd door brengen in “vormende” rangen en haalt het Korps meer uit de investering die zij doet in haar officieren.

1.2 Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het Korps Mariniers over hoe het *human resource development* beleid aangepast kan worden opdat het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors vermindert.

1.3 Vraagstelling

Centrale vraag:

Hoe kan het Korps Mariniers haar *human resource development* beleid aanpassen om het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers te verminderen?

Q1: Welke *human resource development* maatregelen kunnen voor het Korps Mariniers bijdragen aan het verminderen van het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers?

Q1.1 Hoe kan volgens de literatuur *human resource development* bijdragen aan het verminderen van het vrijwillig verloop van militairen?

Q1.2 Welke maatregelen kunnen volgens kapiteins en majoors binnen het Korps Mariniers bijdragen aan een *human resource development* beleid gericht op het verminderen van vrijwillig verloop?

Q1.3 Wat is het huidige *human resource development* beleid van het Korps Mariniers?

Q1.3.1 Wat is het beoogde *human resource development* beleid van het Korps Mariniers?

Q1.3.2 Wat is het daadwerkelijke *human resource development* beleid van het Korps Mariniers?

Q1.3.3 Wat is de perceptie van kapiteins en majoor ten opzichte van het huidige *human resource development* beleid?

1.4 Relevantie

In dit hoofdstuk is de relevantie van dit onderzoek voor zowel de wetenschap als de organisatie verklaard.

Wetenschappelijke relevantie

Veel is geschreven over de factoren die van invloed zijn op vertrekintentie van medewerkers maar ondanks meerdere onderzoeken is het bij militairen nog onduidelijk welke factoren in welke grootte invloed hebben op deze vertrekintentie (Lytell & Drasgow, 2009). Daarnaast is nog maar beperkt onderzoek gedaan naar Nederlandse officieren en hun beweegredenen tot vertrek en zijn ook hier nog geen duidelijke conclusie in te maken (Els, 2010). Wel blijkt uit meerdere onderzoeken dat ontwikkelingsmogelijkheden een significante invloed hebben op de vertrekintentie van militairen en officieren in het bijzonder (Els, 2010; Dienstencentrum Gedragswetenschappen, 2013). Ook is nog maar erg weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen HRD en vertrekintentie in de publieke sector (Bartlett, 2002).

Door onderzoek te doen naar de behoeftes van kapiteins en majoors der mariniers en dit te koppelen aan de literatuur op dit gebied kan meer inzicht worden verkregen in de relatie tussen HRD en vertrekintentie bij militairen.

Organisatorische relevantie

Door het beperken van het verloop van kapitein en majoors der mariniers kan het Korps Mariniers kennis en ervaring van haar medewerkers behouden, mogelijkheid bieden aan jonge officieren om in “vormende” functies ervaring op te doen en vulling in schaarstecategorieën bewerkstelligen. Deze factoren komen de prestaties van de organisatie ten goede.

1.5 Leeswijzer

Om te komen tot een antwoord op de hoofdvraag is in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader opgesteld waarin relevante literatuur is besproken. Hierin is de theorie op het gebied van vrijwillig verloop en *human resource development* (HRD) besproken en is afgesloten met theoretische verwachtingen. In hoofdstuk drie is de methodologie van dit onderzoek uiteengezet. Hierin is de gekozen onderzoeksoptiek verantwoord en is het onderzoeksmodel besproken. In dit hoofdstuk is ook aangegeven hoe de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn geborgd. Het vierde hoofdstuk bevat de resultaten die het analyseren van de interviews heeft opgeleverd. Ook is hierin een organisatiebeschrijving opgenomen en zowel het beoogde als daadwerkelijke HRD-beleid. In hoofdstuk vijf bevindt zich de discussie over het onderzoek met daarin de conclusie waarin de hoofdvraag beantwoord wordt en aangegeven is in hoeverre de theoretische verwachtingen worden bevestigd. Ook is hier een discussie te lezen waarin de empirische resultaten worden gespiegeld aan de theorie. Tot slot, in het laatste hoofdstuk zijn de aanbevelingen richting het Korps Mariniers en voor mogelijk vervolgonderzoek opgenomen en is een reflectie op de eigen rol als onderzoeker weergegeven.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is met behulp van wetenschappelijke literatuur een theoretisch kader opgesteld. Hierin zijn theoretische verwachtingen weergegeven en is een antwoord gegeven op Q1.1. In de eerste paragraaf is ingegaan op het proces wat leidt tot vrijwillig verloop van medewerkers bij een organisatie.

2.1 Onderzoek naar vrijwillig verloop

Veel onderzoek is gedaan naar de oorzaken van vrijwillig verloop onder werknemers in zowel private en publieke organisaties (Porter & Steers, 1973; Mobley et al., 1979; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Steel & Lounsbury, 2009) als ook specifiek bij militaire organisaties (Langkamer & Ervin, 2008; Lytell & Drasgow, 2009; Sümer & van de Ven, 2007). Het merendeel van deze auteurs beschouwt de eigen modellen als een vervolg op het werk van March & Simon (1959) die als eerste een *turnover-theory* model ontwikkelden (Steel & Lounsbury, 2009). Zij zagen vrijwillig verloop als het eindproduct van twee gelijktijdige processen, namelijk de ervaren wenselijkheid van vertrek en het ervaren gemak van vertrek (March & Simon, 1958).

In tegenstelling tot variabelen zoals werktevredenheid en motivatie is vrijwillig verloop niet subjectief en is er geen sprake van een perceptie. Vrijwillig verloop is een duidelijk zichtbaar en meetbaar besluit van een individu dat aanzienlijke consequenties kan hebben voor zowel organisatie als individu (Vandenabeele, (eds)). Vrijwillig verloop is niet per definitie negatief voor een organisatie aangezien het vertrek van sommige medewerkers voordelen kan bieden voor een organisatie (Bartlett, 2002). Maar voor organisaties die vrijwillig verloop onder medewerkers willen verminderen, is het van belang om eerder inzicht te krijgen in een eventueel vertrek van medewerkers. De intentie tot vertrek heeft een positieve correlatie met vrijwillig verloop en is een nauwkeurigere voorspeller voor verloop dan voor factoren zoals werktevredenheid en betrokkenheid (Steel & Lounsbury, 2009; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Lytell & Drasgow, 2009). Onderzoeken onder militairen laten zien dat 95.7% van de militairen die de intentie had om te blijven dat ook daadwerkelijk doet en dat de 59.0% die de intentie had om te vertrekken ook uiteindelijk vertrok (Huffman, Adler, Dolan, & Castro, 2005). Het heeft een moderende werking op de negatieve relatie tussen betrokkenheid en werktevredenheid enerzijds en betrokkenheid en verloop anderzijds (Langkamer & Ervin, 2008; Lytell & Drasgow, 2009).

Om als organisatie invloed uit te kunnen oefenen op de vertrekintentie is het van belang om inzichtelijk te hebben welke factoren daar van op invloed zijn. Sinds het model van March & Simon (1958) hebben meerdere conceptuele ontwikkelingen plaatsgevonden ten opzichte van verloop. Onder aanvoering van Mobley zijn in de jaren '70 verschillende artikelen verschenen die meer inzicht geven in het proces van vertrek. In het model van Mobley et al. (1979) worden de stappen tussen ontevredenheid over het werk en vertrek nader toegelicht. Griffeth en Hom (2001) vullen deze stelling aan door een model te ontwikkelen wat stelt dat werktevredenheid en *organizational commitment* de meest significante factoren van vertrek zijn bij werknemers. Deze factoren worden beïnvloed door individuele, werk en arbeidsmarkt gerelateerde factoren.

Het begrip *organizational commitment* is op te splitsen in drie verschillende componenten. *Affective commitment* duidt de emotionele verbinding, de identificatie en de betrokkenheid met de organisatie aan. *Continuance commitment* geeft de gepercipieerde kosten weer die geassocieerd worden met een vertrek uit de organisatie en *normative commitment* reflecteert op de ervaren verplichting om in de organisatie werkzaam te blijven (Meyer et al., 2002).

Meerdere onderzoekers verzetten zich tegen de logica dat toenemende ontevredenheid een acute invloed heeft op vrijwillig verloop (Sümer & van de Ven, 2007; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005). De strategie voor het behouden van personeel dient niet louter gericht te zijn op het verminderen van ontevredenheid van de werknemer maar ook hoe de organisatie om kan gaan met kritieke levensgebeurtenissen en “schokken”. Deze gebeurtenissen initiëren de gedachte om te stoppen met het werk en is van grotere invloed op vertrek dan opgetelde werkontevredenheid, aldus deze onderzoekers (Sümer & van de Ven, 2007; Steel & Lounsbury, 2009; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005; Bartlett, 2002). Uitgangspunt van dit *unfolding model* is dat vier paden (zie Figuur 1) bestaan die een werknemer aflegt voorafgaand aan vrijwillig verloop. Verschil tussen de paden ontstaat doordat de schok positief of negatief is, een werknemer van tevoren een script in gedachten had bij een dergelijke gebeurtenis en een mogelijke zoektocht naar alternatieven. Alleen bij het vierde pad is geen sprake van een schok maar van aanzienlijke werk ontevredenheid (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005).

TABLE 1 The Unfolding Model Paths

Attribute	1	2	Path 3	4A	4B
Initiating event	Shock	Shock	Shock	Job dissatisfaction	Job dissatisfaction
Script/plan	Yes	No	No	No	No
Image violation	Irrelevant	Yes	Yes	Yes	Yes
Relative job dissatisfaction	Irrelevant	Irrelevant	Yes	Yes	Yes
Alternative search	No	No	Yes	No	Yes
Offer or likely offer	No	No	Yes	No	Yes
Time	Very short	Short	Long	Medium	Long

Figuur 1: Unfolding model (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005)

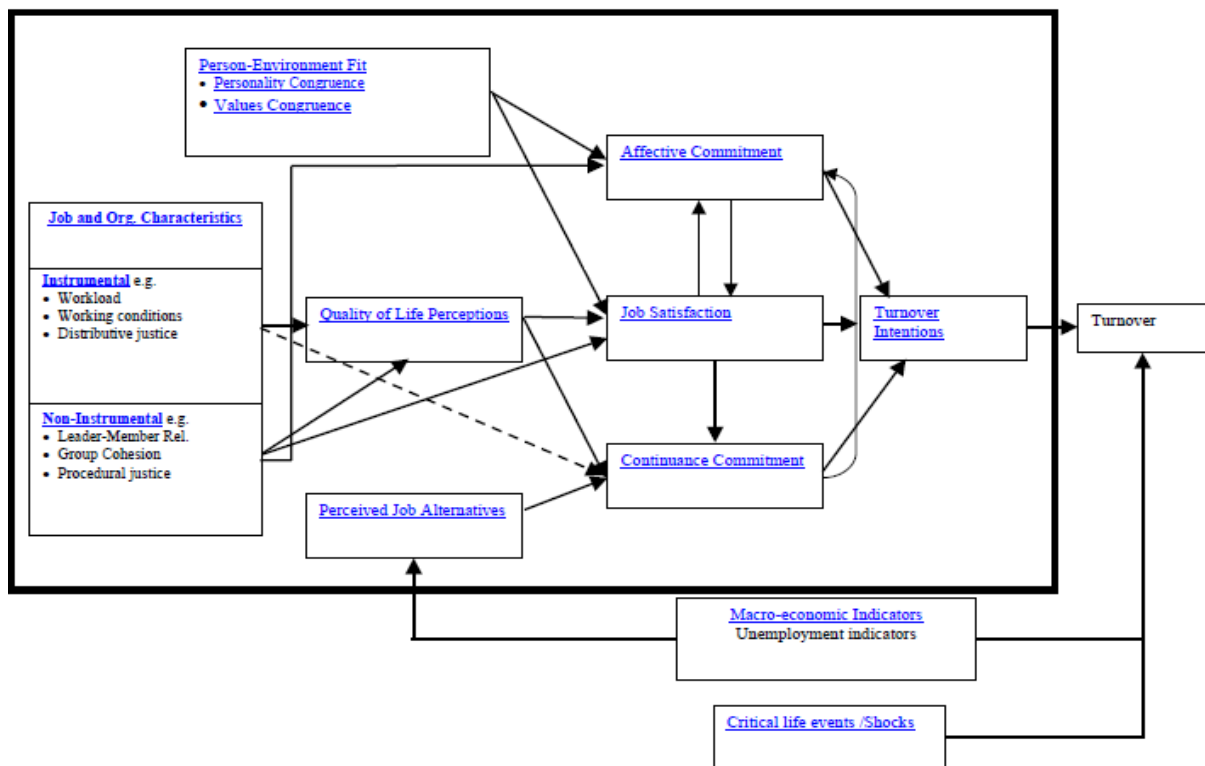
Na de analyse van een halve eeuw aan onderzoek naar verloop onderkennen Steel & Lounsbury (2009) drie kernconcepten die nauw verbonden zijn met verloop. Dit zijn verloopintentie, alternatieve arbeidsmogelijkheden en werkgebonden factoren zoals werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Deze drie factoren worden verbonden door vele *secondary mechanisms* zoals leeftijd, promotiemogelijkheden en familieverplichtingen die het raamwerk completeren (Steel & Lounsbury, 2009, p. 275).

Vertrekintentie en militairen

Onderzoek naar het verloop van militairen wordt gecompliceerd door verschillen die bestaan tussen militairen en burgers en het effect dat deze verschillen hebben op de causale verbanden die bestaan bij onderzoek naar verloop (Langkamer & Ervin, 2008). De mate waarmee de socialisatie van nieuwe medewerkers geïnstitutionaliseerd is, heeft invloed op zowel werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en vertrekintentie. Organisaties zoals de krijgsmacht, waar een hoge mate van institutionalisering plaats vindt, hebben een hogere mate van werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid en een lagere vertrekintentie (Peterson, 2004). Meerdere onderzoeken hebben verder aangetoond dat de relatie tussen werktevredenheid en op zoek gaan naar ander werk bij militairen zwakker is dan bij civiele medewerkers (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Els, 2010). De auteurs Lytell & Drasgow (2009) stellen dat werktevredenheid bij militairen geen voorspelling biedt

voor vertrekintentie maar organisatiebetrokkenheid wel een significante verband heeft met vertrekintentie. Dit staat in contrast met eerdere onderzoeken bij civiele werknemers waarin beide factoren een rol spelen (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Porter & Steers, 1973; Steel & Lounsbury, 2009).

Na een grondige analyse van literatuur op het gebied van vrijwillig verloop onder zowel civiele als militaire werknemers hebben Sümer & van de Ven (2007) een model ontwikkeld. Hierin is het proces van afwijkende relatie tussen variabelen weergegeven zoals die geldt voor militairen ten opzichte van civiele medewerkers. In dit model zijn de factoren die invloed hebben op vrijwillig verloop onder militairen ingedeeld in drie categoriën. De eerste categorie is de *distal* categorie waaronder de werk en organisatie karakteristieken vallen en de perceptie van alternatieven. In de tweede categorie zijn de mediërende factoren opgenomen zoals fit met de omgeving, mate van betrokkenheid bij de organisatie en werktevredenheid. De laatste categorie omvat de proximale factoren zoals verloopintentie, kritieke gebeurtenissen en arbeidsmarkt. In figuur 2 is dit model weergegeven:



Figuur 2: Militair vrijwillig verloop (Sümer & van de Ven, 2007)

Het Dienstencentrum Gedragwetenschappen van Defensie voert onderzoek uit naar de reden waarom Nederlandse militairen de dienst verlaten aan de hand van dit model. De structureel meest genoemde oorzaak is “loopbaanmogelijkheden en nieuwe ervaring” (Dienstencentrum Gedragwetenschappen, 2013). Aanvullend onderzoek toont aan dat ook bij officieren carrière mogelijkheden en het zoeken van een nieuwe uitdaging de grootste redenen tot vertrek bij Defensie zijn (Els, 2010).

2.2 Human Resource Development

In deze paragraaf is HRD besproken. Hierin is ingegaan op de definitie van HRD en de relatie met betrekking tot HRM. Verder zijn de stappen weergegeven tussen het opstellen van HR beleid en de reactie van de medewerkers.

Definitie HRD

Het vakgebied dat zich bezig houdt met de ontwikkeling van medewerkers is *Human Resource Development* (HRD). Sinds de jaren '60 zijn academici bezig met het ontwikkelen van een sluitende definitie van dit vakgebied. Redenen voor de lange duur van dit proces zijn dat de grenzen en parameters onduidelijk zijn, dat het ontbreekt aan duidelijk empirisch onderzoek en verwarring door de verschillen in opvatting over filosofie van HRD (Hamlin & Stewart, 2011; McGoldrick, Stewart, & Watson, 2001; Poell, 2006).

Binnen het onderzoeksgebied HRD zijn meerdere auteurs te vinden die zich om uiteenlopende redenen niet willen committeren aan een heldere definitie van HRD (Hamlin & Stewart, 2011). Argumenten hiervoor komen voort uit een filosofische inslag die stelt dat HRD door definiëren een object wordt dat niet de reis van ontwikkeling weerspiegelt. Een ander argument steunt meer op praktische gronden aangezien HRD wereldwijd een andere invulling kent en definiëren daardoor een onhaalbaar doel is. Ten derde bestaan ook theoretische overwegingen om geen definitie te verbinden aan HRD aangezien de termen *development* en *human resource* op verschillende wijzen interpreteerbaar zijn (Lee M. , 2001).

Door deze opvatting is het echter niet mogelijk voor HRD om erkend te worden als professioneel vakgebied. Zonder duidelijke afbakening van de grenzen van het vakgebied is het immers niet mogelijk om als volwaardig of opkomend vakgebied bekend te staan (Hamlin & Stewart, 2011). Zij streven daarom naar het ontwerpen van een sluitende definitie met betrekking tot HRD. Uit een vergelijking van vierentwintig definities die zijn ontwikkeld sinds het ontstaan van het vakgebied HRD hebben Hamlin en Stewart (2011) vier categorieën gedestilleerd met beoogde doelen:

- Verbeteren van de effectiviteit van de groep en individu;
- Verbeteren van de prestatie en effectiviteit van de organisatie;
- Ontwikkelen van vaardigheden, kennis en competenties;
- Verhogen van menselijk potentieel en persoonlijke groei.

Daarnaast concluderen zij dat ondanks de uiteenlopende definities en de schijnbare verwarring en tegenstellingen in het onderzoeksveld, de gegeven definities veel overeenkomsten hebben en dat een overkoepelende definitie van HRD mogelijk is:

“HRD encompasses planned activities, processes and/or interventions designed to have impact upon and enhance organisational and individual learning, to develop human potential, to improve or maximise effectiveness and performance at either the individual, group/team and/or organisational level, and/or to bring about effective, beneficial personal or organisational behaviour change and improvement within, across and/or beyond the boundaries (or borders) of private sector (for profit), public sector/governmental, or third/voluntary sector (not-for-profit) organisations, entities or any other type of personal-based, work-based, community-based, society-based, culture-based, political-based or nation-based host system (Hamlin & Stewart, 2011, p. 213).”

Relatie HRM en HRD

Maar wat is de relatie tussen HRM en HRD? Veel van de doelen die HRD beoogd te bereiken hebben grote overeenkomsten met de doelen van HRM. Op het eerste oog lijken HRD en HRM dan ook een “eeneiige tweeling” (Poell, 2006, p. 21). Om deze relatie te kunnen beschouwen is het belangrijk, om na het definiëren van HRD in de vorige paragraaf, een definitie van HRM voor ogen te hebben. Beardwell en Claydon (2010) omschrijven HRM als een verzameling instrumenten wat gericht is op het managen van mensen en werk. Hieronder vallen deelgebieden als werving & selectie, training & ontwikkeling, beloning, communicatie, samenwerken en prestatie management (Beardwell & Claydon, 2010).

De beide stromingen komen overeen in hun bestaansrecht aangezien beiden gericht zijn op het toevoegen van waarde aan het bedrijfsproces (Kluytmans, 2001). Sommige auteurs zien HRD en HRM, samen met *Organisational Development*, als deelgebieden van het overkoepelende vakgebied HR en stellen dat de raakvlakken tussen HRM en HRD op strategisch niveau liggen (Ruona & Gibson, 2004).

Kluytmans (2001) onderkent drie mogelijke soorten relaties tussen HRM en HRD. De eerste is dat HRD een onderdeel is van HRM net zoals werving & selectie dat ook is. Auteurs als Boselie (2010) onderschrijven deze stelling door het opnemen van training en ontwikkeling als een HR-praktijk. De tweede relatie is dat HRD de essentie is van HRM. Auteurs die de *knowledge-based view* aanhangen betogen dat het creëren van kennis de essentie is van ondernemingen (DeNisi, Hitt, & Jackson, 2003; Zheng, Yang, & McLean, 2010). Het derde standpunt is dat HRD complementair is aan HRM en dat samen optimale oplossingen gevonden moeten worden.

Schramade (2009) voegt hier nog twee relaties aan toe. Zijn eerste toevoeging is dat HRD zeker geen onderdeel is van HRM doordat werknemers hun carrièrepad in toenemende mate zelf inrichten en zich hierin niet (langer) laten leiden door HRM. De tweede toevoeging is dat HRD deels geen onderdeel is van HRM omdat de ontwikkeling van mensen ook buiten bedrijven kan afspeelen. Voorbeelden die hij geeft zijn muziek- en volwassenenonderwijs (Schramade, 2009).

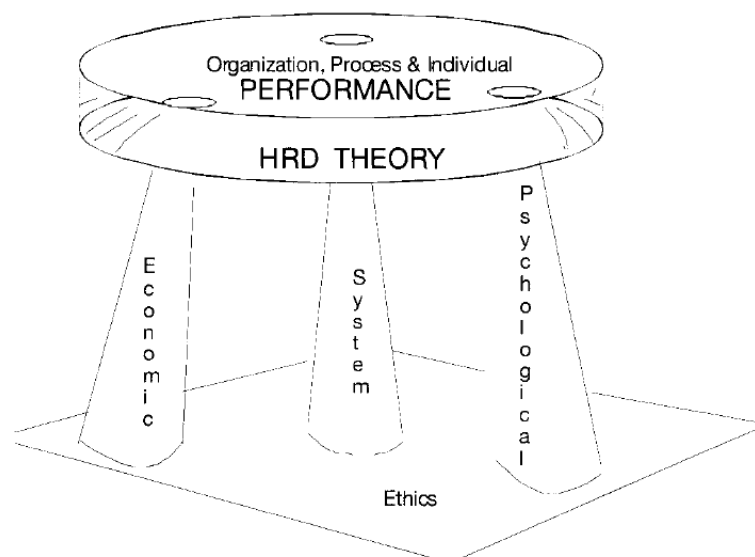
De ontwikkelingen met betrekking tot *career self-management*, veranderende inhoud van werk en toenemend belang van kennis lijken erop te duiden dat HRD aan “belang” wint ten opzichte van HRM. De “hokjesverdeling” waarin HRM een onderdeel was van management en HRD een onderdeel van HRM lijkt passé (Lee, 2010).

