

## De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit

dr Bram Steijn<sup>1</sup>

### In:

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

### 1. Inleiding: de rol van het management bij HRM-beleid

*Waarom de overheid een aantrekkelijkere werkgever moet worden*

In het rapport 'De arbeidsmarkt in de collectieve sector' uit 2001 – beter bekend als het rapport 'Van Rijn' – wordt verbetering van management en sturing als een belangrijk instrument gezien om de collectieve sector tot een aantrekkelijker werkgever te maken. Het belang daarvan wordt onderstreept doordat blijkt het in dat rapport aangehaalde onderzoek, (gebrek aan) kwaliteit van het management voor werknemers in de collectieve sector een belangrijke reden is om naar ander werk om te zien.

*HRM is daarvoor een belangrijk instrument*

Ter versterking van de positie van de overheid op de arbeidsmarkt wijst het rapport Van Rijn tevens op het belang van een goede inzet van informatie- en communicatietechnologie (ter versterking van de kwaliteit en de efficiency in de collectieve sector) en op het belang van meer aandacht voor Human Resource Management. Het rapport wijst er daarbij op (2001: 65) dat “een deel van de sleutel tot de oplossing van arbeidsmarktproblemen in de collectieve sector in handen [is] van haar medewerkers. Tevreden medewerkers zijn productiever en creatiever. Bovendien trekken zij talent aan en blijven ze langer gemotiveerd. Als er aandacht is voor hun loopbaanperspectief, er een klimaat heerst waarin ieders talent tot zijn recht kan komen, dan zullen mensen trots zijn op hun werkkring. Kortom: een goed personeelsbeleid – met open oog voor menselijke waarden en ontwikkelingsmogelijkheden – draagt wezenlijk bij aan een hogere productie en een beter imago van de overheid als werkgever.”

Vervolgens wordt in het rapport als onderdeel van de versterking van het HRM-beleid gepleit voor integraal management, systematische aandacht voor de ontwikkeling van talent, differentiatie van arbeidsvoorwaarden, interculturalisatie van het P&O-beleid, een andere functiewaardering en meer uitwisseling en mobiliteit binnen en tussen overheidssectoren en het bedrijfsleven.

..... *dat vereist echter samenhang en steun van het topmanagement*

---

<sup>1</sup> Dr. Bram Steijn is universitair hoofddocent 'arbeid en hrm' bij het Centrum voor Publiek Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij het schrijven van deze bijdrage heeft drs. Jos Ruigrok als student-assistent nuttige assistentie verleend.

Dit zijn inderdaad belangrijke zaken om tot vernieuwingen in de collectieve sector te komen. Niet voor niets laat veel recent wetenschappelijk onderzoek zien dat investeren in personeel(sbeleid) loont. ‘Beter’ personeelsbeleid gaat aantoonbaar samen met zowel beter gemotiveerd en gecommiteerd personeel als met betere prestaties van de organisatie<sup>2</sup>. Beter personeelsbeleid is dus zowel in het belang van de organisatie als van de medewerker. Tegelijkertijd is het evident dat goed personeelsbeleid niet vanzelf tot stand komt.

Vanuit een HRM-bril is het vooral noodzakelijk om de samenhang tussen de in het rapport Van Rijn voorgestelde maatregelen te benadrukken. Het is daarbij van belang om de relatie tussen het investeren in management en sturing en de versterking van het HRM-beleid te benadrukken. In de overvloedige HRM-literatuur wordt stelselmatig benadrukt dat het management een cruciale succesfactor is bij een succesvolle implementatie en toepassing van een op HRM-principes gebaseerd personeelsbeleid. Het gaat daarbij zowel om het top- als het (uitvoerende) lijnmanagement<sup>3</sup>.

Succesvol HRM-beleid impliceert commitment van de top van een organisatie aan de HRM-principes. Ten principale is er daarbij geen verschil tussen de invoering van HRM in publieke dan wel private organisaties. Dit betekent dat men bij belangrijke strategische beslissingen de consequenties voor het personeel en personeelsbeleid als belangrijke overweging dient mee te nemen in de besluitvorming. Het betekent ook dat het topmanagement moet uitstralen dat zij HRM-beleid belangrijk vindt – doet zij dat niet dan zal de motivatie voor het lager management om deze principes toe te passen vanzelfsprekend eveneens afnemen.