Onderliggende gronden HRD

Bij het ontstaan van HRD in de jaren '60 was deze voornamelijk gericht op de effecten die training en ontwikkeling hadden op het gedrag van mensen en dan voornamelijk volwassenen (Swanson, 1995). Definities over HRD bleven tot eind jaren '70 voornamelijk gericht op leren en de ontwikkeling van individuen en waren vooral gebaseerd op theorieën over leren en psychologie (Weinberger, 1998). Begin jaren '80 koppelde Jones (1981) economische en systeemtheorieën aan HRD door te stellen dat HRD op een systematische wijze de werkgerelateerde capaciteiten van een individu probeert te vergroten om zo organisatie en persoonlijke doelen te behalen (Jones, 1981).

Onder aanvoering van een invloedrijk artikel van Swanson (1995) verschuift de blik van het onderzoeksgebied in toenemende mate richting prestaties (Weinberger, 1998). Om HRD tot een volwaardig vakgebied te laten worden, is "performance the key" (Swanson, 1995, p.209). Dit *performance* paradigma heeft het onderwijs/training paradigma vervangen (Holton & Yamkovenko, 2008).

HRD is volgens Swanson opgebouwd uit een economische, psychologische en systeemtheorie. Deze drie theorieën vormen de fundamentele van HRD en zijn ieder uniek, robuust en complementair aan elkaar. Zij dienen ook geïntegreerd en als één geheel te worden benaderd om effectief te kunnen zijn (Swanson, 2001).



Figuur 3: Fundamentele theorieën van HRD (Swanson, 2001)

Uit de psychologische fundamentele komen inzichten die tonen op welke wijze mensen leren. Binnen de HRD draait het niet alleen om het leren van de individu maar ook om de organisatie die leert. De link tussen het individuele leren en het leren van de organisatie is de lerende organisatie. Dit type organisatie stelt medewerkers in staat om te leren en is zelf continu in beweging om zichzelf te verbeteren (Weinberger, 1998). Uit deze onderliggende theorie komt ook meer duidelijkheid over het verband tussen leren en toegenomen prestaties. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat de prestaties op het niveau van organisatie, werkproces, groep en individu worden gemedieerd door menselijke expertise en menselijke inzet (Swanson, 2001). De systeem theorie benadrukt dat de processen in de organisatie worden beschouwd als complex en samenhangend. Het leren gebeurt

niet vanzelf maar is afhankelijk van de mogelijkheden en middelen die worden geboden in het systeem van een organisatie (Weinberger, 1998).

De economische theorie bestaat uit de (financiële) meerwaarde die HRD moet leveren voor een organisatie. Belangrijkste onderdeel van de economische theorie is de *human capital theory* (HCT). Deze term is ontstaan in de jaren '50 toen wetenschappers de sterke groei van de Verenigde Staten niet konden verklaren aan de hand van de vier productiefactoren productiemiddelen, arbeid, land en management (Nafukho, Hairston, & Brooks, 2004). Door het introduceren van het begrip *human capital* probeerde Schultz (1961) deze leegte te vullen. Hij omschreef *human capital* als de kennis en vaardigheden die mensen verkrijgen tijdens opleiding en training en de doelbewuste investering die daardoor wordt terugbetaald (Schultz, 1961). Latere definities besteden meer aandacht aan de effecten die investeringen in werknemers hebben op factoren naast productiviteit. Voorbeelden hiervan zijn toegenomen betrokkenheid, werkhouding en creativiteit als gevolg van investeringen in medewerkers. Veel van deze factoren zijn essentieel voor de prestaties van hedendaagse organisaties (Holton & Yamkovenko, 2008). Dit staat in contrast met Schultz (1961) die zich voornamelijk richt op organisatieafhankelijke factoren en de verhouding tussen investering en toegenomen productiviteit van de medewerker (Holton & Yamkovenko, 2008).

Ondanks de schijnbare logische en nauwe verbinding die HCT en de economische theorie van HRD met elkaar hebben, wordt dit niet altijd erkend (Swanson & Holton, 2001; Weinberger, 1998). Dit is opvallend aangezien als het uitgangspunt van HCT namelijk onjuist is, namelijk dat investeringen in personeel voordelen opleveren voor individu, organisatie en samenleving, dan is het concept van HRD tevens onjuist (Holton & Yamkovenko, 2008). Ondanks de onmiskenbare connectie tussen HRD en HCT is in de literatuur maar zeer beperkt onderzoek gedaan naar de koppeling tussen beide theorieën. (Holton & Yamkovenko, 2008).

Strategisch HRD

Een belangrijk obstakel wat het onderzoeksveld van HRD heeft moeten overwinnen is de discussie van relevantie. Door HRD in te richten als een middel waarbij de effectiviteit van zowel organisaties en individuen verbetert door training en ontwikkeling, carrière management, organisatie ontwikkeling en talent management, oftewel het *performance* paradigma, heeft bijgedragen aan de erkenning van HRD als relevant onderzoeksgebied (Ruona & Gibson, 2004; Holton & Yamkovenko, 2008).

De vorm van HRD die zich nadrukkelijk richt op het verbeteren van de prestaties van zowel individu als organisatie op de lange termijn is strategisch HRD. Door HRD praktijken op strategische wijze in te zetten kunnen de kennis en vaardigheden van een organisatie toenemen (Garavan, 2007). Op deze wijze kunnen organisaties blijvend voordeel behalen ten opzichte van de concurrentie en op die manier hun doelen bereiken (Paauwe, 2004). Dit kan door organisaties worden bereikt door het bezitten van vaardigheden die uniek, waardevol zijn en moeilijk nagemaakt kunnen worden door de concurrentie (Boselie, 2010). Het is in toenemende mate van belang om het strategisch potentieel van medewerkers volledig te benutten door de competenties van deze werknemers in lijn te brengen met de kerncompetenties en de strategie van de organisatie (Ruona & Gibson, 2004; Clardy, 2008). Door te investeren in de training en ontwikkeling van werknemers kunnen de *core competencies* beschermd worden en kan blijvend concurrentievoordeel worden behaald (Garavan, 2007). HRD speelt hier een belangrijke rol in door bij te dragen aan de ontwikkeling van menselijk kapitaal en zorg te dragen voor de creatie van kennis (Garavan, 2007; Holton & Yamkovenko, 2008).

HR praktijken

Een belangrijke bewustwording die managers moeten hebben, is het verschil in perceptie die mogelijk bestaat tussen het beleid wat het management voor ogen heeft en hoe de werknemer dit "ontvangt". Voorheen was vrijwel alleen aandacht voor het organisatieniveau en de invloed die HR praktijken hebben op de prestaties van de organisatie. De implementatie en de perceptie van de medewerkers op deze maatregelen werd bijna volledig genegeerd terwijl dit aanzienlijke invloed heeft op de prestaties van de organisatie (Boselie, 2010). Wright en Nisii (2007) onderkennen drie verschillende onderdelen van HR praktijken:

De eerste stap zijn de *intended practices*, oftewel het beoogde beleid. Dit is het resultaat van de ontwikkeling van een HR strategie waarvan de leiding van de organisatie gelooft dat dit de gewenste reactie creëert bij de werknemers. Deze reactie dient een bijdrage te leveren aan de organisatie strategie of in te spelen op wijzigende externe factoren. Belangrijk punt in deze stap is de overtuiging van de leiding van de organisatie dat deze HR-praktijken de juiste zijn en een affectieve, cognitieve en gedragsreactie teweeg brengen die zullen leiden tot succes van de organisatie (Wright & Nishii, 2007).

De *actual practices*, oftewel het daadwerkelijke beleid, is vrijwel altijd afwijkend van het beoogde beleid. Dit kan zijn doordat niet alle maatregelen daadwerkelijk ingevoerd worden of dat de maatregelen geïmplementeerd worden op een wijze die afwijkt van de oorspronkelijke intentie (Wright & Nishii, 2007; Truss & Gratton, 1994). Deze afwijkingen kunnen veroorzaakt worden door politieke, institutionele of rationele factoren. De voorgestelde systemen worden ook vrijwel nooit perfect toegepast door diegene die verantwoordelijk zijn voor de implementatie (Wright & Nishii, 2007).

In tegenstelling tot het beoogde en daadwerkelijke beleid zijn de *perceived practices* per individu verschillend. Doordat medewerkers te maken krijgen met verschillende HR praktijken, afhankelijk van hun arbeidsrelatie met de organisatie en de persoonlijke eigenschappen, kunnen uiteenlopende reacties ontstaan op HR praktijken (Wright & Nishii, 2007).

Om het volledige proces van beoogde tot gepercipieerde HR praktijken zo effectief mogelijk te laten verlopen is het van belang dat de implementatie en communicatie juist verloopt. Bij de implementatie kunnen obstakels worden verwacht op individueel en organisatie niveau. Individuen ontwikkelen een bepaalde mate van vertrouwdheid met de huidige maatregelen. Nieuwe praktijken bedreigen dit door de onzekerheid die deze veranderingen met zich meebrengen. Op organisatie niveau zijn uitdagingen om nieuwe maatregelen consistent in te voeren binnen een mogelijk grote en diverse organisatie. Hier is veel coördinatie bij benodigd om te voorkomen dat overlappende of elkaar tegensprekende maatregelen ontstaan (Wright & Nishii, 2007).

Tussen daadwerkelijke beleid en het gepercipieerde beleid is het van belang om een duidelijke communicatie te voeren van organisatie naar medewerker. HR praktijken kunnen worden gezien als berichten van de organisatie naar de medewerker over bijvoorbeeld de staat van de organisatie of de waarde die de organisatie hecht aan de ontwikkeling van de medewerker (Bowen & Ostroff, 2004). Als duidelijkheid ontbreekt over de reden en het doel van de nieuwe maatregelen zullen werknemers dit gaan "achterhalen" en gezamenlijk een sociaal construct creëren wat mogelijk sterk afwijkt van de intentie van de leiding van de organisatie (Wright & Nishii, 2007)

2.3 HRD en vrijwillig verloop

Deze paragraaf staat in het teken van de relatie tussen HRD en vrijwillig verloop. Hierin is ingegaan op de wijzigende psychologische contracten en de invloed van HRD op de factoren die leiden tot vrijwillig verloop van medewerkers.

Wijzigende psychologische contracten

Om inzicht te krijgen in de invloed die HRD heeft op vrijwillig verloop is het van belang om de toenemende (internationale) mobiliteit en de wijzigende psychologische contracten tussen werkgevers en werknemers te beschouwen (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012; Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008). De inhoud van werk verandert in hoog tempo en organisaties kunnen of willen geen *lifetime employment* garanderen. De kwalificaties voor functies worden complexer en de halfwaardetijd van deze kwalificaties neemt af. Succesvolle werknemers zijn diegene die in staat zijn om continu in het bezit te zijn van de meest actuele kennis en vaardigheden en de mogelijkheid hebben om voortdurend nieuwe expertise te ontwikkelen (Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008; Benson, 2006). De focus van werknemers verlegt zich daarom van het zoeken van baangarantie naar het op peil houden van kennis en vaardigheden om hun *employability* te waarborgen (Baruch, 2006). *Employability* is een "belofte" aan de werknemers dat zij door te beschikken over de juiste vaardigheden nieuw werk kunnen vinden mocht het huidige werk abrupt eindigen (Benson, 2006). Medewerkers verruilen met toenemende snelheid van functie om te blijven leren. Hierdoor neemt de organisatiebetrokkenheid van medewerkers af en zal verloop toe nemen (Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008; Cuyper & Witte, 2011).

Sterk verbonden met *employability* zijn de wijzigende *career types*. In een *protean career* bepaalt een medewerker zelf hoe hij zijn carrière vorm gaat geven om zelfontplooiing maar ook *employability* te bereiken. Waarbij medewerkers zich voorheen beperkten tot een specifiek vakgebied wisselen medewerkers in toenemende mate van functie en van land waarin zij werkzaam zijn (Baruch, 2006; Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012). De hedendaagse perceptie is dat goed gekwalificeerde werknemers zich niet beperken tot één werkgever maar juist werk vinden in verschillende type organisaties en hiermee een *boundaryless career* ontwikkelen en dat dit een effectieve manier is om de *employability* te verkrijgen (Benson, 2006).

Het is aan werkgevers om in te spelen op de veranderende psychologische contracten. Deze wijzigende carrière kenmerken hebben tot gevolg dat werkgevers andere middelen moeten inzetten om aantrekkelijk te blijven voor werknemers. Werkgevers bieden faciliteiten aan werknemers om zich te kunnen blijven ontwikkelen om zo de *employability* van de werknemers te waarborgen. Met deze impliciete afspraak neemt *employability* de plek in van levenslange baangarantie en biedt dit de mogelijkheid voor werknemers om hun organisatiebetrokkenheid te vergroten en bereidheid om bij de organisatie te blijven te vergroten (Benson, 2006). Voorwaarde is wel dat werknemers hierin eigen initiatief tonen om hun carrière vorm te geven (Thijssen, Heijden, & Rocco, 2008).

De Cuyper en de Witte (2011) hanteren het begrip *self-rated employability* (SRE) wat betrekking heeft op de eigen inschatting van een individu op nieuwe arbeidsmogelijkheden (Cuyper & Witte, 2011). Zij maken onderscheid tussen de mogelijkheden die een individu ziet op de interne- en op de externe arbeidsmarkt. Binnen deze twee dimensies maken ze vervolgens onderscheid tussen de hoeveelheid ervaren mogelijkheden en de kwaliteit van deze mogelijkheden (Cuyper & Witte, 2011).



Figuur 4: Self-rated employability (Cuyper & Witte, 2011)

Het wijzigende psychologische contract biedt ook mogelijkheden voor werkgevers om werknemers aan zich te binden. Door in te spelen op de behoeften die werknemers hebben om zich te ontwikkelen kan dit handvatten bieden voor organisaties om werknemers te binden. De rol van HRD met betrekking tot het beperken van de vertrekintentie van medewerkers richt zich voornamelijk op de verschillende factoren die werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid vergroten. Deze twee factoren worden traditioneel genoemd als de invloedrijkste factoren op het vertrek van werknemers (Peterson, 2009).

HRD en werktevredenheid

Onderzoeken bestaan waaruit blijkt dat een positief verband bestaat tussen de mate waarin een organisatie de medewerkers in staat stelt om zich te ontwikkelen enerzijds en werktevredenheid anderzijds (Egan, Yang, & Bartlett, 2004). Organisaties waar prioriteit is gemaakt van het leren en ontwikkelen van werknemers hebben een hogere mate van werktevredenheid onder de medewerkers (Marsick & Watkins, 2003). Werknemers die continu de mogelijkheid hebben om middels training en ontwikkeling de uitdaging van het huidige werk te vergroten, beschikken over een hogere mate van werktevredenheid. Dit wordt veroorzaakt doordat zij de vaardigheden beschikken om het werk aan te kunnen en dat deze mogelijkheden de werksfeer verbeteren (Bartlett, 2002).

Een ander argument waaruit blijkt organisaties baat hebben bij het investeren in de ontwikkeling van medewerkers komt uit een meer psychologische insteek. In de *Self Determination Theory* (SDT) wordt gesteld dat mensen vanuit zichzelf streven naar ontwikkeling (Gagné & Deci, 2005). Afhankelijk van het vermogen van de persoon om te voldoen aan de drie psychologische basisbehoeften kan een persoon zichzelf optimaal ontwikkelen en functioneert deze persoon optimaal. Deze basisbehoeften zijn autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné & Deci, 2005). Indien deze basisbehoeftes worden vervuld kan dit leiden tot een verhoogde werktevredenheid en zelfmotivatie (Broeck et al.,

2010). Door het aanbieden van training en ontwikkelingsmogelijkheden stelt de organisatie de medewerker in staat om te voldoen aan zijn basisbehoeften waardoor de motivatie toeneemt (Gagné & Deci, 2005). Het toenemen van de motivatie heeft een positieve correlatie met werktevredenheid (Vandenabeele, (eds)).

HRD en organisatiebetrokkenheid

Binnen de literatuur over HRD, *employability*, organisatiebetrokkenheid en vertrek zijn twee stromingen te ontleden. De eerste stroming berust op de *social exchange* theorie die stelt dat investeringen van de ene partij leiden tot toezeggingen van andere partij (Benson, 2006; Cuyper & Witte, 2011). Onderzoek toont aan dat de mate van tevredenheid over de ontwikkelingsmogelijkheden verbonden is met toegenomen organisatiebetrokkenheid (Bartlett, 2001; Benson, 2006; Poell, 2006; Cuyper & Witte, 2011). Medewerkers zijn minder geneigd om de organisatie te verlaten als zij het gevoel hebben dat zij daarbij een voordeel achterlaten (Benson, 2006). Medewerkers zien het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden als een teken dat een werkgever een lange termijn samenwerking wil aangaan en zien hun interne SRE daarmee toenemen (Cuyper & Witte, 2011). Ook worden de medewerkers bevredigd in hun psychologische basisbehoeften waardoor de betrokkenheid van de organisatie toeneemt (Gagné & Deci, 2005).

Maar door het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden nemen de kennis en vaardigheden van de medewerkers toe waardoor alternatieve arbeidsmogelijkheden toe zullen nemen (Benson, 2006). De externe SRE stijgt hierdoor en gebaseerd op de modellen die zijn ontwikkeld met betrekking tot het verloop van medewerkers zal de vertrekintentie van de medewerker toenemen (Steel & Lounsbury, 2009; Benson, 2006). Aan de hand van deze gedachtegang wordt in de tweede stroming verondersteld dat toegenomen kennis en vaardigheden ertoe leiden dat medewerkers hun diensten bij andere werkgevers zullen aanbieden (Benson, 2006; Cuyper & Witte, 2011). Uit onderzoek blijkt echter dat als een medewerker zowel interne als externe SRE ervaart dat de organisatiebetrokkenheid toeneemt. Mogelijke verklaring hiervoor is dat een medewerker op dat moment een gevoel van baanzekerheid ervaart (Benson, 2006). Als een medewerker buiten de organisatie arbeidsmogelijkheden ziet die beter zijn dan die binnen de organisatie zal de organisatiebetrokkenheid dalen (Cuyper & Witte, 2011).

Deze twee stromingen tonen de "management paradox" aan die bestaat bij de keuze van managers om te investeren in medewerkers. Onderzoek toont echter aan dat de keuze niet zo "zwart-wit" is als wordt gesteld (Cuyper & Witte, 2011). Bij het ontwikkelen van medewerkers is onderscheid te maken tussen algemene en specifieke vaardigheden. Algemene vaardigheden verbeteren de productiviteit van arbeid bij alle organisaties terwijl specifieke vaardigheden dit alleen doen bij één organisatie. Het verkrijgen van specifieke vaardigheden door *on-the-job* trainingen en het volgen van cursussen vanuit de organisatie is negatief verbonden met vertrekintentie (Benson, 2006). Dit valt te verklaren doordat het volgen van training en opleiding voor specifieke vaardigheden de interne SRE van de werknemers verhoogt (Cuyper & Witte, 2011).

Werknemers kunnen algemene kennis en vaardigheden verkrijgen door een opleiding te voltooien buiten de organisatie. Mogelijkheden zijn het behalen van een academische graad waarbij de kosten worden betaald door de werkgever (Benson, 2006). Doordat deze medewerkers competenties hebben verworven die ook buiten de organisatie toepasbaar zijn, stijgt de externe SRE met als gevolg een toegenomen vertrekintentie (Cuyper & Witte, 2011). Als deze nieuw verworven competenties niet beloond worden binnen de organisatie in de vorm van promotie dan neemt de vertrekintentie

toe. Dit wordt veroorzaakt doordat de externe SRE hoger is dan de interne SRE (Benson, 2006; Cuyper & Witte, 2011).

Hieruit blijkt dat organisaties bewust dienen te investeren in hun medewerkers. Met name als zij door deze training algemeen toepasbare competenties vergaren. Organisaties dienen hier alleen in te investeren als dit geïntegreerd is met carrière planning en promotiemogelijkheden voor de werknemer (Benson, 2006). Aangezien het niet mogelijk is om alle medewerkers die algemene competenties verwerven te promoveren dient de organisatie dit alleen te faciliteren bij hoog presterende medewerkers (Collings & Mellahi, 2009; Benson, 2006). Deze opvatting sluit aan bij eerdere onderzoeken die aantonen dat ervaren aandacht voor de carrièreontwikkeling van een medewerker binnen de organisatie een positieve correlatie heeft met de betrokkenheid van de medewerker (Tansky & Cohen, 2001; Peterson, 2009).

De mate van fit die een medewerker ervaart tussen de mogelijkheden die de organisatie biedt en de eigen ambities is gedefinieerd als *career integration*. Dit is gebaseerd op de mogelijkheden om informatie over de carrière te vergaren en de eigen invloed op het verloop van de carrière (Peterson, 2004). Bij onderzoek naar managers in de publieke sector blijkt dat als de werknemer een hoge score behaalt op *career integration* dat het 62.7% waarschijnlijker is dat deze bij de organisatie blijft. Van managers met een hoge mate van regelmogelijkheid voor keuzes in de eigen carrière was het bijna 70% waarschijnlijker dat zij in de organisatie blijven in vergelijking met managers die hierop lagere scores behaalden. (Peterson, 2009).

2.4 Theoretische verwachtingen

Met behulp van de literatuur zijn de factoren die van invloed zijn op de vertrekintentie van militairen aangetoond. Hieruit blijkt dat werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid, zowel affectief als *continuance*, invloed hebben op vertrekintentie. De organisatiebetrokkenheid is echter een zwaarder wegende factor dan werktevredenheid bij militairen (Lytell & Drasgow, 2009). Verder hebben de perceptie van mogelijkheden op de arbeidsmarkt en kritieke levensgebeurtenissen direct invloed op verloop (Sümer & van de Ven, 2007).

Uit de literatuur blijkt dat HRD invloed kan hebben op alle vier van deze factoren maar dat dit niet in dezelfde orde van grote plaatsvindt. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het aanbieden van trainingsmogelijkheden de organisatiebetrokkenheid en de werktevredenheid van de medewerker vergroot (Bartlett, 2001; Cuyper & Witte, 2011; Poell, 2006; Benson, 2006; Gagné & Deci, 2005). Daarnaast kan in mindere mate invloed uitgeoefend worden op “schokken” en kritieke levensgebeurtenissen. Veel van deze spelen zich af in de privésfeer waardoor de werkgever hier beperkt invloed op heeft. Toch bestaan meerdere mogelijkheden voor een organisatie om de invloed van deze gebeurtenissen op vertrek te verminderen (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005). De perceptie van mogelijkheden op de arbeidsmarkt is iets waar een organisatie maar op beperkte wijze invloed op uit kan oefenen. Veel van deze perceptie komt voort uit de macro-economische omstandigheden maar de organisatie heeft een belangrijke rol in de ontwikkeling van de werknemer en dus op zijn *employability*. Hoe meer ontwikkelingsmogelijkheden de organisatie beschikbaar heeft gesteld aan de werknemer, hoe groter zijn kansen zijn om werk te vinden bij een andere werkgever.