*...maar ook van het lagere management*

Zonder steun van de top, neemt de kans op een succesvol HRM-beleid dus sterk af. Evenzo is echter steun van het lagere management essentieel. Volgens de HRM-filosofie dienen de traditionele P&O-taken voortaan verricht te worden door de lijnmanager – in die zin is het in het rapport Van Rijn uitgesproken streven naar integraal management inderdaad belangrijk. De rationale achter deze delegatie van P&O-taken naar het lijnmanagement is dat uiteindelijk deze lijnmanagers het personeelsbeleid handen en voeten moeten geven: zij weten welke werknemers goed en minder goed functioneren, en wie dus in principe in aanmerking komen voor extra beloning of extra scholing. Zij zijn uiteindelijk degenen die werknemers op de werkvloer moeten motiveren òf – indien hen dat in onvoldoende mate lukt – bijdragen aan verzuim of verloop.

De omslag naar een op HRM-principes gebaseerd personeelsbeleid maakt de taak voor lijnmanagers er dus niet lichter op: van hen wordt immers meer verwacht dan in het verleden.

---

<sup>2</sup> Zie bijvoorbeeld Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg & A. Kalleberg (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press, en Boselie, P. (2002). *Human Resource Management. Work Systems and Performance: A Theoretical-Empirical Approach*. Rotterdam: Tinbergen Institute.

<sup>3</sup> Zie Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Business; Gründeman, R.W.M. et al. (2001). *De stand van personeelszaken*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.

Bovendien heeft feit dat organisatiestructuren aan het veranderen zijn, waarbij van hen een andere manier van leidinggeven wordt verwacht<sup>4</sup>, ook gevolgen voor hen. De afgelopen jaren zijn veel organisaties – zowel in de publieke als de private sector – minder hiërarchisch geworden, waarbij een groter beroep op het zelfsturend vermogen van werknemers wordt gedaan. Werknemers werken bovendien vaker in teamverband. Uiteraard vraagt dit andere competenties van werknemers en hun leidinggevers. Werknemers moeten flexibeler zijn en bovendien bereid c.q. in staat zijn tot een zelfstandige functie-uitoefening. Dit vraagt van de leidinggevende echter een andere manier van leidinggeven: van hen wordt in een moderne organisatie een minder sturende en meer coachende stijl verwacht.

*In de praktijk valt integrale invoering van de HRM-filosofie niet mee*

In de organisatiekundige literatuur is deze beschouwing over de cruciale en veranderende rol van het management gemeengoed. Tegelijkertijd is het een feit dat deze omslag nog lang niet in alle organisaties is gemaakt. In een recent onderzoek van TNO-arbeid<sup>5</sup> wordt zelfs geconstateerd dat slechts 0,5% van alle organisaties in Nederland optimaal gebruik maakt van alle HRM-principes. Veelzeggend is daarbij ook dat blijkens datzelfde onderzoek in slechts 15% van alle onderzochte organisaties het lijnmanagement betrokken is bij ontwikkeling en uitvoering van het personeelsbeleid. Overheidsorganisaties scoren daarbij iets slechter (12%) dan particuliere organisaties (15%).

Deze lage percentages hebben beslist mede te maken met de strenge toetsing van de toepassing van HRM-principes in het onderzoek van TNO-arbeid. De constatering past echter wel in het algemene beeld waaruit blijkt dat de toepassing van HRM-ideeën heel geleidelijk gaat.<sup>6</sup> Weerstand bij het lagere management is daarbij ongetwijfeld één van de oorzaken. Deze weerstand valt echter tegelijkertijd te begrijpen. Niet alleen wordt namelijk van de uitvoerende manager een goede uitvoering van het HRM-beleid verwacht, tegelijkertijd is hij of zij óók verantwoordelijk voor de goede uitvoering van tal van andere bedrijfsprocessen – of het nu gaat om de financiële verantwoording, de huisvesting, de kwaliteit van het geleverde werk of de tijdsplanning daarvan.

De uitvoerende manager vormt een essentiële schakel tussen het topmanagement en de uitvoering. Het is niet verwonderlijk dat in de hectiek van alledag een goed HRM-beleid er soms bij inschiet – juist omdat een dergelijk beleid iets van lange adem is.

---

<sup>4</sup> Vergelijk Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: van Gorcum.

<sup>5</sup> Gründeman, R.W.M. et al. (2001). *De stand van personeelszaken*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.

<sup>6</sup> Zie o.a. ook Van Hootegem, G. (2000), *De draaglijke traagheid van het management*. Leuven: Acco, en Steijn, B. (2002), 'De komst van nieuwe productieconcepten en andere arbeidsrelaties: sneltrein of boemel?', *Tijdschrift voor HRM*, no 2, pp.7-24.

### *Het doel van deze bijdrage*

Het is tegen deze achtergrond dat in dit hoofdstuk de gegevens van het jaarlijkse Personeelonderzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties nader zullen worden bekeken. Zoals uit de voorgaande hoofdstukken is gebleken zijn er inmiddels vier van dergelijke onderzoeken gehouden. In dit hoofdstuk zal worden gezien wat deze onderzoeken ons leren over de rol van het management – en de perceptie daarvan door hun werknemers. Wij bezien daarbij allereerst het Personeelonderzoek uit 2001, en vervolgens de Mobiliteitsonderzoeken van 1999, 2000 en 2002. Deze laatste studies maken het immers mogelijk om een analyse van de ontwikkelingen in de tijd te maken.

## **2. Management en arbeidssatisfactie**

### *Het Personeelonderzoek*

In 2001 heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een Personeelonderzoek uitgevoerd onder 35.000 ‘zittende’ werknemers die in 2000 bij de overheid werkzaam waren. Over dit onderzoek is eerder gepubliceerd.<sup>7</sup> Vandaar dat we op deze plaats ons zullen concentreren op het oordeel van de overheidswerknemers over het management en de relatie tussen dit oordeel en de algemene tevredenheid.

### *Vijf clusters van tevredenheid*

In het onderzoek wordt met betrekking tot 17 aspecten van de functie gevraagd in welke mate men tevreden is met die aspecten. Zo wordt gevraagd naar de tevredenheid met de duur van het dienstverband, de werkdruk, de sfeer op het werk en ook naar drie aspecten die rechtstreeks kunnen worden beïnvloed door het management, namelijk: het personeelsbeleid, het algemene beleid van de organisatie en de manier van leidinggeven. Een factoranalyse leert dat deze 17 aspecten zijn samen te voegen tot in totaal vijf verschillende samenhangende clusters:

- a) *de tevredenheid met het management*. De eerder genoemde drie aspecten (tevredenheid met het personeelsbeleid, het algemene beleid van de organisatie en de manier van leidinggeven) vormen een sterk cluster<sup>8</sup>. Dit impliceert dat indien men ontevreden is met het ene item, men zeer waarschijnlijk ook ontevreden is over het andere item;
- b) *de tevredenheid met de beloning*. Dit cluster geeft de mate van tevredenheid van de respondenten met hun beloning aan. Daarbij kunnen twee aspecten, namelijk de tevredenheid met de beloning en de tevredenheid met de mogelijkheden om financieel door te groeien worden samengenomen;

---

<sup>7</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2002), *De arbeidsmarkt in de collectieve sector 2002*.

<sup>8</sup> Deze drie aspecten vormen onderling een sterke schaal met een Cronbach's alpha van 0,85. In bijlage 1 staat van elk in deze bijdrage onderscheiden cluster van tevredenheidsaspecten aangegeven in welke mate ze clusteren.