Op basis van de literatuur en de daaruit voortkomende theoretische verwachtingen zijn een zestal maatregelen te benoemen die bij kunnen dragen aan het verminderen van het vrijwillig verloop van militairen:

- Faciliteren van medewerkers om de organisatiespecifieke vaardigheden te vergroten leidt tot een verhoogde interne SRE en verkleint daardoor de vertrekintentie. Dit kan een organisatie bewerkstelligen door *on-the-job* trainingen of cursussen vanuit de organisatie die gericht zijn op het vervullen van een bepaalde functie.
- Laten ontwikkelen van de algemene vaardigheden door bijvoorbeeld het behalen van een academische graad op kosten van de organisatie leidt tot een vermindering van de vertrekintentie. Dit is alleen zo indien wordt voldaan aan enkele voorwaarden. Zo dient deze mogelijkheid alleen geboden te worden aan werknemers die hoge prestaties hebben en/of medewerkers die zich kunnen doorgroeien binnen de organisaties. Het vergroten van de algemene vaardigheden leidt namelijk tot een hogere externe SRE en verhoogt daardoor de vertrekintentie wat kan resulteren in een verlies van de investering in de medewerker.
- Verstrekken van informatie over mogelijke doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie kan teleurstelling en “schokken” voorkomen die aanleiding kunnen zijn om te vertrekken.
- Regelmogelijkheden van de medewerker op de eigen carrière heeft een significante invloed op de vermindering van de vertrekintentie.

- Creëren van een cultuur waarbij leidinggevenden steun uit dragen voor de ontwikkeling van werknemers en de mogelijkheid voor training en ontwikkelingsmogelijkheden hebben een positieve invloed op werktevredenheid en dus een negatieve correlatie met vertrekintentie.
- Integreren van “schokken” in acties om medewerkers te behouden. In figuur vijf is weergegeven uit welke onderdelen dit plan dient te bestaan:

TABLE VI Incorporating “Shocks” in Retention Plans

<i>Stage</i>	<i>Action Steps</i>
Part 1: Gather Data	1. Analyze exit interview data to assess the shocks that caused good people to leave your organization. 2. Conduct surveys of current employees to better understand: A. Shocks they have experienced during employment with your organization and B. Shocks that prompted them to leave prior organizations
Part 2: Develop Plans	3. On the basis of knowledge gained from Steps 1 and 2 above, develop plans to specifically address shocks as they occur. Different types of shocks will require different interventions.
Part 3: Implement Plans	4. Train and encourage line managers to intervene with the appropriate plan as soon as possible after learning that a good employee has experienced a shock. 5. Measure the success of the interventions and revise the plans as necessary. 6. Proactively envision possible future shocks (e.g., mergers, etc.).

Figuur 5: Actieplan om "schokken" te integreren met het behoud van werknemers (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005)

3 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk is het onderzoekdesign weergegeven wat in dit onderzoek is gebruikt en zijn de methodologische keuzes verantwoord. Eerst is het onderzoeksmodel verklaard en de keuze voor het onderzoeksperspectief toegelicht. Daarna is ingegaan op de wijze van data verzameling en de keuze voor de respondenten. Vervolgens is de manier van data-analyse toegelicht en de kwaliteit van het onderzoek met de onderdelen validiteit en betrouwbaarheid besproken.

3.1 Onderzoeksperspectief

Tijdens dit onderzoek is een postpositivistische onderzoeksoptiek gehanteerd. Uitgangspunten bij een dergelijke optiek is dat het beeld van de onderzoeker beïnvloed is door percepties, culturele inzichten en wereldbeeld. Het wereldbeeld van de mens en de werkelijkheid zijn daarom gelijk (Ricucci, 2008). Het is niet aan de onderzoeker om te meten hoe vaak bepaalde patronen voorkomen maar om de verschillende constructies en betekenissen die mensen toekennen aan hun ervaringen te accepteren (Noor, 2008). Volgens deze filosofie is het niet mogelijk om de werkelijkheid volledig te doorgronden maar is dit slechts mogelijk bij benadering. En omdat elke meting feilbaar is, is het van belang om meerdere methoden te hanteren om de invloed van deze fouten te beperken (Ricucci, 2008).

Sommige onderzoeken, voornamelijk in de sociale wetenschappen, benadrukken de processen en betekenissen die niet uitgebreid meetbaar zijn in kwantitatieve termen zoals frequentie of aantal. Voor deze onderzoeken is een kwalitatief benadering beter van toepassing (Noor, 2008). Dit geldt ook voor dit onderzoek.

Verder is tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van een *case study*. Deze methode is een empirisch onderzoek naar een fenomeen in de daadwerkelijke context met gebruik van verschillende soorten bewijs (Noor, 2008). Ondanks dat veel onderzoekers een *case study* gelijkstellen met interpretatief onderzoek is dit niet altijd het geval (Haverland & Yanow, 2012). Onderzoekers wijzen op de zwakke punten van een *case study* door de beperkte generaliseerbaarheid te benadrukken. Voordelen van een *case study* zijn het holistische beeld wat van de *case* kan worden opgedaan en het bevatten van de veranderingen binnen een organisatie. Bijpassende methoden zijn semi-gestructureerde interviews, participerende observaties en documentanalyse.

3.2 Onderzoeksmodel

In het theoretisch kader is de relatie tussen *human resource development* en vrijwillig verloop geanalyseerd. Hieruit zijn theoretische verwachtingen opgesteld over de wijze waarop HRD invloed kan hebben op het vrijwillig verloop van werknemers bij organisaties.

Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is, zal de dataverzameling plaatsvinden met behulp van semigestructureerde interviews (Velde, Jansen, & Anderson, 2008). De interviews met de kapiteins en majoors zullen semigestructureerd zijn en gericht op het verkrijgen van data om Q1.2 en Q 1.3.3 te beantwoorden. Door middel van het interviewen van officieren in de rang van kapitein en majoor zal inzichtelijk worden gemaakt hoe zij het huidige HRD-beleid ervaren en wat voor invloed dit heeft op de vertrekintentie van deze doelgroep. Daarnaast zullen zij bevraagd worden over wat zij beschouwen als essentiële onderdelen van een HRD-beleid van het Korps Mariniers wat gericht is op de langdurige binding van deze categorie officieren.

Het koppelen van de literatuur en de empirische resultaten levert de onderzoeksoptiek op, namelijk een HRD-beleid wat een bijdrage kan leveren aan het terugdringen van het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers. Hiermee kan Q1 beantwoord worden. Tijdens de gesprekken met de HR-managers van Bureau Loopbaanbegeleiding zal gebruik gemaakt worden van semigestructureerde interviews, gericht op het verkrijgen van informatie over het huidige HRD-beleid van het Korps. Samen met de documentanalyse leveren deze gesprekken data op die een antwoord geven op Q1.3.1 en Q1.3.2.

Met behulp van deze onderzoeksoptiek kan een vergelijking worden gemaakt met het huidige HRD-beleid van het Korps Mariniers. Het huidige HRD-beleid is in dit onderzoek het onderzoeksobject.

Uit de afzetting tussen onderzoeksobject en onderzoeksoptiek zullen mogelijke discrepanties blijken. Door het doen van aanbevelingen om deze verschillen weg te nemen, stelt dit Bureau Loopbaanbegeleiding in staat om aanpassingen te doen aan het huidige HRD-beleid waardoor een beleid ontstaat wat een bijdrage kan leveren aan het terugdringen van het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers.

3.3 Dataverzameling

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een *casestudy*. De relatie tussen ontwikkelingsmogelijkheden en vertrekintentie is namelijk alleen onderzocht bij officieren van het Korps Mariniers. Allereerst is een diagnose gemaakt van het probleem wat speelde bij het Korps Mariniers. Vervolgens is op verschillende niveaus onderzoek gedaan waarbij de onderzoekseenheden doelgericht zijn geselecteerd. In de literatuur wordt dit *purposive sampling* genoemd (Boeije, 2005). De respondenten zijn gekozen op hun potentiële bijdrage aan het onderzoek, een *theoretical sample* (Boeije, 2005). Meerdere methoden van dataverzameling zijn gebruikt om de casus vanuit verschillende invalshoeken te beschouwen. Naast interviews is ook gebruik gemaakt van documentanalyse en participerende observaties. Hierdoor ontstaat een triangulatie van methoden.

Interviews

De primaire bron van dataverzameling zijn in dit onderzoek de interviews. In het onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hier is voor gekozen om aan de ene kant de respondenten openheid te bieden en op die manier nieuwe informatie te verkrijgen maar aan de andere kant om sturing te behouden en het interview.

De topiclijst is opgesteld met als uitgangspunt het praktijkprobleem en gericht op de *sensitizing concepts* (Boeije, 2005). Op grond van de participerende observatie en het literatuuronderzoek is de topiclijst tot stand gekomen. Voor elk interview kregen de respondenten de topiclijst toegestuurd. Na het eerste interview bleek de topiclijst niet volledig toereikend en is aangepast. De volledige topiclijst is te vinden in bijlage I.

De gemiddelde duur van de interviews was 45 minuten en deze zijn allen afgenomen op locaties waarbij ongestoord gesproken kon worden. Aan het begin van elk interview is aan de respondenten verteld wat het doel van het onderzoek is en waar de gegevens voor gebruikt worden en of de onderzoeker de data uit het interview hiervoor mocht gebruiken. Verder zijn alle interviews opgenomen met behulp van een *voicerecorder* en letterlijk uitgewerkt. Deze uitwerkingen zijn vervolgens opgestuurd naar de respondenten om te controleren of de uitwerkingen een juiste weergave van het gesprek zijn, de zogeheten *member checks* (Boeije, 2005).

Participerende observaties

Doordat de onderzoeker zelf werkzaam is bij het Korps Mariniers is directe waarneming mogelijk door deelname van de onderzoeker aan het sociale leven van de onderzochten (Boeije, 2005). In het continuüm tussen volledige observaties en volledige participatie is het dus mogelijk om volledige participatie te krijgen en zo de acceptatie van de onderzochte personen te verkrijgen. Dit is van belang voor het slagen van het onderzoek (Boeije, 2005). De gevolgen die volledige participatie mogelijk hebben voor de kwaliteit zijn in paragraaf 3.6 besproken. Deze participerende observaties zijn alleen bij het vooronderzoek en het ontleden van de organisatie gebruikt. Deze observaties hebben geen directe data opgeleverd tijdens dit onderzoek.

Documentanalyse

Naast het afnemen van interviews en het uitvoeren van participerende observaties zijn in dit onderzoek ook documenten geanalyseerd. Deze analyse heeft plaatsgevonden door het grondig doorlezen van deze documenten maar deze zijn niet gecodeerd. In deze documenten zijn de protocollen omschreven die Bureau Loopbaanbegeleiding hanteert bij het uitvoeren van het beleid.

Open onderzoeksprocedure

Tijdens dit onderzoek is een open onderzoeksprocedure gebruikt waarbij de onderzoeker een *emic perspective* heeft gehanteerd. Hierbij stelt de onderzoeker zich op als onderzoeksinstrument en leeft zich in de situatie van de onderzochte personen in, observeert het gedrag en probeert naar de omgeving te kijken zoals de personen uit de onderzoekspopulatie dat ook doen (Boeije, 2005). Het feit dat de onderzoeker banden heeft met de organisatie waar het onderzoek plaatsvindt heeft zowel voor- als nadelen. Voordelen zijn de gemakkelijke werving van respondenten en de uitgebreide participerende observaties die mogelijk zijn geweest. De nadelen zijn de mogelijke subjectiviteit ondanks de inspanningen om de objectiviteit te waarborgen. In paragraaf 3.6 is dit uitgebreider besproken.

3.4 Selectie respondenten

Aangezien de tekorten in de rangen kapitein en majoor der mariniers significant en het meest urgent zijn, richt dit onderzoek zich uitsluitend op deze categorie officieren. Uit het vooronderzoek blijkt dat in deze fase van de carrière officieren op een tweekoppeling staan om te blijven bij de organisatie of een civiele carrière te gaan beginnen. Deze categorie officieren beschikt over ruime militaire ervaring en de organisatie heeft veel in deze werknemers geïnvesteerd. Hierdoor is het van belang voor de organisatie om deze categorie officieren te behouden voor de organisatie. Uiteraard is het van belang om aandacht te besteden aan de officieren die hoger of lager in rang zijn om ook de vertrekintentie van deze categorie officieren te beperken. Zeker voor de lagere rangen is dit van belang aangezien zij op den duur instromen in de hogere rangen. Echter, door uitsluitend te kijken naar kapiteins en majoors wordt de invloed van andere factoren, die voortkomen uit het feit dat verschil bestaat tussen welke levensfase de officier zich bevindt, uitgesloten.

Tijdens dit onderzoek zijn zestien kapiteins en majoors en twee HR-managers geïnterviewd. Deze respondenten zijn gekozen op basis van hun potentiële bijdrage aan de analyse (Boeije, 2005). Daarnaast is geprobeerd om de verschillende specialisaties van het Korps Mariniers te vertegenwoordigen. De gekozen respondenten zijn onder te verdelen in junior kapitein, senior kapitein of majoor. In de rang van majoor is geen tweedeling mogelijk omdat blijkt dat senior majoors bewust hebben gekozen om bij de organisatie te blijven en "voorbij de tweekoppeling zijn".

Opvallend was het enthousiasme van de respondenten om mee te werken aan het onderzoek. Slechts één officier die was benaderd gaf aan niet deel te nemen aan het onderzoek wegens tijdgebrek maar benadrukte dat het goed was dat dit onderzoek plaatsvond. De andere respondenten gaven ook allen aan dat het van belang was dat dit onderzoek werd uitgevoerd.

Respondenten	Aantal
<i>Junior</i> kapitein: eerste of tweede functie in rang van kapitein	6
<i>Senior</i> kapitein: meer dan twee functies in rang van kapitein	6
Majoor	4
HR-manager	2
Totaal:	18

Tabel 1: Overzicht respondenten

3.5 Data-analyse

Zoals gesteld in paragraaf 3.3 zijn alle interviews volledige uitgewerkt en is gecontroleerd bij de respondenten of zij het eens waren met de weergave van het interview. In alle gevallen was dit het geval. Vervolgens zijn alle interviews geanalyseerd met het programma QSR NVIVO 10. De eerste stap hierin was het open coderen (Boeije, 2005). Hierin zijn de verschillende onderdelen van interviews gelabeld met codes die zo dicht mogelijk bij het weergeven fragment blijven. Vervolgens is verder gegaan met axiaal coderen waarbij de codes opnieuw beschouwd worden en aan de *sensitizing concepts* gekoppeld (Boeije, 2005). De derde en laatste stap van de analyse is het selectief coderen. Hierin zijn de belangrijkste codes gecategoriseerd en leiden tot een codeboom met hoofd- en subcodes. Hiermee is de analyse afgerond en kan door middel van de resultaten de onderzoeksvragen beantwoord worden (Boeije, 2005)

3.6 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van het onderzoek is verbonden met de indicatoren betrouwbaarheid en validiteit. In deze paragraaf is weergegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek zijn gewaarborgd.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de invloeden van toevallige en onsystematische fouten op de waarneming. Uitgangspunt hierbij is dat als hetzelfde verschijnsel meerdere keren met dezelfde instrumenten wordt gemeten, dat het dan ook tot dezelfde waarneming moet leiden (Boeije, 2005). Hoe hoger de precisie van methoden van dataverzameling en analyse, hoe betrouwbaarder het onderzoek. Door de methoden van dataverzameling te standaardiseren kunnen toevalsfouten worden gereduceerd. Boeije (2005) stelt wel dat de standaardisatie van dataverzameling en –analyse in kwalitatief onderzoek altijd minder is dan kwantitatief maar dat standaardisatie ook het open karakter van kwalitatief onderzoek kan hinderen (Boeije, 2005).

Het meest significante gedeelte van de dataverzameling in dit onderzoek is de dataverzameling met behulp van semigestructureerde interviews. Hierbij is sprake van standaardisatie door het gebruiken van een topiclijst. Door deze methode zijn niet exact dezelfde vragen gesteld en heeft niet elke respondent even lang gesproken over elk onderwerp maar hierdoor is wel het open karakter van kwalitatief onderzoek gehanteerd en een bepaalde mate van standaardisatie bereikt. De interviews zijn alle afgenomen op een locatie waar de interviews zo min mogelijk werden gestoord. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en zo spoedig mogelijk letterlijk getranscribeerd om zo min mogelijk informatie verloren te laten gaan. Verder zijn na bevindingen tijdens het eerste interview

aanpassingen gedaan om de precisie van dataverzameling te vergroten en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De data is geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma QSR NVivo 10. Hierdoor bereikt het analyseproces een hogere mate van standaardisatie wat de betrouwbaarheid ten goede komt (Boeije, 2005). Verder zijn bij alle afgenomen interviews *member checks* uitgevoerd om te controleren of informatie correct is. Dit is een toets op de betrouwbaarheid van de waarneming en daardoor neemt zowel de validiteit als de betrouwbaarheid toe (Boeije, 2005).

Een belangrijke factor met betrekking tot de betrouwbaarheid tijdens dit onderzoek is de rol van de onderzoeker. Doordat de onderzoeker werkzaam was bij de organisatie was het eenvoudig om toegang te krijgen tot respondenten en waren deze bereid om te antwoorden. De openheid van de respondenten en de antwoorden die zij geven, zijn mogelijk anders als iemand van buiten de organisatie dit onderzoek uitvoert.

Door het uitvoeren van *coreferaat*-bijeenkomsten zijn de onderzoeksmethoden en bevindingen door andere studenten beoordeeld. Verder zijn de gedurende het gehele onderzoek de methoden, bevindingen en consistentie van de dataverzameling en –analyse beoordeeld door een begeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Hierdoor is aanvullende controle op de consistentie en daardoor neemt de betrouwbaarheid van het onderzoek toe (Boeije, 2005).

Validiteit

De validiteit heeft betrekking op de invloed van systematische fouten op het onderzoek. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. De interne validiteit gaat in op de kwaliteit van de dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2005).

Betrokkenheid is benodigd om te ontdekken wat de onderzochte personen beweegt. Doordat de onderzoeker al enkele jaren werkzaam is bij de organisatie en hierdoor een grote betrokkenheid heeft bij de onderzochte personen komt dit de validiteit ten goede (Boeije, 2005). Daarbij is de onderzoeker ook werkzaam geweest bij de organisatie voordat dit onderzoek werd gestart en heeft daardoor observaties kunnen doen zonder mensen hun gedrag aanpaste omdat zij zich bewust waren dat ze gadeslagen werden door een onderzoeker. Deze unieke mogelijkheid komt de validiteit ten goede (Boeije, 2005).

Deze betrokkenheid heeft ook nadelen. Door de betrokkenheid kan de kritische blik van de bezoeker afnemen. De interesse in de theorie en eventueel het onderzoeksproject kan afnemen omdat de onderzoeker opgaat in de wereld van de onderzochte personen. Dit proces heet “going native” (Boeije, 2005). Door hiervan bewust te zijn en ook tegen de respondenten duidelijk op te stellen als onderzoeker en zo objectief mogelijk te blijven, is de negatieve invloed op de validiteit beperkt.

Om de validiteit verder te vergroten zijn de respondenten op basis van hun mogelijke bijdrage aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag geselecteerd, een *theoretical sample*. Verder is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd om te voorkomen dat gewenste antwoorden worden gegeven of dat gevoelige onderwerpen worden vermeden. Verder heeft in dit onderzoek dataverzameling en data-analyse elkaar afgewisseld. Hierdoor was het mogelijk om tijdens de fase van dataverzameling nieuwe onderwerpen te ontdekken. Hiermee worden de waarnemingen gerepliceerd en worden tussentijdse interpretaties in het verdere onderzoek getoetst. Dit heeft een positief effect op zowel betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek (Boeije, 2005).

Naast interne validiteit is de externe validiteit ook van belang voor de kwaliteit van het onderzoek. Externe validiteit, of generalisatie is de mate waarop de conclusies uit dit onderzoek ook gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005).

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een specifiek onderdeel bij een specifieke organisatie. Veel omgevingsfactoren zijn significant anders dan bij civiele bedrijven en zelfs ook dan bij andere krijgsmachtdelen. Ondanks dat dit onderzoek niet volledig generaliseerbaar is, zijn onderdelen van de uitkomsten wel te generaliseren. De invloed van ontwikkelingsmogelijkheden op vertrekintentie is iets wat bij vele organisaties van toepassing is. Om dit onderzoek ook voor deze organisaties generaliseerbaar te maken dienen de verschillen in omgevingsfactoren duidelijk meegenomen worden.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek bij het Korps Mariniers gepresenteerd. De data uit de interviews is geanalyseerd en weergegeven in concepten die met elkaar samenhangen en een antwoord geven op de onderzoeksvragen. Deze concepten zijn geformuleerd aan de hand van de *sensitizing concepts* uit het literatuuronderzoek (Boeije, 2005). Hierdoor is inzicht verkregen in de relatie tussen ontwikkelingsmogelijkheden en de vier grote factoren die invloed hebben op vertrekintentie enerzijds en de perceptie van officieren ten opzichte van het HRD-beleid anderzijds. Daarnaast zijn ook mogelijke verbeterpunten zoals de officieren deze zien uiteengezet. In dit hoofdstuk zijn geen interpretaties gedaan van de resultaten omdat dit later in het onderzoek plaatsvindt.

Allereerst is in paragraaf 4.1 de perceptie van de respondenten van het huidige HRD-beleid weergegeven. Vervolgens is in paragraaf 4.2 ingegaan op de invloed van het HRD-beleid van het Korps Mariniers op de vier factoren die van invloed zijn op vertrekintentie. In de paragraaf 4.3 zijn de mogelijke verbeteringen weergegeven die de officieren hebben aangedragen.

In dit hoofdstuk is een verdere beschrijving gegeven van het Korps Mariniers en het HRD-beleid voor officieren der mariniers tot en met de rang van majoor.

4.1 Organisatiebeschrijving

Zoals gesteld in de inleiding is het Korps Mariniers een expeditionaire eenheid die ingezet kan worden voor crisisbeheersingsoperaties waar ook ter wereld. Deze taakstelling eist veel op fysiek en mentaal gebied van leden van dit Korps. De opleidingseisen zijn dan ook hoog en resulteren in een hechte band onder diegene die de opleiding volbrengen. Om toegelaten te kunnen worden tot de officiersopleiding moet een kandidaat minimaal beschikken over een VWO, HBO of WO vooropleiding. Afhankelijk van de vooropleiding stromen kandidaten in bij het korte- of lange traject. In beide trajecten dient de Praktische Opleiding tot Officier der Mariniers (POTOM) succesvol te worden afgerond. Kandidaten die een VWO opleiding hebben genoten volgen na de POTOM eerst een wetenschappelijke bachelor aan de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) voordat zij geplaatst worden bij een operationele eenheid. De kandidaat-officieren van het korte traject volgen nog enkele vakken op de NLDA voordat zij operationeel geplaatst worden (Nederlandse Defensie Academie, 2012). Voorheen was het ook mogelijk om met een HAVO of MBO vooropleiding de officiersopleiding te volgen. Nu kunnen alleen manschappen met een HAVO diploma rechtstreeks toegang krijgen tot de POTOM (Interview HR manager 1). De gevolgen van deze wijziging zijn in paragraaf 4.2 besproken.

Op dit moment is het Korps bezig met een reorganisatie van de operationele eenheden. In deze beschrijving is de nieuwe situatie weergegeven zoals deze medio 2013 vorm krijgt. De operationele eenheden van het Korps vallen onder het Maritiem Hoofdkwartier en zijn onderverdeeld vier verschillende eenheden.

Het Korps beschikt over twee *Marine Combat Groups* (MCG) van elk 726 personen. Deze eenheden zijn wereldwijd inzetbaar voor maritiem expeditionaire en amfibische taken onder uitdagende geografische en klimatologische omstandigheden. Uit de MCG kunnen taakeenheden worden geformeerd die zelfstandig taken kunnen uitvoeren waar ook ter wereld. Mogelijke opdrachten kunnen zijn het beveiligen van koopvaardij schepen of het actief bestrijden van piraterij. Daarnaast

kunnen subeenheden aan boord van amfibische schepen embarkeren om vanaf daar operaties uit te voeren. Naast de reguliere taken kunnen eenheden van de MCG's operaties van de *Special Operations Forces* (SOF) van het Korps ondersteunen en andersom.

Deze SOF-eenheden bestaan uit mariniers van de *Netherlands Maritime Special Operations Forces* (NLMARSOF), de maritieme speciale eenheid van de Koninklijke Marine. De taken van de NLMARSOF zijn het uitvoeren van (maritieme) speciale operaties, het verlenen van steun aan het Ministerie van Justitie om (binnenlandse) terreurdreiging en/of terreuracties te bestrijden en het uitvoeren van *advance force* operaties voor amfibische taakgroepen.

De mobiliteit en tactische manoeuvre op het water ter ondersteuning van de inzet van marinierseenheden wordt geleverd door de Surface Assault and Training Group (SATG). Ook kan de SATG ondersteunen bij verzoeken voor militaire of maatschappelijke bijstand en is het verantwoordelijk voor de amfibische training en levert het vaartuigen en instructeurs voor de opleiding van bestuurders van de landingsvaartuigen.

De *Seabased Support Group* (SSG) levert de maritieme operationele logistiek aan de MCG's, NLMARSOF en SATG. Kenmerkend voor deze logistiek is het hoog mobiele karakter, flexibele inzetbaarheid, minimale logistieke *footprint*, voortzettingsvermogen en het *just in time, just enough* principe (Koninklijke Marine, 2013).

Een ander belangrijk kenmerk van het Korps is de nauwe samenwerking met de Britse mariniers. De afgelopen veertig jaar vormen onderdelen van beide Korpsen de *UK/NL Amphibious Force* en heeft geleid tot verregaande interoperabiliteit tussen het Nederlandse en Britse Korps Mariniers. De doctrine van het Nederlandse Korps is grotendeels gebaseerd op de Britse wijze van optreden. Daarnaast bestaan meerdere uitwisselingsposten en volgen veel Nederlanders opleidingen bij het Britse Korps Mariniers. Verder nemen geregeld eenheden van beide Korpsen deel aan elkaars oefeningen.

Aangezien het Korps binnen korte tijd inzetbaar moet zijn, hanteert zij een hoge mate van gereedheid. Om gereed te zijn om ingezet te kunnen worden in alle geografische en klimatologische gebieden, vinden de trainingen en opleidingen van het Korps plaats in bergen, extreem koud weer, in de jungle, woestijn en in verstedelijkte gebieden (Defensie, 2011).

Door dit hoge tempo van oefenen en uitzendingen zijn mariniers een groot gedeelte van het jaar van huis en dit heeft een significante invloed op de werkprivé balans. Het Korps probeert dit te ondervangen door mariniers operationele functies met veel tijd van huis te laten afwisselen met functies waarbij mariniers minder tijd van huis zijn. Voor officieren geldt verder dat naar mate de loopbaan vordert, het aantal operationele functies afneemt. Veel functies zijn dan in staven en houden veelal bureauwerkzaamheden in (Interview HR manager 1).

Binnen het Korps bestaat een groot uiteenlopend aantal specialisaties. Voordat deze functies vervuld kunnen worden, dient meestal een opleiding hiervoor genoten te worden. Deze opleiding dient dan gevolgd te worden vanaf de huidige arbeidsplaats. Gevolg hiervan is dat deze arbeidsplaats dan tijdelijk niet bezet is en de werkdruk voor collega's van die eenheid vergroot wordt. Daarnaast dienen de eenmaal aangeleerde vaardigheden *up-to-date* gehouden te worden wat ook ten koste gaat van veel tijd en middelen (Interview HR manager 1).

Binnen het Korps Mariniers is het P&O werkveld gevormd door een driehoek van drie belanghebbenden. De militair (met als P&O tegenhanger de loopbaanbegeleider), de organisatie (met als P&O tegenhanger de functietoewijzer) en de commandant/lijnmanager (met als P&O tegenhanger de P&O adviseur). De loopbaanbegeleiding van de luitenanten en kapiteins gebeurt

door een kapitein der mariniers en de begeleiding van de majoors is de verantwoordelijkheid van een majoor (Ministerie van Defensie, 2011).

4.2 Beoogde beleid

In deze paragraaf is aan de hand van (beleids)documenten en interviews met HR-managers van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) het beoogde en daadwerkelijke HRD-beleid van het Korps Mariniers voor officieren, en dan specifiek tot en met de rang van majoor, weergegeven.

Het beleid met betrekking tot de ontwikkeling van officieren is vastgelegd in meerdere documenten. Een aanzienlijk deel van dit beleid wordt geformuleerd in de defensiebrede notitie 'Loopbaanbeleid militairen'. Specifiekere onderdelen van dit beleid zoals functietoewijzing en bevordering zijn weergegeven in artikelen van het Algemeen Militair Ambtenaren Reglement (AMAR). Met betrekking tot functietoewijzing is AMAR artikel twintig van toepassing. AMAR hoofdstuk vier is leidend indien bij een functietoewijzing ook een bevordering plaatsvindt. Het protocol 'geschiktheid voor functie in naasthogere rang' geeft hierbij aanvullende richtlijnen voor militairen van het CZSK tot en met de rang van majoor.

Het beoogde beleid vanuit P&O voor haar officieren is het hanteren van een gezamenlijk loopbaanbeleid waarbij de behoeften van zowel de organisatie als de officier samenkomen. Tussen de organisatie en de militair bestaat namelijk een verschil in behoeften. De organisatie heeft namelijk vulling van de functies nodig om te kunnen voldoen aan haar taken. De officier op zijn beurt wil een loopbaan volgen die aansluit op zijn wensen, die past bij zijn levensfase, met mogelijkheden om zijn talenten te benutten en ruimte voor maatwerk om aan te kunnen sluiten bij persoonlijke omstandigheden (Ministerie van Defensie, 2011).

Het begrip loopbaan is omschreven als een individueel traject wat bestaat uit het achtereenvolgend vullen van functies en het volgen van de benodigde opleidingen (Ministerie van Defensie, 2011, p. 1). Het doel van het loopbaanbeleid is: "Te voorzien in een defensiebreed kader waarbinnen loopbanen kunnen worden gevolgd die leiden tot een adequate en evenwichtige bezetting van functies en aansluiten bij de individuele mogelijkheden en wensen van het personeel (Ministerie van Defensie, 2011, p. 1). Hieronder vallen ook uitzendingen en het deelnemen aan projecten.

Met behulp van het Flexibel Personeelsysteem (FPS) kan de organisatie sturen in aantallen en looptijden in rang maar ook zorg dragen voor persoonlijke ontwikkeling. Het FPS is ingedeeld in drie verschillende fasen. Bij het dienst treden en het vervullen van de dienverplichting, de tijd die een officier in dienst moet blijven om zijn opleiding "terug te betalen", is de officier ingedeeld in fase één. Aan het einde van de dienverplichting gaat de officier over naar fase twee, wat vergelijkbaar is met een contract voor bepaalde tijd. In de eerste twee fasen van het FPS zijn maximumlooptijden per rang vastgesteld om zorg te dragen voor de gewenste doorontwikkeling van de officier. Uiterlijk drie jaar voor het einde van de maximumlooptijd wordt besloten of doorstroming naar fase drie mogelijk is. Dit is afhankelijk van geschiktheid en organisatiebehoefte en wordt bepaald aan de hand van de gevolgde loopbaan, uitkomst van functioneringsgesprekken en beoordelingen, gevolgde opleidingen, de uitkomst van loopbaangesprekken en de mate waarin de militair voldoet aan de eisen voor bevordering of functievervulling in fase drie. Als dit positief is en zal doorstroming naar fase drie volgen wat gelijk staat aan een contract voor onbepaalde tijd. Indien doorstroming naar fase drie niet mogelijk is zal ontslag volgen (Ministerie van Defensie, 2011).

Een eis om door te kunnen stromen naar fase drie is het afgerond hebben van een HBO opleiding of hoger. Doordat het voorheen mogelijk was om officier te worden met een HAVO of MBO opleiding

zijn in het Korps officieren aanwezig die voor het bereiken van hun maximum looptijd in rang een HBO opleiding moeten hebben voltooid om doorstroming tot fase drie te kunnen krijgen (Interview HR manager 1).

Afhankelijk van kwaliteit van de officier en de ruimte in functies en rangen zal de officier doorstromen naar de hogere functies binnen de krijgsmacht. In het vierde jaar in de rang van majoor vindt mogelijk de toelating tot het MD-traject plaats. Een commissie bepaalt of de majoor toegelaten wordt tot dit traject wat toegang biedt tot de hogere functies in de krijgsmacht. Anderen zullen vooral horizontaal doorstromen. Op vrijwillige basis zal een deel van de officieren in fase drie de dienst verlaten voordat zij de ontslagleeftijd bereiken (Ministerie van Defensie, 2011).

Dit loopbaanbeleid is gebaseerd op acht uitgangspunten. Het eerste punt is de **spreiding over functies**. Om te komen tot een gedegen bezetting van functies en een brede operationele inzetbaarheid zijn een gevarieerde opbouw van kennis en ervaring benodigd. Officieren kunnen dit bereiken door verbreding van het type vervulde functies en verdieping in hetzelfde functiegebied. Officieren kunnen ook deze opbouw verkrijgen door functies op hetzelfde rangniveau te vervullen of door te stromen naar een hoger rangniveau. De eisen om bevorderd te worden zijn of de officier de vereiste (operationele) ervaring heeft voor de functie en het functieniveau, de benodigde vooropleiding en bekwaamheden, de eventueel vereiste competentie en voldoet aan de mogelijke eisen met betrekking tot lichamelijke geoefendheid. Daarnaast moet sprake zijn van bevorderingsruimte. Dit houdt in dat een bevordering niet bijdraagt aan een overschrijding van het maximum toegestane aantal functionarissen in die rang (Ministerie van Defensie, 2011a).

Hierop inhakend is het uitgangspunt dat **defensiebrede** kaders benodigd zijn om defensiebrede loopbaanpaden mogelijk te maken. Militairen van het CZSK kunnen dus ook werkzaam zijn buiten het eigen krijgsmachtdeel. De krijgsmachtdelen blijven echter verantwoordelijk voor de ondersteuning van de loopbaanontwikkeling van het militaire personeel.

Een ander uitgangspunt van dit beleid is dat de ontwikkeling van de loopbaan, door toewijzing van functies en opleidingen, is **gebaseerd op kwaliteit** en dat dit bepalend is voor de doorstroommogelijkheden in zowel horizontale en verticale richting. Anciënniteit is hier niet bepalend in en vaste looptijden in rang en een vast aantal functies in een rang zijn niet aan de orde. Deze kwaliteit, oftewel mate van geschiktheid, is op te delen in kennis, ervaring en competenties. Kennis wordt voornamelijk uitgedrukt in opleidingen of cursussen die gevolgd zijn. Deze opleidingen zijn onder te verdelen in vier categorieën. De eerste categorie is de initiële opleiding die de officier volgt om de eerste functie(s) te kunnen vervullen. Vervolgens kunnen functieopleidingen gedaan worden die zorgen dat de huidige of volgende functie vervuld kan worden. Loopbaanopleidingen vormen de verbindingen tussen de verschillende rangen. Deze defensieopleidingen dragen zorg dat kennis en ervaring worden bijgebracht die nodig zijn om door te stromen naar een hogere functie. Daarnaast zijn civiele opleidingen mogelijk die persoonlijke ontwikkeling mogelijk maken binnen of buiten de organisatie.

De ervaring van de officier wordt niet omschreven aan de hand van vervulde functies maar aan de hand van welke ervaring daar is opgedaan. Deze ervaring kan opgedaan worden bij zowel Defensie als daarbuiten. Omdat ontwikkeling individueel bepaald is, is anciënniteit niet doorslaggevend.

Het gedrag van de officier is uiteindelijk waar het om draait en dit wordt in belangrijke mate bepaald door competenties. Per rang en functie hoort een competentieprofiel te bestaan waar is beschreven aan welk niveau de officier moet voldoen. De organisatie bepaalt de kwaliteit van de officieren aan de hand van de beoordelingen die zij ontvangen van hun lijnmanagers. Deze beoordelen de officieren aan de hand van de competenties die benodigd zijn voor de functie die zij uitoefenen.

Nauw verbonden met het vorige is het uitgangspunt dat door te investeren in het **blijven ontwikkelen** de militair zich kwalificeert voor volgende functies en dat de kwaliteit op die functies toeneemt en dat opleidingen deze ontwikkeling steunen. Deze opleidingen dienen zoveel mogelijk civiel geaccrediteerd te zijn om een overstap naar de civiele arbeidsmarkt te vergemakkelijken.

Een belangrijk uitgangspunt is dat de **organisatiebehoefte** van de organisatie leidend is voor de loopbaanmogelijkheden. Ondanks dat rekening wordt gehouden met de ambitie en mogelijkheden van de militair kunnen wensen niet altijd worden gehonoreerd. De organisatie streeft naar een personele opbouw die aansluit op de taken waar de krijgsmacht mee belast is. Om dit te bereiken zijn bepaalde aantallen militairen benodigd per rang en per functie. Mocht een militair zich willen ontwikkelen in een richting waar ruimte is, zal de organisatie deze behoefte zo veel mogelijk faciliteren. De loopbaan van de medewerker wordt namelijk vormgegeven op **initiatief** van de officier waarbij de organisatie ondersteunt. Dit doet de organisatie met **maatwerk en flexibiliteit** door op de persoon toegesneden loopbanen mogelijk te maken afhankelijk van ambitie, kwaliteit, levensfase en persoonlijke omstandigheden.

Verder is een uitgangspunt de **operationele inzetbaarheid** van de officier. Naast de functiegerichte ontwikkeling is tijdens het loopbaanbeleid daarom ook aandacht voor ontwikkeling als militair. Hiermee moet een "militair vakmanschap" ontstaan waardoor hij kan functioneren op de vereiste niveaus tijdens operationeel verband (Ministerie van Defensie, 2011).

4.3 Daadwerkelijke beleid

Het in paragraaf 4.2 beschreven beleid komt niet volledig overeen met het daadwerkelijk gevoerde beleid. In deze paragraaf zijn de verschillen met het beoogde beleid uiteengezet.

De verplichting die het Korps Mariniers heeft om altijd inzetbaar te zijn voor uiteenlopende taken leidt ertoe dat het uitgangspunt organisatiebehoefte vaak de belangrijkste overweging is met betrekking tot het loopbaanbeleid. Functies dienen namelijk gevuld te zijn en de mensen moeten de juiste opleidingen genoten hebben. Daarnaast zijn bepaalde functies gewilder dan anderen waardoor voor sommige functies geen vrijwilligers te vinden zijn. Hierdoor komt het voor dat officieren gedwongen geplaatst worden op functies die niet hun voorkeur hebben. Daarbij komt dat veel (inter)nationale inzet in relatief korte tijd plaats moet vinden en dat dit vaak in wisselende samenstellingen plaats vindt. Hierdoor zijn de korte termijn behoeften om te voldoen aan de operationele verplichtingen leidend en worden daar indien mogelijk de lange termijn plannen aan gekoppeld (Interview HR manager 1).

Verder zijn de tekorten in de rangen van kapitein en majoor de reden dat luitenanten sneller doorbevoerd worden om deze tekorten te beperken. Dit is in tegenstelling tot het beoogde beleid waarin geen vaste looptijden in rang zijn aangegeven maar dat kwaliteit leidend is voor verticale en horizontale verplaatsing (Interview HR manager 2).

In het beoogde loopbaanbeleid is gesteld dat een loopbaan een aaneenschakeling is van functies en opleidingen en een uitgangspunt is dat officieren zich moeten blijven ontwikkelen. Doordat de financiële middelen beperkt zijn, is het echter niet mogelijk om alle verzoeken tot opleidingen te honoreren. Dit heeft invloed op loopbaan- en functieopleidingen maar zeker op opleidingen die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling. Veel van de verzoeken tot opleiding worden getoetst aan de functionele noodzakelijkheid ook al dragen deze opleidingen bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de officier (Interview HR manager 2).

4.4 Perceptie HRD-beleid

Om te komen tot verbeteringen van het huidige beleid is het noodzakelijk om inzicht te hebben in hoe de officieren het huidige HRD-beleid van het Korps percipiëren. Deze perceptie is onderverdeeld in de vier factoren die verbonden zijn met vertrekintentie.

4.4.1 Ervaren alternatieven

Defensie en het Korps Mariniers in het bijzonder bieden een uiteenlopend scala aan functieopleidingen. Het voltooien van deze opleidingen en het vervullen van deze functies wordt door de officieren gezien als een nuttige en uitdagende ontwikkeling. Los van de ontwikkeling van organisatiespecifieke vaardigheden bestaat ook de mogelijkheid om algemene vaardigheden en als persoon te ontwikkelen door het volgen van bijvoorbeeld civiele studies. Naast de persoonlijke ontwikkeling is het voor veel officieren ook noodzaak om deze studie te behalen met het oog op mogelijke bevordering tot majoor. Vrijwel alle officieren hebben de behoefte om te studeren en zich op dat gebied te ontwikkelen en zijn ook dankbaar voor de mogelijkheden die Defensie en het Korps bieden op dat gebied.

“Ja persoonlijk zou ik graag een masteropleiding doen nog, omdat ik denk dat het goed is om dat papertje te hebben, maar ook omdat het interessant is en er is nog wel wat waar ik echt meer van wil weten.” - Respondent 10

Vrijwel alle officieren zien in dat zij met hun combinatie van opleidingsniveau en verworven competenties tijdens hun diensttijd mogelijkheden hebben op de arbeidsmarkt. Het hebben van ervaring met het werken onder druk, uitgezonden zijn geweest en over de bereidheid beschikken om onder uitdagende omstandigheden werkzaam te zijn in het buitenland zijn factoren die onderscheiden van andere werknemers. Enkelen hebben hun geluk geprobeerd tijdens sollicitaties waarbij bleek dat zij inderdaad terecht konden bij meerdere werkgevers. Anderen zijn actief benaderd door bedrijven met de vraag of zij niet voor die organisaties wilden gaan werken. Door deze factoren is het zelfvertrouwen hoog onder officieren dat zij aan de slag kunnen bij andere organisaties.

“Ik ben er echt wel van overtuigd dat wij met onze kwaliteiten als officier bij het Korps Mariniers bepaalde dingen kunnen die uniek zijn voor de buitenwereld en dat daar geld voor betaald wordt en dat je er meer geld mee kan verdienen dan dat je hier verdient.” – Respondent 16

Ondanks het vertrouwen dat de officieren hebben in hun eigen mogelijkheden beseffen zij zich dat de huidige macro economische indicatoren de mogelijkheden die zij hebben buiten de organisatie beperken.

“Op dit moment vallen alternatieven volgens mij best wel tegen. De arbeidsmarkt zit behoorlijk op slot en een hoop specialisten staan al aan de poort te rammelen dus ik denk enkele jaren geleden toen het beter ging zijn enkele collega’s vrij vlot vertrokken maar denk dat het nu tegenvalt. Zeker als je kijkt naar secundaire arbeidsvoorwaarden die best aardig zijn en als je dit vergelijkt met vergelijkbare arbeidsvoorwaarden. Als je zo’n pakket moet uitonderhandelen dan mag je best een leuke functie ergens vinden.” – Respondent 17

4.4.2 Schokken en kritieke levensgebeurtenissen

Vrijwel alle officieren geven aan dat zij teleurstellingen hebben ervaren bij het verkrijgen van ontwikkelingsmogelijkheden maar dat deze beargumenteerd waren en dat zij voldoende uitleg hebben gehad om de keuze van de organisatie te kunnen begrijpen.

“Teleurstellingen qua functies heb ik niet echt gehad, wel functies niet gekregen maar altijd wel een duidelijke uitleg gekregen waarom ik een functie niet heb gehad.” – Respondent 15

Enkele officieren geven echter aan dat zij ernstige schokken hebben ervaren bij het verkrijgen van ontwikkelingsmogelijkheden en dat dit heeft geleid tot een sterke toename van de vertrekintentie. Voorbeelden van deze schokken waren het niet nakomen van afspraken zoals was afgesproken tussen de officier en P&O maar ook dat officieren het niet eens waren met de argumentatie van bepaalde keuzes die werden gemaakt door P&O bij functietoewijzing.

“Nou schokken kan ik heel duidelijk in zijn. Dat is nu twee keer het P&O-beleid waar afspraken op papier stonden die niet zijn nagekomen. Twee schokken die dus absoluut invloed hadden. Dat was voor mij echt de oorzaak om buiten te gaan kijken.” - Respondent 14

Een kritieke levensgebeurtenis die grote invloed heeft op de vertrekintentie van de officieren is de stichting van een gezin. Zodra officieren kinderen hebben neemt de invloed van het thuisfront in de besluitvorming significant toe. Op dat moment ontstaat bij veel officieren de behoefte om meer tijd met hun gezinnen door te brengen en neemt dit de overhand ten opzichte van het zichzelf kunnen ontwikkelen. Als de organisatie hier ruimte toe biedt en rekening houdt met het gezinsleven van de officier kan dit resulteren in een toenemende organisatiebetrokkenheid.

“Wat bij mij heel erg speelde als jonge vader was de mogelijkheid om na een hele drukke periode een rustfunctie te krijgen. Ik heb toen ook tegen mijn loopbaanbegeleider gezegd dat als ik zo druk blijf als ik nu ben dan ga ik vertrekken. Dit valt niet vol te houden met mijn jonge gezin. Toen kwam enkele maanden later een rustigere functie en dat vond ik heel erg netjes en daarom ben ik helemaal gecommitteerd aan dit bedrijf. Ik weet niet of dit geluk is want ik herken dit niet als structureel beleid want ik ken ook collega's waar minder rekening mee is gehouden.” – Respondent 17

4.4.3 Organisationsbetrokkenheid

Vrijwel alle officieren geven aan dat zij een sterke connectie zien tussen de mogelijkheid om te kunnen ontwikkelen en organisatiebetrokkenheid. Doordat het Korps de mogelijkheid biedt aan officieren om op verschillende gebieden te ontplooien, ervaren veel officieren een sterk gevoel van verbondenheid met het Korps.