- c) *de tevredenheid met de arbeidsinhoud*. Dit betreft de tevredenheid met de aspecten ‘de werkzaamheden die ik moet doen’, ‘de werkzaamheden die ik op termijn kan gaan doen’ en ‘de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheid’. Ook de scores op deze aspecten hangen onderling sterk samen;
- d) *de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden*. Dit betreft de tevredenheid met de fysieke arbeidsomstandigheden, de faciliteiten waarover men op de werkplek beschikt en de werkdruk. Ook de tevredenheid met deze aspecten hangt onderling samen;
- e) *de tevredenheid met de combinatie arbeid en privé*. Het vijfde cluster aspecten geeft de mate aan waarin de respondenten tevreden zijn over de mate waarin zij in hun functie arbeid en ‘zorgarrangementen’ kunnen combineren. Dit betreft de tevredenheid met de mate waarin men het werk kan combineren met de thuissituatie, de reistijd en het aantal uren dat men moet werken;

*Tevredenheid van overheidswerknemers met deze vijf clusters van functieaspecten*

Hoe tevreden zijn de werknemers bij de overheid met elk van deze geclusterde functieaspecten? In tabel 1 staat de tevredenheid van de ondervraagden met elk van de vijf clusters. Om vergelijking mogelijk te maken wordt de mate van tevredenheid op een vijfpuntsschaal weergegeven: een hogere score geeft daarbij een hogere tevredenheid aan. Aangezien de score 3 het theoretische midden van de schaal aangeeft, duidt een score lager dan 3 aan dat men relatief ontevreden is.

**Tabel 1. Tevredenheid met functie-aspecten van werknemers bij de overheid**

Tevredenheid met management	2,71
Tevredenheid met beloning	2,79
Tevredenheid met arbeidsinhoud	3,64
Tevredenheid met arbeidsomstandigheden	3,02
Tevredenheid met combinatie arbeid/privé	3,83

*Niet ontevreden met de inhoud van het werk en de combinatie arbeid/privé*

In het algemeen blijken overheidswerknemers niet ontevreden met de wijze waarop zij hun werk kunnen combineren met zorgtaken en over de inhoud van taken (de gemiddelde score ligt immers ruim boven de 3).

*...maar wel met de beloning en het management*

Zij zijn wat minder tevreden over de arbeidsomstandigheden en relatief ontevreden over de beloning en het management (in beide gevallen ligt de gemiddelde score onder de 3). Vergeleken met de andere aspecten blijkt de tevredenheid met het management relatief het laagst – de gemiddelde score van 2,71 duidt op het bestaan van enige onvrede.

... en dat geldt voor alle overheidssectoren

In tabel 2 is gezien of deze relatieve rangorde in tevredenheid met verschillende aspecten overheidsbreed hetzelfde is.

**Tabel 2. Tevredenheid met functie-aspecten in verschillende overheidssectoren**

tevredenheid met:	management	beloning	arbeidsinhoud	arbeids-omstandigheden	combinatie arbeid - privé
Rijk	2.64	2.86	3.59	3.21	3.83
Rechterlijke Macht	2.78	3.21	4.16	2.92	3.41
Defensie	2.43	2.71	3.55	3.21	3.54
Onderwijs	2.81	2.71	3.66	2.84	3.77
Politie	2.53	2.85	3.61	3.03	3.87
Gemeenten	2.70	2.89	3.67	3.12	4.04
Provincies	2.85	3.05	3.77	3.32	3.97
Onderzoekinstellingen	2.58	2.67	3.71	3.90	3.90
Waterschappen	2.89	2.94	3.77	3.96	3.96
<i>Totaal</i>	<i>2.71</i>	<i>2.79</i>	<i>3.64</i>	<i>3.02</i>	<i>3.83</i>

Tabel 2 laat zien dat er grote verschillen bestaan tussen de diverse sectoren in tevredenheid met de verschillende aspecten. Grote verschillen blijken er vooral wat betreft de arbeidsomstandigheden (waar bijvoorbeeld de sectoren Onderzoekinstellingen en Waterschappen hoog en de Politie en de Rechterlijke macht relatief laag scoren) en de tevredenheid met de mogelijkheid om arbeid te combineren met andere taken (waar de sector Rijk hoog en de sectoren Defensie en Onderwijs relatief laag scoren). Met betrekking tot de aspecten arbeidsinhoud en tevredenheid met het management zijn de uitkomsten uniformer. Met uitzondering van de sector Rijk zijn de werknemers steeds het meest tevreden met hun arbeidsinhoud. Tegelijkertijd scoort de tevredenheid met het management (met uitzondering van de sector Onderwijs) steeds relatief het laagst. Deze wijd verspreide relatieve onvrede met het functioneren van het management geeft opnieuw aan hoe belangrijk het is om te investeren in het management van overheidsorganisaties.