“De relatie tussen ontwikkelingsmogelijkheden organisatiebetrokkenheid vind ik een hele positieve. Ik mag een opleiding volgen, loon loopt gewoon door maar je hebt de luxe om op jezelf te focussen dus ik vind dat wel heel positief. Ik denk niet dat iedereen zich daar bewust van is. Ik vind het bijvoorbeeld wel bijzonder dat je drie maanden uit een bedrijf met onderbezetting wordt getrokken om jezelf drie maanden te ontwikkelen.” – Respondent 1

“Als de organisatie mij mogelijkheden biedt of veel mogelijkheden biedt om mijzelf te ontwikkelen dan is het bijna pertinent dat ik meer betrokken raak bij de organisatie. Als ik dat graag zou willen, graag mezelf ontwikkelen en zij bieden die mogelijkheid, ja dan is de kans groter dat ik veel meer betrokken voel bij de organisatie.” – Respondent 6

4.4.4 Werktevredenheid

Meerdere onderdelen van het HRD-beleid hebben invloed op de werktevredenheid van de officieren. In deze subparagraaf zijn de verschillende thema's besproken.

Waardering

Waar het veel officieren ook aan ontbreekt is de waardering vanuit de organisatie. Dit gebeurt nu af en toe met een gratificatie of beloning maar ook daar wordt de laatste tijd flink in gesneden. Een veel groter effect zou worden gecreëerd door oprecht vanuit de organisatie de waardering voor de medewerker te laten blijken in de vorm van functies, opleidingen of een “signaal voor de troepen”.

“Hoe wordt dat dan beloont door de organisatie. Bijna voor geen meter. Je kan weleens een keer een gratificatie krijgen waar de laatste jaren flink op gekort wordt. Het gaat niet om de hoogte van het geldbedrag maar om het signaal voor de troepen.” – Respondent 2

“Dus we hebben wel instrumenten die nog niet goed worden gebruikt en ik denk dat dat veel redenen heeft. Alleen moeten we wel besluiten wat we belangrijk vinden en waar gaan we aandacht aan besteden.” – Respondent 11

Vooruitzicht

Een bron van irritatie is de korte termijn planning die gehanteerd wordt. Vanuit de officieren is begrip dat de organisatie niet jaren vooruit kan plannen maar het beeld is dat de organisatie leeft in de waan van de dag. Het vullen van de functie en het dichtens van vrijvallende gaten voorkomt in de ogen van de officieren de ontwikkeling van een gedegen beleid. Op deze manier kan de organisatie de officieren geen vooruitzicht bieden welke functies en op welke locaties de officieren werkzaam zullen zijn. Deze onzekerheid heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid.

“Ik denk dat daar wat steken blijven vallen omdat we worden geconfronteerd met veel reorganisaties wat consequenties heeft op je personeelsplan en zeker op de lange termijn. Hier zie je dat de P-functionarissen die geconfronteerd worden met allerlei reorganisaties en daardoor ad-hoc bepaalde functies gaan vullen, dus lege gaten vullen, maar dat blijft maar aanduren. Ik denk dat door deze situatie in mindere mate de juiste persoon op de juiste plek komt omdat dit meer ingeving is van ad hoc functieplaatsing vullen voor bepaalde verplichtingen die we hebben.” – Respondent 12

Werklast

Diegene die tot nu toe de mogelijkheid hebben gehad om te studeren geven aan dat zij op dat gebied netjes zijn behandeld met betrekking tot vergoeding van de kosten en het kunnen nuttigen van studieverlof. Wat wel een terugkerende uitdaging blijft is de combinatie met operationele verplichtingen. Het oefen- en uitzendschema is dusdanig hoog dat de combinatie tussen werk, privé

en studie voor velen niet te doen is. De officieren hebben behoefte om een eventuele studie te combineren met een rustigere plaatsing. Als dit niet mogelijk is dan dreigt de werk-privé balans verstoord te worden wat een negatieve impact heeft op de werktevredenheid.

“Je ziet dat je het echt moet gaan inplannen en dat kan ook met je loopbaanbegeleider en dan kun je dit soort planningen maken. Deze worden ook gesteund maar de uitvoering is lastig door vrij hoog operationeel tempo met heel veel oefeningen en uitzendingen.” – Respondent 12

Coaching

Meerdere officieren geven aan dat zij in de uitoefening van hun eerste functies het gevoel hebben dat zij onvoldoende zijn begeleid. De POTOM zien zij als een geschikte voorbereiding op de technische en tactische kanten van het militair zijn maar de “softere” kanten zoals leiderschap en coaching zijn naar hun mening onderbelicht gedurende de eerste jaren in de operationele omgeving. Hier zou tijdens opleidingen maar ook op de werkvloer meer aandacht aan besteed moeten worden. Als officieren hierin beter begeleid worden kunnen ze de taken die aan hen opgedragen worden effectiever volbrengen wat leidt tot meer werktevredenheid.

“Wat ik daarmee wil zeggen is dat je eigenlijk onvoldoende gecoacht wordt naar mijn idee, je krijgt veel te weinig terugkoppeling over wat je goed en fout doet en daardoor wordt ook jouw potentieel te weinig benut. Dit is nu van, kijk naar mijn verhaal maar als ik met collega’s praat kom ik ook heel vaak dit soort verhalen tegen.” – Respondent 6

Ontwikkelingsmogelijkheden

Het afwisselende en uitdagende werk en de vele verschillende functies dragen bij aan het feit dat officieren altijd het idee hebben dat zij zich kunnen ontwikkelen. Daarbij zijn het grote aantal trainingen en opleidingen die mogelijk zijn bij het Korps een manier waarop officieren zich kunnen ontwikkelen. De officieren zien een verband tussen deze mogelijkheden die beschikbaar zijn om te ontwikkelen en de mate van werktevredenheid.

“Werktevredenheid haal ik er nog steeds uit omdat ik veel zie die uniek zijn bij dit bedrijf en mogelijkheden die ik krijg. De functie die ik nu heb kan ik aan niemand uitleggen dat je in een jaar tijd zoveel verschillende landen bezoekt, verschillende trainingen doet. Dat je zoveel van de wereld ziet en zoveel uitdagende dingen combineert terwijl je er ook nog voor betaald wordt. Dus dat vind ik uniek en dat zorgt ervoor dat je uiteindelijk deze baan heel mooi vind.” – Respondent 16

“Dat doordat ik me kan ontwikkelen op diverse vlakken kan ook betekenen dat ik de kans krijg om een functie buiten het Korps te doen en daar ontwikkel je je in. Dat leidt tot werktevredenheid en dat je alles weer op waarde gaat oordelen.” – Respondent 2

Ondanks dat de officieren van mening zijn dat de organisatie veel mogelijkheden biedt om te ontwikkelen en dat veel talent aanwezig is in de organisatie is het grootste deel van hen van mening dat deze mogelijkheden niet optimaal gebruikt worden. Verreweg het grootste deel van de officieren is van mening dat het talent wat aanwezig is in de organisatie niet optimaal benut wordt door de organisatie. Genoemd wordt dat de organisatie te weinig inzichtelijk heeft waar de kwaliteiten en talenten van personen liggen waardoor hier te weinig gebruik van gemaakt wordt.

“Ik weet niet of er echt sprake überhaupt van is van benutting van talent want volgens mij is niet eens inzichtelijk wie welke talenten heeft. Je krijgt nooit een assessment wat jouw sterke en zwakke punten zijn. Dat moet naar voren komen uit je werk als je mazzel hebt en dat is ook afhankelijk van waar je geplaatst bent. Niet in iedere functie komen dezelfde dingen goed naar voren en is het ook maar net hoe het door je leidinggevende wordt opgepikt.” - Respondent 9

De perceptie is dat dit niet optimaal benut wordt omdat onvoldoende inzichtelijk is welke competenties benodigd zijn voor welke functies. Daarnaast heeft de organisatie ook niet het inzicht welke medewerkers over deze competenties beschikken. Hierdoor is het volgens de officieren niet mogelijk voor de organisatie om officieren die beschikken over de benodigde competenties te plaatsen op functies waar deze benodigd zijn.

“Daar moet je veel meer gaan kijken naar competenties en welke competenties moet je hebben voor bepaalde functies en sluit dat dan aan en scoor ik daar dan voldoende dan op om voor die functie in aanmerking te komen. Dat gebeurt volgens mij helemaal niet.” - Respondent 9

Als iemand eenmaal bepaalde competenties of vaardigheden heeft opgedaan tijdens vorige functies of in opleidingen, is de perceptie dat hier vervolgens niets mee gedaan wordt. Dit geldt voor zowel opleidingen die een officier heeft gevolgd voordat hij in dienst trad maar ook opleidingen die gevolgd zijn als officier. Naast het feit dat de officieren dit zelf als onbevredigend ervaren zien zij ook in dat dit vanuit organisatieperspectief nadelen heeft.

“Als jij dan eenmaal de kennis hebt over het vak waar je interesse in liggen, ga je negen van de tien keer al weer naar een andere functie. Dan heb je voor jezelf die kennis opgedaan, super, maar wat heeft het bedrijf er nou aangehad.” – Respondent 7

Procedurele rechtvaardigheid

Een veelbesproken onderdeel van het HRD-beleid is de rol van P&O hierin en in hoeverre de procedures rechtvaardig en transparant zijn. De ervaren rechtvaardigheid van de processen is namelijk van invloed op de werktevredenheid van werknemers.

Onder de officieren bestaat op sommige punten onvrede over het huidige beleid en wijze van opereren van P&O. Een groot deel van deze onvrede is terug te leiden naar het proces van functietoewijzing. Reden hiervoor is de beperkte koppeling tussen prestaties en carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het beeld bestaat dat deze koppeling plaatsvindt in het informele circuit en niet zozeer is gebaseerd op formele documenten zoals beoordelingen.

“Je ontwikkelingsmogelijkheden, ik vraag me af wat ze met beoordelingen doen, maar dat heeft meer te maken met de naam die je hebt. Die 20 tot 30% van de namen die komen altijd bovendrijven. Die grijze middenmassa zal nooit boven komen drijven dus het is meer de naam die je hebt binnen dit best wel kleine bedrijf. Diegene die voor functies worden gevraagd zijn volgens mij gewoon diegene die indruk hebben gemaakt op diegene die daarover gaan. In plaats van dat ze alle beoordelingen doorlichten en besluiten wie nu het beste geschikt is voor die functie. Ik heb nu de indruk dat als je een goeie naam hebt dat je sneller ter tafel komt en dan gaan ze er over hebben.” – Respondent 15

De formele documentatie van de prestaties en de bijbehorende beoordelingssystematiek is hier ook deels debet aan. De wijze waarop de beoordelingen plaatsvinden, wordt gezien als subjectief en niet structureel. Een lijnmanager kan grotendeels zelf bepalen welke competenties hij/zij beoordeelt en welke competenties niet besproken worden. Daarnaast is de perceptie dat de lijnmanagers te beperkte kennis hebben van het beoordelen van personeel om dit effectief te kunnen uitvoeren. Verder hebben veel officieren slechte ervaringen met de frequentie waarop zij beoordelingen en/of functioneringsgesprekken hebben mogen ontvangen. Sommigen hebben geen gesprekken gehad omdat de lijnmanager hier te druk voor was en anderen hebben pas na veel aandringen een schrijven ontvangen.

“Als je mazzel hebt krijg je functioneringsgesprek of een beoordeling. Vaak is daar je plaatsingsduur nog tekort voor of te druk of het komt er niet van en dan wordt je niet eens beoordeelt. En als je beoordeelt wordt je beoordeelt door de systematiek die heel subjectief is. Is volgens aantal vaste competenties en ik kan of nog twee of nog tien competenties invullen en daar schrijf ik mijn eigen verhaal bij en daar schrijf ik mijn eigen oordeel bij. Dat zegt niks over je talenten maar over hoeveel zin iemand heeft in het systeem en dan nog blijft het subjectief dus dat zou wel een verbeterpunt zijn.” – Respondent 9

De ervaring is dat voldoende instrumenten aanwezig zijn om invloed uit te kunnen oefenen op de eigen loopbaan maar dat zowel de werknemers als P&O hier te weinig gebruik van maken. Het idee heerst bij de werknemers dat het invullen van de portofolio geen nut heeft omdat dit tijdens een weging voor een functie door P&O toch niet wordt meegenomen. Hetzelfde geldt voor de vacaturebank wat gezien wordt als een verplichte handeling maar dat allang duidelijk is wie de functie gaat vervullen. Meerdere officieren hebben meegemaakt dat het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) wel is ingevuld maar dat daar vervolgens niet iets mee is gedaan waardoor dit instrument aan waarde verliest.

Ondanks dat de perceptie bestaat dat prestaties niet direct invloed hebben op het formele functie toewijzingsproces zijn de respondenten wel van mening dat diegene die goed presteert hiervoor uiteindelijk beloond wordt. Ondanks dat de organisatie zelf niet altijd haar waardering op formele wijze uit richting de medewerkers worden goede prestaties gekoppeld aan een goede reputatie bij collega's. Deze reputatie uit zich vervolgens in toegang tot bepaalde functies en opleidingen. Doordat de officiële kanalen niet genoeg gebruikt worden, is dit informele netwerk een krachtige manier om zorg te dragen dat diegene die de prestaties levert op de juiste posities terecht komen. Vrijwel alle respondenten zijn het eens dat prestaties op deze manier uiteindelijk toch beloont worden.

“Ik geloof nog steeds dat het uiteindelijk goed komt ondanks dat officieuze kanalen soms belangrijker zijn dan officiële kanalen. Dus dat de vent die hard werkt en voldoet aan de kwaliteiten en die goede beoordelingen heeft uiteindelijk boven komt drijven op termijn.” – Respondent 3

Het belang van het informele netwerk heeft ook zijn weerslag op de eigen regelmogelijkheden. Officieren die goed presteren maken meer kans om de functies te mogen vervullen die hun eigen voorkeur hebben. Doordat het Korps Mariniers een kleine organisatie is, is P&O en Bureau Loopbaanbegeleiding bereikbaar voor alle officieren wat het mogelijk maakt om de eigen belangen

te behartigen. Anderzijds worden de regelmogelijkheden beperkt door de looptijden systematiek en de gedwongen plaatsingen vanwege het tekort aan officieren. Officieren ervaren dat ze wel degelijk regelmogelijkheden hebben in hun eigen carrière maar dat veel ook afhankelijk is van wanneer functies en kandidaten vrij komen.

“Ja, je kan wel dingen regelen maar uiteindelijk moet ook het hele personeelsplaatje kloppen en wat het personeel in zijn algemeenheid wil matcht natuurlijk nooit een op een met wat de organisatie een op een, wat de organisatie als geheel wilt.” – Respondent 10

Een groot nadeel van de invloed van dit informele circuit is de invloed die dit heeft op de eerlijkheid van de procedure. Het hebben van een groot netwerk en beschikken over een goede reputatie lijkt belangrijker te zijn dan de kwaliteiten van een werknemer. Voor diegene die afgewezen wordt voor functies of opleidingen is het niet altijd duidelijk op welke gronden deze beslissing plaats vindt.

“Ik ben het niet eens met hoe nu P&O gerund wordt omdat het simpelweg niet fair is. Omdat het niet fair is, is het daarmee voor bepaalde mensen gewoon, gewoon heel negatief. Voor bepaalde mensen met de juiste capaciteiten, de juiste kwaliteiten, minder netwerk, leggen het dus af tegen de mensen met het omgekeerde. Ja, in mijn ogen kan dat niet.” – Respondent 10

Ook zijn de looptijden die officieren moeten doorbrengen in een rang een bron van ergernis. Officieren hebben het gevoel dat ze verplicht een aantal jaren moeten doorbrengen per rang voordat ze door kunnen groeien. Het gevoel bestaat hierbij dat dit ongeacht van de kwaliteiten van de personen is en dat mensen met talent en ambitie hierdoor gehinderd worden in hun ontwikkeling. Het idee is dat rangen een bepaald niveau van capaciteiten weergegeven en dat het mogelijk moet zijn om door middel van maatwerk *high-potentials* sneller door te laten stromen en dat dit nu niet mogelijk is vanwege “emotionele” argumenten omdat dit in een hiërarchische organisatie niet gebruikelijk is.

“Wij kijken teveel naar looptijd wat niet gebaseerd is op talent of prestaties. Sommige die laten zien dat ze het niveau aankunnen kun je ook bevorderen.” – Respondent 15

“Hoe is het nou mogelijk dat iemand op zijn 35^{ste} wel Minister-president van Nederland kan zijn maar niet bevorderbaar is tot overste der mariniers?” – Respondent 2

Verder is het systeem zo ingericht dat een medewerker voor drie jaar wordt aangesteld en na twee jaar verplaatsbaar is. De vrijvaldatum is een erg belangrijke factor geworden in het functietoewijzingsproces. Volgens de officieren is geluk nu te belangrijk ten opzichte van kwaliteiten en competenties want de gewilde functie moet beschikbaar zijn op het moment dat de officier zijn eigen functie verlaat.

“Goed kijken naar wat de persoon is en wat kan hij, welke functies zou hij kunnen en waar liggen zijn interesses. Dat moet een match worden met de functie en dat moet los staan van de vrijvaldatum. Dat houdt dus in dat sommigen 2 en sommigen 4 jaar op een functie zitten en dat dat flexibeler ingedeeld moet worden. We zijn altijd “max flex” tenzij het hierop aankomt.” – Respondent 13

4.5 Mogelijke verbeteringen

In deze paragraaf zijn de mogelijke verbeteringen van het huidige HRD-beleid weergegeven zoals deze zijn aangedragen door de officieren. Voor deze verbeteringen is aangegeven op welke wijze het invloed heeft op de vertrekintentie van de officieren.

Inrichting P&O huis

Vrijwel alle respondenten geven aan dat zij het een ongezonde situatie vinden dat een ranggenoot tevens hun loopbaanbegeleider is. Zij hebben de perceptie dat deze situatie een negatieve invloed heeft op de procedurele rechtvaardigheid. Dit heeft op haar beurt weer een negatieve invloed op de werktevredenheid zoals in figuur 2 is weergegeven.

Uiteraard zien zij de voordelen in de vorm van toegankelijkheid, flexibiliteit en de kennis van het bedrijf maar de nadelen van het “vissen in de zelfde vijver” en het gebrek aan continuïteit doordat ook de loopbaanbegeleiders maar enkele jaren dezelfde functie vervullen wegen zwaarder. Het plaatsen van een burgermedewerker als loopbaanbegeleider heeft voor veel officieren de voorkeur. Naast de beperkte continuïteit vinden de officieren het ook gewenst dat een loopbaanbegeleider opleiding heeft genoten voordat hij aan de functie begint in plaats van het doen van een HRM gerelateerde opleiding op de functie.

“Er is een heel groot voordeel aan het feit dat wij onze eigen P&O doen, maar in mijn ogen zijn er veel meer nadelen. Wil je bij Shell P&O gaan doen, dan moet je een HRM opleiding gevolgd hebben en dan ga je de rest van je carrière door het hele P&O straatje heen, dan hop je heen en weer, maar binnen de kamers van P&O. Dan ga je niet eerst exploratief onderzoek doen naar gasvelden in de Noordzee en volgens ga je de logistieke processen beheren en o ja, ook nog eens een keer P&O doen waarbij je al je oude collega’s nog heen en weer kan schuiven en zo werkt het hier wel.” – Respondent 10

Vooruitzicht bieden

Een wens die vrijwel alle officieren hebben, is om meer vooruitzicht te hebben in welke functies ze in de (nabije) toekomst gaan vervullen. De onzekerheid die nu bestaat over de volgende functies heeft een negatieve invloed op de motivatie van de officieren. Door vooruitzichten te geven over welke functies officieren de komende jaren gaan vervullen zal de werktevredenheid en de organisatiebetrokkenheid toenemen.

“Ik weet niet of het met de reorganisatie te maken heeft, maar ondanks al de middelen die wij hebben om je voorkeur aan te geven, kan ik geen blik op de toekomst krijgen. Het is vaak de volgende functie.” - Respondent 9

“Geen idee waar ik naar toe ga, wat het bedrijf met me wil. Het bedrijf heeft daar nu niet over na gedacht dus het is heel mistig. Ik denk dat dat ook iets is voor motivatie.” – Respondent 7

Over hoe dit vooruitzicht gecreëerd moet worden lopen de meningen uiteen. Sommigen zien hiervoor mogelijkheden door het invoeren van loopbaanpaden. Het beheersen van een specialisme kost veel tijd en middelen en de respondenten beschouwen het zelf ook als ongewenst om na één functie binnen dat specialisme in een heel andere tak van de organisatie geplaatst te worden. Op

deze wijze wordt effectiever gebruik gemaakt van het aanwezige potentieel en kennis in de organisatie. Het indelen in loopbaanpaden biedt ook een bepaald vooruitzicht aan de officieren omdat ze dan grofweg weten in welke bandbreedte van functies zij geplaatst gaan worden.

“Ik denk dat er eigenlijk wat dat betreft volgens loopbaanpaden moet worden gewerkt. We geven hem lange opleidingen maar gebruiken hier maar kort voor. En dan komt er nog een gat en dan laten we hem weer totaal wat anders doen. Probeer nu eens mensen te vinden die interesse hebben in een bepaald specialisme en die gaan we een loopbaanpad aanbieden. Die loopbaanpaden gaan ook rust geven voor P&O” – Respondent 17

Een mogelijke aanvulling is het gebruik van de “zoetje-zuurtje” afspraak. Bij deze techniek maakt P&O in overleg met de officier een afspraak dat hij eerst een functie gaat vervullen die hij in eerste instantie niet ambieert maar met de belofte dat de daaropvolgende functie wel zijn voorkeur heeft. Ondanks dat de officieren niet zitten te wachten op het vervullen van een zuurtje, heerst bij het merendeel wel de opvatting dat dit een nuttige aanpak is omdat hiermee vooruitzichten op de langere termijn geboden kunnen worden. Sommige officieren zijn echter tegenstander van deze techniek omdat het de teleurstelling weer bij iemand anders neerlegt.

“De “zoetje-zuurtje” aanpak is prima. Er is organisatiebelang dus we kunnen het niet iedereen naar de zin maken. Hierdoor weet ik verder van tevoren wat gaat komen en kan ik hier met mijn thuissituatie rekening mee houden. Dat geeft een stukje zekerheid en vertrouwen.” – Respondent 13

Management Development

Wat de officieren verder als een belangrijk verbeterpunt zien, is de wijze waarop het Korps omgaat met MD. Aanpassingen hierin kunnen de organisatiebetrokkenheid en de werktevredenheid vergroten.

Op dit moment vindt de weging of kandidaten worden toegelaten tot het MD-traject plaats in het vierde jaar in de rang van majoor. Dit moment komt te laat omdat velen dan al hebben besloten over hun toekomst. In die periode vinden vaak belangrijke wijzigingen plaats met betrekking tot de thuissituatie. Daarnaast is dit ook een moment waarop nog begonnen kan worden aan een civiele carrière voordat gebrek aan ervaring in de commerciële sector een probleem wordt.

“Het meetmoment is te laat omdat veel mensen, als ze de beslissing maken om weg te gaan, dit al eerder gebeurt en zeker gedurende de kapiteins rangen al soort van monitor moet hebben. Want dat zijn ook de leeftijden waarin lui op het omslagpunt gaan zitten qua leeftijd of ze wel of niet weggaan.” - Respondent 11

Daarnaast heerst het beeld dat de organisatie op een veel eerder moment inzichtelijk kan hebben welke officieren beschikken over kwaliteiten die van belang kunnen zijn voor de organisatie. Door te wachten met dit kenbaar te maken aan deze officieren vindt ook minder binding plaats tussen de organisatie en de werknemers. Verder maakt de organisatie tot de het vierde jaar van majoor kennelijk geen onderscheid tussen officieren die regulier hun functies doorlopen of die versneld door de rangen gaan.

“De organisatie gaat volgens mij pas wegen na vier jaar in de rang van majoor dus tussen begin als LT en dat jij in jouw vierde jaar als majoor zit, heeft de organisatie nog geen onderscheid gemaakt tussen mensen die sneller hun carrière doorlopen of regulier volgen want dan vindt pas de MD- schaal plaats.” - Respondent 17

De gehele opzet van het MD-traject wordt ook kritisch beschouwd door de officieren. Naast het feit dat het in de ogen van de officieren te laat start is voor hen niet duidelijk wat dit precies inhoudt. Welke ontwikkelingsmogelijkheden en functies zijn wel en niet toegankelijk voor diegene zijn toegelaten tot het MD-traject? Door het MD eerder te starten en inzichtelijk maken welke functies alleen toegankelijk zijn voor MD'ers werkt dit bindend voor veel officieren. Door dit vóór het omslagpunt te doen, waarin keuzes worden gemaakt aan de hand van mogelijkheden bij andere organisaties en het thuisfront, kan de organisaties officieren een perspectief bieden wat zij kunnen verwachten als zij goede prestaties leveren.

“Als je het MD-traject in gaat dan ga je de top in maar niemand kan mij vertellen welke exacte functies in de top bestaan. CKM is een kernpositie maar misschien is HPERs ook een kernpositie of de SMJR logistiek ook wel een kernpositie in de organisatie. Dat hebben wij niet inzichtelijk. Als je met het MD de kernposities kan bepalen dan is het ook dwingend ten opzichte van officieren. Dat kun je doen met financiële prikkels, met mooie functies maar het is bedoeld voor de organisaties en dat moet je iemand duidelijk maken. Ja je gaat het traject in maar dat ik ook bindend. Dan kun je iemand dat ook voor een langere termijn aanzeggen maar dat wordt op dit moment niet zo gedaan. Nog niet misschien.” - Respondent 3

Daarnaast bestaat ook de behoefte om vanaf de eerste stappen die een officier zet in de organisatie, een meer competentie- en talentgerichte benadering toe te passen. Uitgaande van interesse, talent en gebieden waarop de jonge officier zich kan ontwikkelen, zou het vervolg van zijn carrière ingekleed moeten worden. Dit traject zou vergelijkbaar moeten zijn met een traineeship zoals commerciële bedrijven dit aanbieden aan jonge en talentvolle medewerkers die net bij het bedrijf gaan werken. Alhoewel de meerwaarde van een dergelijke benadering breed gedeeld wordt, bestaat ook twijfel over de haalbaarheid van een dergelijke benadering.

“Mijn verbeterpunt zou dan zijn van ga nou echt werken op het gebied van competenties en ga deze van jongs af aan deze vent, bij wijze van spreken maak er een traineeship van, maak er een functie en ga door ontwikkelen. Dat doen ze bij de Rabobank ook hè, dan komen ze binnen, gaan ze een traineeship doen, daaruit blijkt hoe jij functioneert en dan ga je een traject in. Dat doen wij niet, in ieder geval niet gebaseerd op competenties en dat zie ik wel als een verbeterpunt.” - Respondent 14

“Een MD-achtig beleid neer kan zetten in een vroeger stadium met de situatie zoals we die nu hebben, ik denk het niet. Dat gaat niet lukken en ik ben heel optimistisch ingesteld, maar daar zijn simpelweg de ingrediënten niet voor.” - Respondent 10

Talent uitwisseling

Een mogelijke verbetering waar de meningen sterk over uiteenlopen is het uitwisselen van talent met andere organisaties. Dit houdt in dat officieren de mogelijkheid krijgen om voor een bepaalde tijd “stage” te lopen in een organisatie die bij voorkeur processen heeft die vergelijkbaar zijn met het Korps. Een voorbeeld hiervan is dat iemand van de logistiek een bepaalde periode gaat meelopen met een logistieke organisatie of dat iemand met een personeelsachtergrond gaat meelopen op een HR-afdeling.

Deze maatregel kan zowel gunstig als ongunstig uitpakken met betrekking tot het vrijwillig verloop van officieren. Door officieren in contact te brengen met andere organisaties loopt het Korps het risico dat de ervaren alternatieven toenemen. Maar het kan ook zijn dat de officieren inzien dat “het gras bij de burens minder groen is” dan gedacht waardoor de organisatiebetrokkenheid hoogstwaarschijnlijk zal toenemen.

Door het uitwisselen van talenten kan het Korps leren van andere organisaties en meer interactie krijgen met mensen uit andere organisaties om te kijken hoe dergelijke organisaties bestuurd worden. Sommige officieren zijn van mening dat door de aard van de werkzaamheden, maar ook door de opstelling van veel leden van het Korps, te weinig interactie is met andere organisaties. Het uitwisselen van officieren kan deze interactie verbeteren en op deze wijze kan het Korps veel nuttige informatie opleveren. Het uitwisselen draagt ook bij aan de beeldvorming van Defensie in de maatschappij. Op deze wijze kan meer inzicht en daardoor ook meer begrip gecreëerd worden voor het product wat Defensie levert.

“Ik vind dat de gemiddelde officier veel naar binnen kijkt en denkt dat ze bij de belangrijkste club ter wereld horen. Dat is natuurlijk niet zo. We kunnen heel veel leren van onze omgeving als we wat vaker naar buiten kijken en wat vaker de omgevingsantennes aanzetten en niet afgestompt afdoen als nutteloos en Doorn is het centrum van het universum dan maak je daar Doorn/het Korps veel beter mee.” - Respondent 2

“Als jij als marinier of defensiemedewerker buiten Defensie jezelf profileert en daarmee een goed visitekaartje afgeeft voor defensie, denk ik dat je daarmee ook veel meer begrip kweekt voor het product wat defensie levert dus ik denk dat dat zeker een hele goede optie is.” – Respondent 10

Behalve voor de organisatie zien de officieren ook het nut van deze uitwisseling in voor de persoon zelf. Op deze wijze kan de officier zich op persoonlijk gebied ontwikkelen door het ontmoeten van personen buiten zijn netwerk die mogelijk een andere kijk hebben op bepaalde zaken. Ook kan de officier verder groeien in zijn functionele ontwikkeling. Een voorwaarde hiervoor is wel dat genoeg raakvlak bestaat tussen de plek van uitwisseling en de daadwerkelijke functie. Daarnaast kan een voordeel zijn dat mensen inzien dat het gras bij de burens niet altijd groener is en daardoor met meer werktevredenheid terugkeren bij het Korps.

“Daarbij ook een stukje verbreding in de grootste zin van het woord en verbreding van mens, maar ook als functioneel gezien. Wat uiteindelijk weer terug gaat vloeien binnen het bedrijf waar je heel veel aan kunt hebben.” – Respondent 16

“Maar ik zou dat heel graag doen, simpelweg om eens te kijken van oké wat is er? Ik ben heel benieuwd, misschien stel je wel vast van oké het gras bij de buurman is niet groener.” – Respondent 14

Naast de voordelen zien de officieren toch ook vele nadelen die het uitwisselen van talenten met zich meebrengt. Het belangrijkste nadeel is de eventuele vergrote uitstroom van officieren. Deze zou dan veroorzaakt kunnen worden door de “veilige” manier die de organisatie creëert om buiten het Korps te kijken. Doordat officieren een paar maanden de tijd hebben om bij andere organisaties te kijken en te vergelijken in hoeverre het werken bij die organisatie een verbetering is ten opzichte van het Korps is de vrees dat dit de deuren openzet en vertrek stimuleert. Officieren krijgen dan namelijk de kans om met terugkeergarantie te onderzoeken of het werken bij die organisatie bevalt. Veel personen die een direct vertrek niet aandurven zullen dan via deze optie hun kansen afwegen. Ook is dit een manier waarop officieren die niet de intentie hebben om te vertrekken bij de organisatie blootgesteld worden aan alternatieven die hen mogelijk aan het denken zet.

“Ik denk dat je de mensen die al naar buiten kijken die zien dat als een veilige manier om naar buiten te gaan en daar te kijken. Mensen zoals ik die bij de baas willen blijven, open je misschien de ogen en krijgen misschien goede alternatieven onder de neus geschoven.” – Respondent 8

Doordat het Korps haar officieren laat werken bij andere organisaties bestaat ook het risico dat de potentie van deze mensen ontdekt wordt en dat deze organisaties de beste medewerkers ertussenuit halen en interessante aanbiedingen doen. Hierdoor loopt het Korps het risico dat de beste medewerkers in grote getale vertrekken door deze constructie.

“Ik denk dat het aanbieden van stagemogelijkheden buiten de poort de poorten openzet. Dan ga ik eerste zelf kijken of het iets is en als het niets is dan kom ik terug. Reken maar dat je beste mensen buiten aangetrokken worden.” Respondent 13

Een ander nadeel is dat de huidige tekorten alleen maar vergroot worden door officieren te laten werken bij andere organisaties. Hierdoor wordt de werkdruk verder vergroot bij diegene die bij het Korps werkzaam blijven. Dit kan op termijn de vertrekintentie verder vergroten en daardoor extra tekorten creëren.

Terugkeermogelijkheden

Een maatregel, die niet direct gericht is om het vrijwillig verloop terug te dringen maar uiteindelijk wel het tekort aan officieren, is het vergroten van de terugkeermogelijkheden van officieren die de afgelopen jaren de organisatie hebben verlaten. Meerdere officieren zien hier de toegevoegde waarde van in omdat de organisatie op deze manier mensen binnenhaalt die niet volledig opgeleid hoeven te worden. Bijkomend voordeel is dat deze personen ook buiten de organisatie werkzaam zijn geweest en daar nieuwe inzichten en extra kennis en ervaring hebben opgedaan. Sommige officieren hebben de behoefte om werkzaam te zijn buiten het Korps maar hebben wel de wens om later terug te keren. Als deze personen hebben besloten om te vertrekken is het voor de organisatie niet mogelijk om ze te behouden maar zou het Korps actief moeten proberen om deze mensen terug te laten komen.

“Je hoort veel om je heen dat mensen erover nadenken en dan zou ik zeggen dat als mensen over die drempel heen zijn en nagedacht hebben over het financiële plaatje en die gaan dat doen, die stop je toch niet. Maak dan de drempel om terug te komen zo laag mogelijk zodat je onderaan de streep, ook al komen er maar een paar terug per jaar, dan heb je paar per jaar winst.” – Respondent 1

“Actief of postactief, mensen de kans geven om terug te keren. Ik ken zat voorbeelden van mensen die weg zijn geweest, goede ervaringen hebben opgedaan en daarmee het Korps een kwaliteitsimpuls hebben gegeven.” – Respondent 2

5 Discussie

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen en implicaties van dit onderzoek weergegeven. De eerste paragraaf bevat een algehele conclusie waarin de hoofdvraag van deze studie is beantwoord en beschouwd is in hoeverre de theoretische verwachtingen zijn bevestigd. In de tweede paragraaf vindt discussie plaats over de bevindingen en het onderzoeksproces. Hieruit komen aanbevelingen voort gericht aan de organisatie en voor vervolgonderzoek. Dit is weergegeven in de derde paragraaf. Een eigen reflectie op de rol als onderzoeker is de afsluiting.

5.1 Conclusie

Doel van dit onderzoek is om voor het Korps Mariniers inzichtelijk te krijgen op welke wijze ontwikkelingsmogelijkheden het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers kan beperken. Centrale vraag tijdens dit onderzoek is dan ook:

Hoe kan het Korps Mariniers haar human resource development beleid aanpassen om het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors der mariniers te verminderen?

Uit literatuuronderzoek blijkt dat de factoren organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid, perceptie van mogelijkheden op de arbeidsmarkt en schokken & kritieke levensgebeurtenissen invloed hebben op de vertrekintentie van medewerkers. Door de aard van het werk van militairen is de invloed van deze vier factoren niet gelijk. Organisationsbetrokkenheid heeft een grotere invloed op vertrekintentie dan de andere factoren.

Naar aanleiding van literatuuronderzoek is de theoretische verwachting dat organisaties middels hun HRD-beleid invloed kunnen hebben op al deze vier factoren. Organisationsbetrokkenheid en werktevredenheid nemen toe naar mate de medewerker meer mogelijkheden krijgt van de organisatie om zich te ontwikkelen. De organisatie kan de invloed van schokken en kritieke levensgebeurtenissen beperken als zij rekening houdt met de privésituatie van de medewerker en het verkrijgen van ontwikkelingsmogelijkheden transparant en eerlijk gebeurt. De organisatie heeft indirect invloed op de perceptie van de medewerker op mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het is namelijk de medewerker die zelf zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt afweegt, waarbij macro-economische factoren een belangrijke rol spelen. Maar de organisatie heeft invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden die beschikbaar zijn voor de werknemer en dus op de *employability*. Hoe groter de *employability*, hoe meer kansen een medewerker ziet op de arbeidsmarkt.

Naar aanleiding van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat deze theoretische verwachting bevestigd wordt. De officieren zien een verband tussen de ontwikkelingsmogelijkheden die zij tot hun beschikking hebben, en de wijze waarop deze verdeeld worden, en de vier factoren die van invloed zijn op vertrekintentie. Het is dus voor het Korps Mariniers mogelijk om door middel van het HRD-beleid invloed uit te oefenen op de vertrekintentie van de kapiteins en majoors der mariniers.

Volgens de literatuur kunnen organisaties op zes manieren invloed uitoefenen op de vertrekintentie van medewerkers. Door het vergroten van de organisatiespecifieke vaardigheden met bijvoorbeeld cursussen en *on-the-job* trainingen stijgt de interne SRE en vermindert daardoor de vertrekintentie. Ook vermindert de vertrekintentie als de mogelijkheid geboden wordt om de algemene vaardigheden te vergroten door bijvoorbeeld het behalen van een universitaire graad. Zodra een medewerker deze vaardigheden heeft vergroot dient hij/zij binnen de organisatie te kunnen

doorgroeien en/of nieuwe uitdagingen te krijgen waar deze vaardigheden voor benodigd zijn. Een derde manier om de vertrekintentie te beperken is door open en transparant te communiceren over de doorgroeimogelijkheden. Op deze manier kan de organisatie de verwachtingen van de medewerkers managen en “schokken” voorkomen. Daarnaast is het belangrijk om als organisatie een systematiek te hebben waarbij inzichtelijk is wat voor en hoeveel schokken werknemers ervaren, hoe deze voorkomen kunnen worden, lijnmanagers getraind zijn in het omgaan met personeel dat een schok heeft ervaren en dat als werknemers daadwerkelijk vertrekken naar aanleiding van een schok dat de organisatie daar van leert. Een andere manier om de vertrekintentie significant te verminderen is om de regelmogelijkheden van werknemers over hun eigen carrière te vergroten. De zesde manier is het creëren van een cultuur waar leidinggevenden de medewerkers steun uit dragen voor ontwikkeling van de werknemers.

Op dit moment heeft het Korps Mariniers nog niet al deze zes maatregelen geïmplementeerd om middels haar HRD-beleid de vertrekintentie van officieren te verminderen. Wel zijn veel functieopleidingen beschikbaar voor officieren waarmee zij organisatiespecifieke vaardigheden krijgen aangereikt. Ook bestaat een cultuur waarbij de leidinggevenden ontwikkeling stimuleren. Kanttekening hierbij is wel dat het hebben van een Hbo-opleiding in principe genoeg is om tot het leeftijdsontslag te kunnen functioneren. De leidinggevende is dus niet verplicht om verdere ontwikkeling te stimuleren.

Maar meerdere van deze maatregelen worden niet of onvoldoende uitgevoerd. Op dit moment worden algemene vaardigheden verkregen door civiele opleidingen of andere activiteiten buiten de organisatie, zoals het hebben van een eigen bedrijf, maar op beperkte wijze gekoppeld aan doorgroeimogelijkheden of aanvullende taken. Hierdoor stijgt wel de externe SRE maar niet de interne SRE waardoor de vertrekintentie toeneemt. Om dit te voorkomen dient de organisatie zorg te dragen dat de verantwoordelijkheden en taken van een officier overeenkomen met zijn capaciteiten. Als de organisatie deze situatie niet kan creëren zal het vergroten van de algemene vaardigheden leiden tot een verhoogde vertrekintentie.

Verder is onvoldoende inzichtelijk voor officieren wat hun doorgroeimogelijkheden zijn en waar dit van afhankelijk is. De organisatie is niet in staat om de verwachtingen te managen waardoor schokken ontstaan bij het verkrijgen van carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. Door het proces van functietoewijzing transparanter te maken en een duidelijker beeld te creëren welke mogelijkheden officieren hebben en waar dit van afhankelijk is, kunnen schokken bij het verkrijgen van functies voorkomen worden.

Ondanks de meerdere instrumenten die beschikbaar zijn om invloed te kunnen uitoefenen hebben officieren maar beperkte regelmogelijkheden voor hun eigen carrière. Dit wordt veroorzaakt door de korte termijn planning van de organisatie en het moeten voldoen aan de taken die vanuit de politiek worden gesteld aan de krijgsmacht waardoor de organisatiebehoefte altijd leidend is. Door deze regelmogelijkheden te vergroten zal de vertrekintentie significant afnemen.

Daarnaast heeft het Korps geen systematiek in stand waarmee inzicht kan worden gekregen in de schokken die officieren ervaren en hoe dit voorkomen kan worden. Op deze wijze leert de organisatie niet van het verleden en worden het aantal schokken bij medewerkers niet beperkt tot een minimum. Het opstellen van een dergelijke systematiek kan een bijdrage leveren aan het terugdringen van het vrijwillig verloop.

Naast de maatregelen die vanuit de literatuur zijn ingegeven is in dit onderzoek ook gekeken naar de perceptie van de officieren op het HRD-beleid en de invloed die dit heeft op de vier factoren die leiden tot vertrekintentie.

Vrijwel alle officieren zijn van mening dat het Korps uitdagende functies en opleidingen heeft en dat het Korps een organisatie is waar ontwikkeling op functioneel en persoonlijk gebied absoluut mogelijk is. De eigenschappen die officieren van het Korps bezitten zorgen echter ook dat zij aantrekkelijke werknemers zijn voor andere organisaties en zij ervaren dus een ruime hoeveelheid aan alternatieven. Door de huidige macro-economische omstandigheden is dit het aanbod van alternatieven wel beperkter.

Vrijwel alle officieren geven aan dat zij teleurstellingen hebben moeten verwerken bij het verkrijgen van carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden maar dat de organisatie haar keuzes voldoende wist te beargumenteren en de officieren begrip voor die beslissingen konden opbrengen. Sommige officieren hebben echter schokken ervaren bij de functietoewijzing doordat P&O afspraken niet nakwam of keuze voor een andere kandidaat onvoldoende wist te motiveren. Dit leidde direct tot een toenemende vertrekintentie.

Een kritieke levensgebeurtenis voor officieren in deze rangen is de komst van kinderen. De stichting van een gezin heeft een significante invloed op de besluitvorming van officieren. Het thuisfront neemt dan een prominente rol in bij beslissingen ten faveure van de mogelijkheid om te kunnen ontwikkelen.

Door de vele mogelijkheden die officieren zien om zichzelf te ontwikkelen bij het Korps ervaren zij ook een sterke band met de organisatie. Deze sterke organisatiebetrokkenheid heeft tot gevolg dat de vertrekintentie van officieren afneemt.

De vele ontwikkelingsmogelijkheden die officieren ervaren bij het Korps hebben een positieve invloed op de werktevredenheid. Maar daarnaast bestaan meerdere elementen die ook een negatieve invloed hebben. De wijze waarop de organisatie het aanwezige talent benut zien de officieren niet als optimaal. Zij ervaren dat het Korps niet inzichtelijk heeft wie over welke competenties beschikt en als dit wel bekend is dat hier te weinig mee gedaan wordt. Daarnaast ervaren de officieren dat te weinig aandacht is voor de ontwikkeling van de "softere" kant van het militair zijn bij jonge officieren. Het coachen van jonge officieren dient volgens hen meer prioriteit te krijgen binnen de organisatie. Ook missen zij waardering vanuit de organisatie voor diegene die uitzonderlijk presteren in de vorm van functies, opleidingen of een "signaal voor de troepen". De combinatie van werk, privé en studie trekt ook een zware wissel op de werkprivé balans van de officieren.

De grootste negatieve invloed op de werktevredenheid is de negatieve perceptie van de officieren over de rechtvaardigheid en transparantie van de processen rondom de functietoewijzing. Reden hiervoor is de beperkte koppeling tussen prestaties en carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het beeld bestaat dat deze koppeling plaatsvindt in het informele circuit en niet zozeer is gebaseerd op formele documenten zoals beoordelingen. Het feit dat begeleiding van de loopbanen plaatsvindt door ranggenoten heeft hier ook mee te maken. Verder is de beoordelingssystematiek onderhevig aan kritiek omdat deze te subjectief zou zijn en de "beoordelingsdiscipline" van lijnmanagers te laag is. Daarnaast zijn de gebrekkige regelmogelijkheden voor de eigen carrière een bron van irritatie. De officieren hebben wel instrumenten om invloed te hebben op de functietoewijzing maar de perceptie is dat hier vanuit P&O weinig mee gedaan wordt dus verliezen deze instrumenten aan waarde. Een ander veel besproken onderwerp is de systematiek met looptijden en vrijvaldata dat frustraties oproept. De perceptie is dat een officier verplicht een aantal jaar in een rang moeten lopen en dat dit

voorkomt dat goedpresterende officieren sneller door de rangen gaan. Daarbij heerst het idee dat het moment dat een officier verplaatsbaar is van zijn functie de belangrijkste factor is bij de functietoewijzing en dat dit daarom een kwestie van geluk is geworden.

De officieren komen zelf met vijf maatregelen die in hun ogen een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van de vertrekintentie van kapiteins en majoors der mariniers. Zij betogen een wijziging in het P&O huis waardoor een burgermedewerker of een officier die hoger in rang is dan de te begeleiden officier de loopbaanbegeleiding gaat doen. Dit moet dan een bijdrage leveren aan het vergroten van de transparantie van de functieverdeling waardoor een betere koppeling ontstaat tussen prestaties en carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Vrijwel alle officieren zien het bieden van vooruitzicht, bij voorkeur over een langere termijn, als een essentiële maatregel om het vrijwillig verloop terug te dringen. Het inrichten van loopbaanpaden waarbinnen een officier blijft is een andere voorgestelde verbetering die hier aan bij kan dragen. Hierdoor benut de organisatie effectiever de aanwezige kennis en biedt het meer vooruitzicht voor officieren aangezien de bandbreedte van functies die zij kunnen gaan vervullen beperkter is.

Het herzien van MD-traject is een derde maatregel die de officieren voorstellen. Het naar voren halen van de MD-schouw, eerder in beeld hebben van de kwaliteiten van officieren en het inzichtelijker maken van de rechten en plichten die bij het MD-traject horen kunnen een bijdrage leveren bij het terugdringen van het vrijwillige verloop. Gerelateerd hieraan is het voorstel om een competentie- en talentgerichte benadering toe te passen voor elke jonge officier maar het vermoeden onder de officieren is dat dit, ondanks de wenselijkheid, niet te realiseren is.

Een vierde maatregel, die leidt tot uiteenlopende reacties, is het uitwisselen van talenten met andere organisaties. Sommigen zien dit als een middel om kennis op te doen bij andere organisaties en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de officieren. Anderen vrezen dat de toegenomen contacten met andere organisaties zal leiden tot een leegloop bij het Korps.

De vijfde maatregel is het verkleinen van de drempel voor officieren om terug te komen. Het terughalen van oud-officieren scheelt opleidingskosten en zorgt ervoor dat kennis van andere organisaties binnenstroomt in het Korps. Voor de groep officieren die tevreden zijn bij het Korps maar wel de behoefte hebben om gedurende hun carrière buiten Defensie werkzaam te zijn bieden de vierde en vijfde maatregel uitkomst. Door de wijzigende carrièrevormen is het steeds ongebruikelijker om de gehele carrière voor één organisatie werkzaam te zijn en op deze wijze kan het Korps hierop inspelen.

Door zowel de maatregelen die voortkomen uit de wetenschappelijke literatuur als die van de officieren werkzaam bij het Korps te implementeren, kan het Korps haar HRD-beleid aanpassen op een wijze dat deze het vrijwillig verloop van kapiteins en majoors zo veel mogelijk beperkt. Het Korps voert sommige van deze maatregelen al uit en sommige van deze maatregelen zijn op de korte termijn in te voeren. Daarnaast bestaan ook maatregelen die bij zullen dragen aan de effecten op de lange termijn en waar nog nader naar gekeken dient te worden hoe dit aangelopen zou kunnen worden. Voor andere maatregelen, zoals talentuitwisseling, is verdere discussie nodig in hoeverre dit gewenst is binnen het Korps.

5.2 Discussie

In deze paragraaf vindt een theoretische reflectie plaats wat de bevindingen van dit onderzoek betekenen voor de huidige literatuur en in hoeverre deze aangepast dient te worden. Ook zijn de implicaties van de voor de organisatie besproken.

De theoretische verwachtingen zoals die gesteld werden naar aanleiding van het literatuuronderzoek zijn bevestigd tijdens dit onderzoek. Organisaties kunnen inderdaad door middel van hun HRD-beleid invloed uitoefenen op de vertrekintentie van haar medewerkers. Door het aanbieden van carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden hebben zij namelijk invloed op de vier factoren die van invloed zijn op vertrekintentie. Zij kunnen dit doen door middel van de zes maatregelen zoals deze zijn opgesteld in paragraaf 2.4. Op basis van dit onderzoek is daarom geen reden om aan te nemen dat de huidige literatuur onjuist is en daardoor aangepast dient te worden.

Tijdens dit onderzoek is deze theorie echter alleen getoetst bij een specifieke populatie van een specifieke organisatie. Voor deze doelgroep klopte de huidige theorie omdat de hoogopgeleide personen het belangrijk vinden om zich te ontwikkelen. Hiermee is deze theorie maar op een beperkte wijze getoetst en is in paragraaf 6.2 vervolgonderzoek voorgesteld naar andere populaties die mogelijk minder belang hechten aan het willen ontwikkelen.

In paragraaf 2.2 is de relatie weergegeven tussen HRM en HRD. Onderzoekers geven meerdere mogelijke onderlinge relaties aan waarbij de heersende opvatting lijkt dat HRD en belang wint ten opzichte van HRM. De oorzaak hiervan is dat werknemers in toenemende mate zelfsturend zijn in hun carrières en zich minder laten leiden door HRM. Bij het Korps Mariniers lijkt deze relatie echter anders te liggen. De carrières van de officieren, met de eerder beschreven gevolgen, zijn in grote mate onderhevig aan de organisatiebehoefte. Daarnaast zijn andere factoren zoals waardering, beloning en werkprivé balans invloedrijke factoren bij de vertrekintentie van officieren. Deze factoren zijn onder HRM te scharen. De relatie tussen HRM en HRD bij het Korps Mariniers is dan ook te beschrijven als een relatie waarin HRD een onderdeel is van HRM en dat het Korps dit, naast andere middelen, kan gebruiken om invloed uit te oefenen op de vertrekintentie van officieren.

De drie verschillende fasen bij het implementeren van beleid en de perceptie van medewerkers zijn duidelijk herkenbaar bij het HRD-beleid van het Korps Mariniers. In de theorie worden bij de overgang tussen beoogd en daadwerkelijk beleid oorzaken aangedragen die een naadloze overgang beperken. Deze redenen zijn terug te voeren op individueel of organisatie niveau. Op organisatie niveau kan vooral op het gebied van coördinatie winst worden behaald. Bij een relatief kleine organisatie als het Korps is dit minder van toepassing tenzij regelgeving vanuit de politieke of vanuit de Defensie organisatie zelf wordt aangedragen. De veranderingen tussen beoogd en daadwerkelijk beleid zijn bij het Korps Mariniers vooral terug te voeren naar een gebrek aan middelen. Zowel in de vorm van personeel als budget voor opleidingen. Dit komt echter in de theorie van Wright en Nisii (2007) niet terug. Bij de overgang tussen daadwerkelijk beleid en perceptie stellen dezelfde auteurs dat een effectieve communicatie een sterk verschil tussen daadwerkelijk beleid en perceptie kan voorkomen. In dit onderzoek is bij meerdere onderwerpen naar voren gekomen dat een niet volledig duidelijke communicatie tussen P&O en de officieren leidt tot onbegrip over huidige praktijken. Hiermee komen de resultaten uit het onderzoek overeen met de theorie zoals Wright en Nisii die stellen.

In paragraaf 5.1 is gesteld dat het Korps het vrijwillige verloop van officieren kan beperken door een elftal maatregelen in te voeren. Sommige van deze maatregelen zijn al in stand en anderen kunnen

relatief eenvoudig ingevoerd worden. De haalbaarheid van sommige maatregelen is echter een punt van discussie. Het uitwisselen van talenten en het bieden van vooruitzichten zijn mogelijkheden om het vrijwillig verloop terug te dringen maar de vraag is in hoeverre dit mogelijk is? Het voldoen aan de taken die het Korps krijgt en een structureel tekort aan kapiteins en majoors zorgen ervoor dat deze maatregelen maar beperkt uitvoerbaar zijn. Dit geeft ook te denken in hoeverre de relatief grote uitstroom van kapiteins en majoors te voorkomen is aangezien sommige oorzaken van het verloop mogelijk inherent zijn aan de organisatie. Denk hierbij aan het vele van huis zijn, het feit dat vanaf een bepaalde rang het overgrote deel van de functies bestaat uit bureauwerk en korte termijn planning voor functietoewijzing, oefeningen en missies.

Een discussie die hier op inhaakt is of kapiteins en majoors schaars zijn bij het Korps door het gevoerde HR(D) beleid of dat dit HR(D) beleid zo is omdat het Korps te kampen heeft met een structurele schaarste in deze rangen. Het lijkt dat het Korps gevangen zit in een vicieuze cirkel van een functietoewijzingsbeleid wat louter op de korte termijn de functies vult die gevuld moeten om te kunnen voldoen aan de organisatiebehoefte. Door dit beleid neemt het vrijwillig verloop toe en zal de organisatie steeds minder beleid kunnen voeren maar alleen maar *ad hoc* kunnen plaatsen met de gevolgen van dien.

De competenties die officieren kunnen ontwikkelen bij het Korps en de ervaringen die zij opdoen met leidinggeven en het hebben van veel verantwoordelijkheid maakt hen aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Op dit moment zijn de macro economische indicatoren echter niet positief waardoor de perceptie van alternatieven afneemt en officieren minder snel de relatieve baanzekerheid van het Korps verlaten. Maar zelfs met deze negatieve macro economische indicatoren kampt het Korps met tekorten in de rangen van kapiteins en majoors. Dit zet te denken wat de gevolgen kunnen zijn van een positieve macro economische situatie op de perceptie van ervaren alternatieven van officieren en het tekort aan officieren.

Opvallend is het verschil van perceptie tussen P&O en de officieren. Meerdere officieren betogen dat het invoeren van loopbaanpaden een belangrijke oplossing is om de vertrekintentie van officieren te verminderen. Dit is echter al een ruim een jaar geleden ingevoerd maar blijkbaar heeft dit nieuws de officieren niet bereikt. Ook is de keuze om een ranggenoot als loopbaanbegeleider te plaatsen is een bewuste keuze geweest vanuit P&O om draagvlak te creëren. Vanuit P&O is doelbewust gekozen om hier geen burgermedewerker te plaatsen omdat dit zou leiden tot verminderd draagvlak en minder diepgaande kennis over het officierenbestand. Over dit laatste onderwerp zijn sterk uiteenlopende meningen. Bij een groot aantal officieren heersen sterke twijfels over zowel het plaatsen van een ranggenoot als het plaatsen van een burgermedewerker, dus ook dit vraagstuk verdient nog de nodige aandacht.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Na meer dan vijftig jaar onderzoek naar de oorzaken van vrijwillig verloop onder medewerkers is gebleken dat dit een complex proces is met veel verschillende factoren. In dit onderzoek is echter alleen gekeken welke invloed HRD kan hebben op het verminderen van de vertrekintentie. Uit meerdere onderzoeken is echter gebleken dat dit de grootste rol speelt bij het vertrek van officieren en dat aanpassingen aan dit beleid het grootste effect kunnen sorteren op de vertrekintentie.

In dit onderzoek is maar een beperkt deel van de gehele populatie van officieren der mariniers onderzocht. Dit besluit is ingegeven door de tekorten die bestaan in deze rangen en de urgentie om hier verandering in te brengen. Hierdoor is echter geen onderzoek gedaan naar de luitenanten en de invloed van het HRD-beleid op hun vertrekintentie. Mogelijkerwijs ontstaat de voedingsbodem om te

vertrekken al in de rang van luitenant. Daarnaast is ook alleen onderzoek gedaan bij actief dienende officieren. Bij deze groep is de “balans” nog niet doorgeslagen richting vertrek. Een vergelijking tussen de perceptie van actief dienende officieren en officieren die (recentelijk) de dienst hebben verlaten kan interessante inzichten opleveren. De beperkte onderzoekstijd en het feit dat diegene die vertrokken zijn op een andere manier naar de organisatie kijken waardoor vergelijken moeilijker wordt, heeft ertoe bijgedragen om tijdens dit onderzoek alleen te kijken naar de huidige populatie kapiteins en majoors.

5.4 Reflectie onderzoeksproces en rol onderzoeker

In deze paragraaf is een reflectie van de onderzoeker op de eigen rol en het onderzoeksproces weergegeven. In tegenstelling tot de methodische verantwoording in het derde hoofdstuk is hier vooral aandacht voor het leerproces van de onderzoeker.

Doordat de onderzoeker vanwege zijn arbeidsrelatie veel contacten bezit bij het Korps Mariniers was de intentie vanaf het begin af aan om bij deze organisatie onderzoek te doen. Deze keuze heeft voordelen en nadelen gehad. Door de vele contacten en de reeds opgedane ervaring konden gemakkelijk respondenten benaderd worden en was inzicht in hoe de organisatie in elkaar steekt. De nadelen van deze keuze waren de risico's op “partijdigheid” wat mogelijk een gekleurde onderzoeksbil konden opleveren. Het objectief blijven en het voorkomen dat een eigen mening het onderzoek ging beïnvloeden bleven tijdens de interviews en het analyseren van de data een uitdaging.

Bij het opstellen van het onderzoeksplan zat de uitdaging vooral in het verwoorden van het onderzoek wat de onderzoeker duidelijk voor ogen had. Doordat de onderzoeker al enkele jaren werkzaam was in de organisatie was een bepaald beeld ontstaan hoe de mogelijke verbanden lagen en hoe deze verbonden waren. Om dit om te zetten naar een wetenschappelijk verantwoord onderzoeksplan kostte dan ook enige moeite.

Tijdens het schrijven van de resultaten aan de hand van de transcripties is teveel gewerkt aan de hand van de data en dreigde de koppeling met de theorie verloren te gaan. Na een correctie van de begeleider is dit herzien en meer vanuit de theorie gewerkt en de data aan de hand hiervan verwerkt.

Al met al kan teruggekeken worden op een leerzame periode waarin de onderzoeker voor de eerste keer een kwalitatief onderzoek heeft uitgevoerd. De conclusies zijn niet het “gouden ei” die een oplossing bieden voor de uitdagingen op personeelsgebied die het Korps Mariniers heeft maar is hopelijk wel een puzzelstuk wat een bijdrage levert aan het grote geheel.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen weergegeven die gedaan zijn naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zijn gegeven in twee richtingen. Allereerst zijn aanbevelingen gedaan aan het Korps Mariniers hoe het vrijwillig verloop vermindert kan worden. Daarna zijn aanbevelingen voor vervolgonderzoek weergegeven.

6.1 Korps Mariniers

Het creëren van een cultuur waarbij leidinggevenden medewerkers stimuleren om zich zo veel mogelijk te ontwikkelen draagt bij aan de werktevredenheid en is daarom sterk aan te bevelen. Leidinggevenden dienen kenbaar te maken dat de organisatie deze ontwikkeling steunt en hiervoor dienen ook faciliteiten te zijn.

Op dit moment is het voor vrijwel alle officieren mogelijk, mits de organisatie ruimte heeft in het budget, om een opleiding te volgen aan een civiele instelling. Mochten budgettaire redenen dit niet toelaten beschikt CZSK over interne opleidingen waar deze vaardigheden ook ontwikkeld kunnen worden. Op deze wijze kan de officier zich verder persoonlijk ontwikkelen. Als een officier een dergelijke opleiding afrondt, bezit hij over aanvullende algemene vaardigheden en daardoor neemt zijn *employability* voor functies op de arbeidsmarkt toe. Als hij binnen de organisatie geen functie en/of takenpakket krijgt die matcht met zijn vaardigheden zal de vertrekintentie toenemen. Het Korps dient dus alleen personen toe te laten tot dergelijke opleidingen die na het afronden van deze opleiding kunnen doorgroeien naar een functie die matcht met de vaardigheden en/of competenties die de officier nu heeft.

Vrijwel alle officieren hebben de behoefte om verder te studeren maar dit is vaak moeilijk te combineren met de huidige functie. Daarnaast ontbreekt het veel officieren aan oprechte waardering vanuit de organisatie bij goede prestaties. Het Korps kan hierop inspelen door aan bovenmatig presterende officieren de mogelijkheid te bieden om te studeren “in de tijd van de baas”. Hiermee laat de organisatie waardering zien voor de prestaties van de officier en vervult zij de behoefte van de officier om te studeren zonder dat dit een extra belasting is voor het thuisfront.

Veel van de ontevredenheid van de officieren over het functietoewijzingsproces kan weg worden genomen door een betere informatie-uitwisseling tussen P&O en de officieren. Het feit dat loopbaanpaden al ruim een jaar zijn ingevoerd maar slechts een enkele officier hiervan heeft gehoord is hier een voorbeeld van. Als P&O de argumentatie van haar keuzes effectiever weet te communiceren zal het begrip van de officieren hiervoor toenemen. Verder dient zo nauwkeurig mogelijk gecommuniceerd te worden wat de toekomstmogelijkheden voor de officieren zijn om schokken zo veel mogelijk te voorkomen.

Een andere aanbeveling is het opstellen van een actieplan zoals weergegeven in figuur vijf om het aantal schokken die medewerkers krijgen te beperken. Het opstellen van deze systematiek zorgt ervoor dat schokken zo veel mogelijk worden voorkomen en inzicht te krijgen hoe deze ontstaan.

Bij de officieren bestaat de behoefte om meer aandacht te geven aan de “zachte” kanten van het militair zijn. Tijdens opleidingen en op de werkvloer dient meer aandacht te zijn voor het coachen van werknemers en op welke wijze dit het beste kan gebeuren.

Een maatregel die niet het vrijwillig verloop vermindert maar wel een bijdrage levert aan het terugdringen van het tekort aan officieren der mariniers is het vergemakkelijken van een terugkeer van oud-officieren. Officieren die de dienst hebben verlaten kunnen relevante kennis en ervaring mee nemen die het Korps goed kan gebruiken. Zij dienen dan ook op een proactieve wijze benaderd te worden om terug te keren.

6.2 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek is een populatie onderzocht die waarde hecht aan de eigen ontwikkeling en dan kan HRD gebruikt worden om invloed uit te oefenen op de vertrekintentie. Maar als een andere populatie wordt onderzocht die minder of geen belang hechten aan de eigen ontwikkeling, kan een organisatie dan invloed uitoefenen middels haar HRD-beleid? Onderzoek bij andere populatie die op een andere wijze waarde hecht aan haar ontwikkelingsmogelijkheden is daarom ook noodzakelijk.

Uit de literatuur komen zes maatregelen die de vertrekintentie verminderen. Op dit moment is echter niet duidelijk in welke orde van grote zij invloed uit oefenen op de vertrekintentie. Meer inzicht hierin kan organisaties ondersteunen bij de keuze welke maatregel prioriteit verdient.

Het hebben van eigen regelmogelijkheden voor de eigen carrière verkleint de vertrekintentie. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen op welke manier de regelmogelijkheden voor officieren der mariniers vergroot kunnen worden.

Het uitwisselen van talenten met andere bedrijven is nu nog een concept waar nog veel onduidelijkheid over is. Een onderzoek dat de voor- en nadelen van talentuitwisseling en de mogelijkheden voor het Korps in kaart kan brengen is daarom gewenst.

De inrichting van de P&O organisatie en dan specifiek de rol van de loopbaanbegeleider hierin is een onderwerp waar de meningen over uiteenlopen. Voor beide standpunten zijn argumenten voor en tegen. Op basis van dit onderzoek is echter niet te zeggen welke beter is. Door hier meer onderzoek naar te doen kan hierover uitsluitsel worden gegeven.

De huidige opzet van het MD-traject wordt nu door officieren kritisch beschouwd. Het moment in de carrière om de MD-schouw af te nemen vinden officieren te laat. Daarnaast vragen de officieren zich af of de huidige inrichting het meest effectief is. Nader onderzoek moet aantonen wat het juiste moment is om de MD-schouw af te nemen en welke inrichting optimaal is.

In dit onderzoek zijn alleen de kapiteins en majoor meegenomen. Het uitvoeren van dit onderzoek bij officieren van andere rangen of die al reeds de dienst hebben verlaten kan mogelijk leiden tot aanvullende inzichten.

Literatuurlijst

- Bartlett, K. R. (2001). The Relation between Training and Organizational Commitment: A Study in the Healthcare Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bartlett, K. R. (2002). An Examination of the Role of HRD in Voluntary Turnover in Public Service Organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 15(4), 45-56.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 125-138.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Essex: Prentice Hall.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Center for strategic and international studies. (2010). *The Ingenuity Gap: Officer Management for the 21st Century*. Washington D.C., USA: Center for strategic and international studies.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 304-313.
- Cuyper, N. d., & Witte, H. d. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 152-172.
- Defensie. (2011). *Het Korps Mariniers*. Retrieved 20-12-2012 from Ministerie van Defensie: http://www.defensie.nl/marine/korps_mariniers/
- Defensie. (2013, februari 4). Met Korpswaarden kou te lijf.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., & Jackson, S. E. (2003). Knowledge-Based approach to sustainable competitive advantage. In A. S. DeNisi, M. A. Hitt, & S. E. Jackson, *Managing Knowledge for Sustainable Competitive Advantage* (pp. 3-33). San Fransico, CA, USA: Jossey-Bass.
- Dienstencentrum Gedragwetenschappen. (2013). *Dienstverlaters 2012, reden voor vrijwillig verloop*. Den Haag: Ministerie van Defensie .
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.

D.S. Stomp (2013)

Els, G. v. (2010, July). "Reasons and Predictors of Turnover in the Netherlands Armed Forces": A multiwave study on reasons of officers for voluntarily leaving the Netherlands Armed Forces and the predictors of their turnover intentions. Amsterdam.

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

Garavan, T. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 11-30.

Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.

Haverland, M., & Yanow, D. (2012). A Hitchhiker's Guide to the Public Administration Research Universe: Surviving Conversations on Methodologies and Methods. *Public Administration Review*, 72(3), 401-408.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What are they and what can organizations do to manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.

Holton, E. F., & Yamkovenko, B. (2008). Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*, 7(3), 270-291.

Huffman, A. H., Adler, A. B., Dolan, C. A., & Castro, C. A. (2005). The Impact of Operations Tempo on Turnover Intentions of Army Personnel. *Military Psychology*, 175-202.

Jones, J. (1981). *The 1981 Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego, CA, USA: University Associates.

Kluytmans, F. (2001). HRM versus HRD: maakt één letter een wereld van verschil? In B. v. Gent, & H. v. Zee, *Handboek Human Resource Development. Profiel van een vakgebied* (pp. 57-68). 's-Gravenhage: Elsevier.

Langkamer, K., & Ervin, K. (2008). Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent. *Military Psychology*, 219-236.

Lee, M. (2001). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, 4(3), 327-41.

Lee, M. (2010). Shifting Boundaries: The Role of HRD in a Changing World. *Advances in Developing Human Resources*, 524-535.

Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). "Timely" Methods: Examining Turnover Rates in the U.S. Military. *Military Psychology*, 334–350.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S. (2001). Theorizing human resource development. *Human Resource Development International*, 4(3), 343-356.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 20-52.
- Ministerie van Defensie. (2011, juni 1). Geschiktheid voor functie in naasthogere rang.
- Ministerie van Defensie. (2011, december 22). Loopbaanbeleid Militair Personeel. Den Haag.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.
- Nederlandse Defensie Academie. (2012). Studietrajectprofiel: Korte Officiersopleiding voor de Officier der Mariniers.
- Noor, K. B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, S. (2004). Towards a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. *Human Resource Development Review*, 3(3), 209-227.
- Peterson, S. (2009). Career Decision-Making Self-Efficacy, Integration, and the Likelihood of Managerial Retention in Governmental Agencies. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 451-475.
- Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op HRD*. Rotterdam: Performa.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.
- Riccucci, N. M. (2008). The Logic of Inquiry in the Field of Public Administration. In K. Yang, & G. J. Miller, *Handbook of Research Methods in Public Administration* (pp. 3-11). New York: Taylor & Francis.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 49-66.
- Schramade, P. (2009). Perspectieven op de relatie tussen HRD en HRM. *Develop*, 97-109.

D.S. Stomp (2013)

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 1-17.

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 271-282.

Stomp, D. (2012). Separating the Men from the Boys: Een vergelijking tussen de Britse en Nederlandse selectieprocedures voor aspirant-officieren der mariniers. Nederlandse Defensie Academie.

Sümer, H. C., & van de Ven, C. (2007). A proposed model of military turnover. NATO Research and Technology Organization.

Swanson, R. A. (1995). Human Resource Development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-213.

Swanson, R. A. (2001). Human Resource Development and its underlying theories. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.

Swanson, R., & Holton, E. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.

Thijssen, J., Heijden, v. d., & Rocco, T. (2008). Toward the Employability - Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 165-183.

USBO. (2013, januari 7). Studiehandleiding Leerkring Strategisch Human Resource Management. Utrecht.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 925-941.

Vandenabeele, W. ((eds)). Motivation, job satisfaction and retention/turnover in the public sector. In R. Burke, C. Cooper, & N. A., *Human resource management in the public sector: Achieving high quality service and effectiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.

Velde, M. v., Jansen, P., & Anderson, N. (2008). *Guide to Management Research Methods*. Blackwell.

Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1(1), 75-93.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 763-771.

7 Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst

Topiclijst

Interview t.b.v masterthesis Daniël Stomp

Inleiding

- Voorstellen van interviewer
- Beschrijving van onderzoek
- Anonimiteit en vertrouwelijke behandeling
- Bezwaar tegen opnemen interview?

Ontwikkelingsmogelijkheden verleden / toekomst

- Algemene toepasbaar (bv. HBO/WO studie)
- Defensie / Korps Mariniers specifiek (bv. MSOF/MDV)

Eigen behoeften qua ontwikkeling

- Persoonlijk
- Functioneel

Perceptie t.o.v. huidige HRD-beleid

- Benutting aanwezige / potentiële talent?
- Invloed van prestaties op carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Regelmogelijkheden voor eigen loopbaan

Invloed van ontwikkelingsmogelijkheden op vertrekintentie

- Organisatiebetrokkenheid
- Werktevredenheid
- Ervaren alternatieven
- “Schokken” en kritieke levensgebeurtenissen

Verbeterpunten huidige HRD-beleid

- Stage “buiten” Defensie?
- Regelmogelijkheden carrière?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen aan mij?
- Hoe nu verder (Transcripten opsturen/terugkoppeling resultaten)

Bijlage 2: Codeboom

- HRD & Factoren van invloed op vertrekintentie
 - o Ervaren alternatieven
 - Mogelijkheden buiten Defensie
 - Blick naar buiten
 - o Relatie ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid
 - o Relatie ontwikkelingsmogelijkheden en organisatiebetrokkenheid
 - o Schokken en kritieke levensgebeurtenissen
 - Thuisfront
- Mogelijke verbeteringen
 - o Inrichting P&O huis
 - o Management Development
 - MD-schouw
 - o Talent uitwisselen
 - o Terugkeermogelijkheden
 - o Vooruitzicht bieden
 - Loopbaanpad
- Perceptie HRD-beleid
 - o Benutting van talent
 - Coaching
 - Competentiemanagement
 - Waardering
 - o Ontwikkelingsmogelijkheden
 - Persoonlijke ontwikkeling
 - o P&O
 - Functietoewijzing
 - Invloed prestaties op carrière en ontwikkelingsmogelijkheden
 - Invloed schaarste van officieren
 - Eigen regelmogelijkheden

Inleiding

Gedurende de master Strategic Human Resource Management (SHRM) hebben de studenten zich bekwaam gemaakt in het domein van SHRM: Het integreren van maatschappelijke en interne ontwikkelingen in de strategie van een organisatie (Universiteit Utrecht, 2013). Een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling is dat organisaties in toenemende mate verweven zijn met de maatschappij en deze een grote invloed krijgt op het handelen van organisaties (Leisink, 2005, p. 5) Het sluitstuk van de master SHRM is het analyseren van een vraagstuk en het rapporteren van aanbevelingen.

Aanleiding voor mijn eigen onderzoek is de mate van verloop onder officieren der mariniers in de rang van kapitein en majoor. Door dit verloop ontstaan tekorten in de organisatie die de prestaties van de organisaties beperken. Belangrijke vraag bij dit onderzoek is welke positie deze organisatie in de maatschappij inneemt en of zij haar beleid afstemt op de eisen van de maatschappij. In deze paper is met behulp van wetenschappelijke literatuur een analyse gemaakt van de publieke dimensie van het Korps Mariniers en het specifieke vraagstuk en in hoeverre haar HR-beleid gericht is op het voldoen aan de eisen van de maatschappij.

Organisaties en het publieke domein

Een veel gebruikt onderscheid tussen organisaties is de indeling in publieke en private organisaties. Stereotype hierbij is dat publieke organisaties overheidsinstanties zijn en per definitie log en bureaucratisch. Private organisaties zijn juist efficiënt met een nietsontziende *drive* om winst te maken. Rainey (2003) stelt dat deze tweedeling te simplistisch is en voorbijgaat aan de vele overeenkomsten tussen publieke en private organisaties.

Maar als geen verschil bestaat tussen private en publieke organisaties, kunnen we dan alle private ondernemingen nationaliseren en alle publieke ondernemingen privatiseren? Volgens Rainey (2003) is dit niet mogelijk omdat publieke organisaties drie bestaansredenen hebben. Zij dienen te voorzien in collectieve goederen die niet gecoördineerd kunnen worden door het marktmechanisme, een functie vervullen waartoe de individuele burger niet in staat is en politieke redenen vanuit de overheid zoals sociale rechtvaardigheid (Rainey, 2003).

Het zijn de taken en functies die een significante invloed hebben op de karakteristieken van een organisatie in plaats van het feit dat het een publieke of private organisatie is (Rainey, 2003). Hij stelt dat een indeling naar de formele kenmerken zeggenschap, bron van inkomsten en eigendom geen duidelijke tweedeling creëert tussen private en publieke organisaties.

Argument hierbij is de steeds verdere overlap tussen publieke en private organisaties waarbij publieke organisaties op een bedrijfsmatige manier bestuurd worden aan de hand van New Public Management, en private organisaties in hun streven om te voldoen aan de eisen van de maatschappij steeds meer maatschappelijke doelen stellen (Rainey, 2003, p. 59). Op deze manier verwateren dus de "klassieke" kenmerken van publieke en private organisaties. Als privaat te boek staande organisaties hebben namelijk ook te maken met maatschappelijke vraagstukken en de aanpak daarvan (Leisink, 2005). Door deze overlap ontstaan "hybride" organisaties die ergens in het midden van het continuüm van publieke en private organisaties vallen (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Noordegraaf en Teeuw (2003) bevestigen die zienswijze en stellen dat zowel een normatieve indeling in publiek-privaat als een empirische indeling in een continuüm van publiek en privaat niet voldoende overtuigend is aangezien de ideologische overtuiging daardoor niet vanzelfsprekend verschuift (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 5). Zij zien meer in een identiteitsdenken wat betrekking heeft op de min of meer duurzame kenmerken die organisaties onderscheidt van anderen (Whetten & Godfrey, 1998, *in*: Noordegraaf en Teeuw, 2003:5). Dit doen zij door gebruik te maken van de vier dimensies die Gawthrop (1984, *in*: Noordegraaf en Teeuw, 2003:6) onderscheidt en die bepalend zijn voor het denken in een publieke en private identiteit. Het gaat om de dimensies doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze dimensies zullen hieronder besproken worden en toegepast worden op het Korps Mariniers.

De eerste dimensie is die van doelgerichtheid. Kenmerkend voor private organisaties hierbij is de afwezigheid van een hoger doel maar dat de organisatie wordt geleid door korte termijn doelstellingen die relatief stabiel zijn. De publieke opvatting is het streven naar een hoger doel (Noordegraaf & Teeuw, 2003). In artikel 97 van de Grondwet staan de taken van de krijgsmacht weergegeven. Als onderdeel van de krijgsmacht is het vanzelfsprekend dat dit tevens de doelstellingen van het Korps zijn. Deze doelen zijn de verdediging van het eigen en bondgenootschappelijk gebied, bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en het ondersteunen van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp. Naar aanleiding van de taakverdeling tussen de verschillende krijgsmachtsdelen heeft het Korps ook een specifiekere taak namelijk het “wereldwijd brengen van vrede en veiligheid op en vanuit zee” (Ministerie van Defensie, 2013).

De tweede dimensie is die van oorzakelijkheid. De private opvatting hierin is dat de relatie tussen oorzaak en gevolg eenduidig is terwijl de publieke opvatting *holistisch* is. Hierin wordt de werkelijkheid gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7). Recente militaire operaties laten zien dat de oplossing van een militair conflict alleen kan worden bereikt door op alle van invloed zijnde factoren in te spelen aangezien zij onderling nauw verbonden zijn. Deze aanpak wordt de *comprehensive approach* genoemd en het Korps opereert ook volgens deze benadering (Verkerk, 2008).

In de dimensie van tijd spelen in de private opvatting verleden en toekomst geen rol maar is de doelstelling het behalen van maximale efficiency. De publieke opvatting is ook gericht op de toekomstige generaties en het effect dat het huidige beleid daarop heeft (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Het beleid van de krijgsmacht wordt zwaar beïnvloed door de tijd. Zowel door het verleden, waarbij de lessen die geleerd zijn in eerdere conflicten van invloed zijn op de besluiten van nu, maar ook dat het besluit om over te gaan tot militair ingrijpen van belang is voor toekomstige generaties terwijl het op dit moment alleen maar leidt tot persoonlijke en materiele schade.

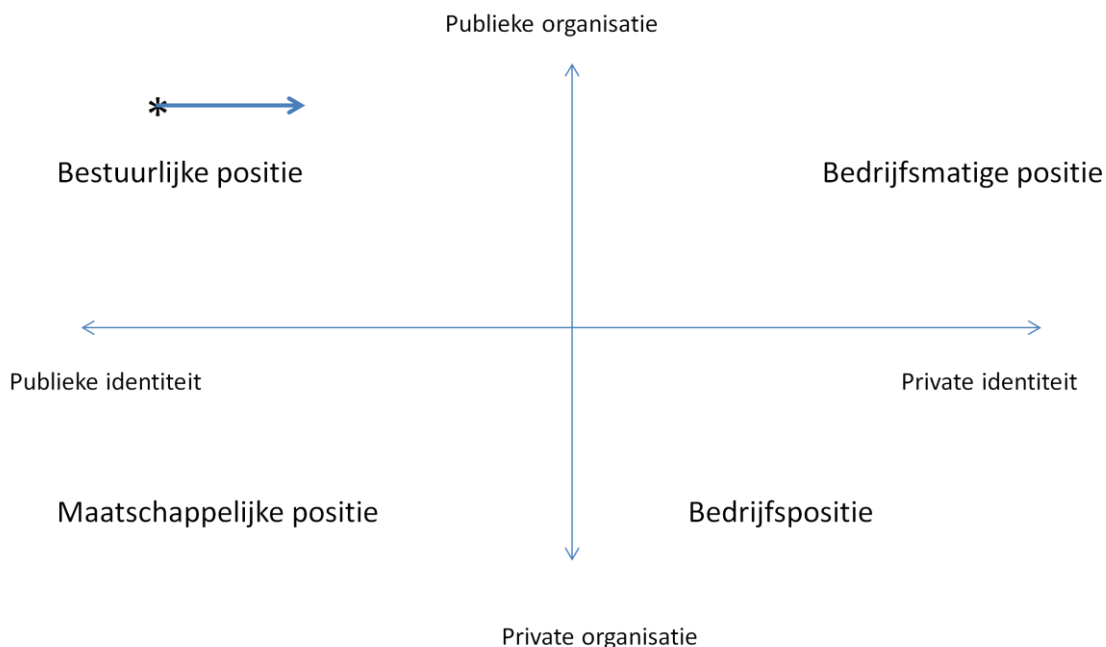
De vierde en laatste dimensie is die van orde. In de private opvatting is orde verticaal waarbij relaties vaak worden bekeken vanuit een leidinggevende-ondergeschikte verhouding. De publieke opvatting is dat relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden. Gezag heeft niet te maken met een hogere positie maar met een voorsprong in de organisatie en toegang tot hulpbronnen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Als onderdeel van de krijgsmacht kent het Korps Mariniers duidelijke hiërarchische bevelstructuren waarbij militaire ervaring tot uiting komt in rangen. Dit systeem stelt de organisatie in staat om tijdens chaotische en stressvolle situaties zo effectief mogelijk te opereren. Dit is in lijn met de opvatting van Noordegraaf & Teeuw (2003) die

aangeven dat een organisatie met duidelijke taken baat heeft bij een verticale opvatting van orde omdat dit duidelijkheid creëert (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 7)

Door de organisatie en identiteit los te koppelen, hebben Noordegraaf & Teeuw (2003) vier verschillende organisatietypes omschreven. Het hebben van een publieke identiteit en een publieke organisatie creëert een bestuurlijke positie wat gekenmerkt wordt door bestuurlijke afweging en bestuurlijk management. Naar mate de identiteit meer privaat wordt krijgt de organisatie een bedrijfsmatige positie waarbij de nadruk verschuift naar prestaties en het managen van deze prestaties. Organisations met zowel een private organisatie als identiteit hebben een bedrijfspositie waarbij de nadruk ligt op productie en bedrijfsmanagement. Als de identiteit publiek is maar de organisatie privaat dan verkrijgt de organisatie een maatschappelijke positie waarbij duurzaamheid en verantwoord management van belang zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

Het Korps Mariniers valt door haar publieke organisatie en identiteit in te delen in de bestuurlijke positie. Het voldoet namelijk aan de bestaansredenen van publieke organisaties en heeft ook alle kenmerken. Daarnaast zijn drie van de vier dimensies van identiteit publiek. Door de bezuinigingen op de krijgsmacht van de afgelopen twintig jaar is de nadruk echter steeds meer gaan liggen op de bedrijfsprestaties. De krijgsmacht wordt steeds meer als een bedrijf gerund ondanks dat haar output, namelijk veiligheid, moeilijk meetbaar is. Hierdoor krijgt de krijgsmacht, en daarmee dus ook het Korps Mariniers, een toenemende private identiteit maar blijven de doelen wel publiek.

Het specifieke vraagstuk wat onderzocht is, is maar op beperkte mate publiek. Beleid om de vertrekintentie van officieren der mariniers te beperken heeft alleen invloed op de betrokken officieren wat een relatief kleine groep is. De organisatie waar zij werkzaam voor zijn is echter wel publiek en daardoor is dit specifieke vraagstuk wel verbonden met de publieke dimensie.



Figuur 1: Organisatorische positie en transitie Korps Mariniers

Social Legitimacy

Zoals gesteld door Leisink (2005) zijn organisaties steeds meer verweven met de maatschappij en heeft deze ook in toenemende mate invloed op het handelen van organisaties. Dit geldt niet alleen voor publieke organisaties maar ook in toenemende mate voor private organisaties (Leisink, 2005). Organisaties zien namelijk steeds meer in dat zij alleen blijvend concurrentievoordeel kunnen behalen als zij zich bereid tonen om verantwoordelijkheid te tonen voor de samenleving en het milieu. Dit wordt *corporate social responsibility* (CSR) genoemd (Collier & Esteban, 2007).

Paauwe (2004) ziet dit slechts als een onderdeel van de invloeden die de externe omgeving heeft op de mogelijkheden voor organisaties om blijvend concurrentievoordeel te behalen. Hij onderkent de institutionele druk die op organisaties wordt uitgeoefend vanuit de sociale/culturele/legal (SCL) dimensie. Organisaties worden gedwongen om zich aan te passen aan de heersende normen en waarden van de maatschappij om zo legitimiteit en duurzame relaties op te bouwen met zowel interne als externe stakeholders. De druk om te voldoen aan de eisen van de maatschappij heet in deze dimensie *institutional isomorphism* (Paauwe, 2004).

Maar de andere dimensie die invloed uitoefent op de *leeway* van de organisatie is de druk vanuit de product/markt/technologie (PMT) dimensie om te voldoen aan criteria als flexibiliteit, efficiency en innovatie (Paauwe, 2004). Alleen als organisatie weten te voldoen aan de tucht van de markt kunnen zij blijvend concurrentievoordeel behalen. De druk in deze dimensie wordt *competitive isomorphism* genoemd.

Naast deze twee dimensies heeft de configuratie van de organisatie invloed op de mogelijkheden van een organisatie in het inzetten van HR-praktijken. De wijze van bestuur, geschiedenis en eigendom zijn onder andere factoren die van invloed zijn op de keuze van de *dominant coalition* binnen een organisatie welke HR-strategie het zal gaan gebruiken (Paauwe, 2004).

Aangejaagd door de terugkerende bezuinigingen is de krijgsmacht meer nadruk gaan leggen wat zij oplevert voor Nederland in plaats van wat het de overheid kost. Door aan te tonen wat de relevantie is van de krijgsmacht en inzichtelijker te maken welke (financiële) opbrengsten eventuele inzet opleveren wordt geprobeerd om de legitimiteit van de organisatie te vergroten. Op deze manier probeert de krijgsmacht de *fit* met de SCL-dimensie te vergroten. Deze *fit* wordt de *environmental fit* genoemd.

Naast het vergroten van de legitimiteit probeert de krijgsmacht haar strategische *fit* te vergroten. Door de opkomst van private beveiligingsbedrijven is de concurrentie in de markt "veiligheid" toegenomen. Hier is sprake van *competitive isomorphism* waarbij de markt de krijgsmacht dwingt om efficiënter en flexibeler te gaan werken. Een voorbeeld hiervan is de discussie die plaatsvindt met betrekking tot het inzetten van particuliere beveiligers aan boord van Nederlandse koopvaardij schepen. Doordat private beveiligingsbedrijven het product veiligheid goedkoper en flexibeler kunnen leveren dreigt de krijgsmacht "klanten" in de vorm van rederijen te verliezen. Complicerende factor zijn de juridische factoren die in deze casus van invloed zijn (Clingendael, 2013).

Het HR-beleid van Defensie heeft echter maar een beperkte bijdrage aan het vergroten van deze *fits*. Uiteraard probeert Defensie te voldoen aan de eisen die de maatschappij stelt aan werkgevers en probeert zij de kosten van personeel te verminderen en de *performance* van personeel te vergroten. Daarnaast probeert Defensie haar personeelsbestand zo in te richten dat zij een weerspiegeling is

van de krijgsmacht. Maar de focus voor het vergroten van de genoemde *fits* ligt buiten het HR-beleid van de organisatie.

In het specifieke vraagstuk wat onderzocht gaat worden, is het behalen van *social legitimacy* geen doelstelling. Het Korps Mariniers probeert de verloop van haar officieren te beperken omdat dit organisatorische uitdagingen oplevert. Hiermee probeert zij de strategische *fit* tussen het HR-beleid en de strategie van de organisatie te vergroten om te voldoen aan de competitieve druk van de markten.

Conclusie

Door de opkomst van New Public Management en Corporate Social Responsibility zijn de scheidslijnen tussen publieke en private organisaties vervaagd. Publieke organisaties zijn steeds meer op bedrijven gaan lijken door de manier waarop ze gemanaged worden en private organisaties hebben maatschappelijke belangen opgenomen in hun doelstellingen.

Rainey (2003) heeft drie formele kenmerken opgesteld waarin een organisatie ingedeeld kan worden. Dit zijn zeggenschap, bron van inkomsten en eigendom. Hieruit blijkt dat een grote variatie bestaat in de categorie publieke en private organisaties en dat een tweedeling niet mogelijk is. Maar nog steeds bestaat verschil tussen publieke en private organisaties aangezien het privatiseren van publieke organisaties en het nationaliseren van private organisaties tot grote uitdagingen zal leiden. Publieke organisaties hebben drie bestaansredenen omdat zij voorzien in behoeftes die een volledig private markt niet zou kunnen vervullen. Dit zijn het voorzien in collectieve goederen, functies vervullen waar de individuele burger niet toe in staat is en politieke redenen zoals (sociale) rechtvaardigheid (Rainey, 2003).

Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat identiteitsdenken een bijdrage kan leveren en de hierboven genoemde discussie in perspectief kan stellen. Met het hanteren van de vier dimensies doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde kan onderscheid gemaakt worden tussen private en publieke organisaties met behulp van identiteit. Door het loskoppelen van identiteit en organisatie is vervolgens een "heuristisch kader" ontwikkeld waarin organisaties zijn in te delen (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p. 9).

Uit de analyse van de literatuur blijkt dat het Korps Mariniers een organisatie is die voldoet aan de formele kenmerken van Rainey (2003) en dat de bestaansredenen van het Korps overeenkomen met de bestaansredenen van publieke organisaties. Verder zijn drie van de vier identiteiten publiek dus kan worden geconcludeerd dat het Korps Mariniers een publieke organisatie is met een publieke identiteit. Door de recente bezuinigingen wordt echter steeds meer nadruk gelegd op de prestaties van de organisaties en kan in de toekomst de organisatorische positie veranderen.

Het specifieke vraagstuk wat onderzocht gaat worden is maar op beperkte mate verbonden met de publieke dimensie. Het beleid wat wordt geanalyseerd heeft invloed op een relatief kleine groep medewerkers maar wel bij een organisatie die publiek is.

Defensie probeert de laatste jaren aan te tonen wat het belang is van haar bestaan voor Nederland. Het behalen van *social legitimacy* voor de organisatie vindt daardoor voornamelijk plaats met andere middelen dan het HR-beleid van de organisatie. In dit specifieke onderzoek is het behalen van *social legitimacy* geen doel van de organisatie. Het is voornamelijk gericht op de PMT dimensie waarbij de prestaties van de organisatie verbeteren als het verloop onder kapiteins en majoors kan worden teruggedrongen.

Bibliografie

- Clingendael. (2013). *State or Private Protection against Maritime Piracy? A Dutch Perspective*. Den Haag: Clingendael.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Leisink, P. (2005). Organisaties en het maatschappelijke belang van personeelsbeleid. *Oratie, Bestuurs- & Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht*. Utrecht.
- Ministerie van Defensie. (2013). *Kerngegevens Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Universiteit Utrecht. (2013, maart 5). *Studieprogramma Strategic Human Resource Management*. Retrieved from <http://www.uu.nl/university/masters/NL/shrm/studieprogramma/Pages/default.aspx>
- Verkerk, R. (2008). *De visie van de Commandant van het Korps Mariniers op de ontwikkeling van het Korps tot 2015*. Den Haag: OBT BV.