#### *Welke factoren bepalen de mate van tevredenheid?*

Blijkens het Personeelonderzoek zijn werknemers redelijk tevreden met hun baan bij de overheid: gemiddeld scoort men op een vijfpuntsschaal een 3,56. Het is relevant om na te gaan wat het effect van de onderscheiden vijf clusters van functie-aspecten is op deze algemene tevredenheid. Tabel 3 geeft de resultaten van een analyse waarbij is gezien hoe belangrijk ieder van de clusters is voor de verklaring van de algemene tevredenheid.<sup>9</sup> De coëfficiënt bèta geeft in deze tabel de sterkte van de samenhang tussen het afzonderlijke aspect en de algemene tevredenheid aan.

<sup>9</sup> Bij deze analyse is gecontroleerd op het geslacht, het opleidingsniveau, de salarisschaal, het geven van leiding, het al dan niet hebben van een voltijd baan en het al dan niet in deeltijd werken.

**Tabel 3. Effect van functie-aspecten op algemene tevredenheid.**

	Bèta
tevredenheid met management	.22
tevredenheid met beloning	.11
tevredenheid met arbeidsinhoud	.41
tevredenheid met arbeidsomstandigheden	.08
tevredenheid met combinatie arbeid/privé	.07

*Arbeidsinhoud is de belangrijkste determinant*

Tabel 3 laat zien dat vooral de tevredenheid met de arbeidsinhoud een grote invloed heeft op de algemene tevredenheid: indien werknemers in sterkere mate tevreden zijn met hun taken en werkzaamheden dan heeft dat een positieve invloed op hun algemene tevredenheid. Aangezien we in tabel 1 hebben gezien dat de tevredenheid met de arbeidsinhoud over het algemeen hoog is, verklaart dit mede de relatief positieve algemene arbeidstevredenheid van werknemers bij de overheid.

*Het oordeel over het management volgt op de tweede plaats*

Het effect van de tevredenheid met het management is bijna de helft lager (.22 versus .41), maar is niettemin substantieel. Aangezien we hebben gezien dat werknemers bij de overheid hierover minder te spreken zijn, zal dit verband een negatief effect op de algemene tevredenheid hebben. Het effect van de tevredenheid met de beloning, de arbeidsomstandigheden en de tevredenheid met de combinatie arbeid/zorg is daarmee vergeleken geringer.

*(On)tevredenheid hangt samen met ziekteverzuim en verloop*

Op zich hoeft een hoge of lage satisfactie met het werk niet zo veel te zeggen. De cijfers krijgen meer zeggingskracht doordat nadere analyse laat zien dat er een verband is tussen arbeidstevredenheid en ziekteverzuim (ontevreden werknemers verzuimen bijvoorbeeld vaker) en tussen arbeidstevredenheid en het zoeken naar een andere baan (naarmate men minder tevreden is, is men intensiever op zoek naar een andere baan). Dit laatste punt, de arbeidsmobiliteit, is echter iets wat beter op grond van de bevindingen van de diverse mobiliteitsonderzoeken nader kan worden gezien.

### **3. De rol van het management bij arbeidsmobiliteit in de overheidssector**

*De Mobiliteitsonderzoeken*

Het Personeelsonderzoek, waarover in de voorgaande paragraaf is gerapporteerd, is tot nu toe alleen in 2001 gehouden<sup>10</sup>. Daarnaast is er in 1999, 2000 en 2001 een Mobiliteitsonderzoek gehouden onder werknemers die in het voorafgaande jaar een (nieuwe) baan bij de overheid hebben verworven ('instromers') en werknemers die hun baan hebben verlaten ('uitstromers'). In het laatste geval kan

---

<sup>10</sup> Een nieuw onderzoek wordt in 2003 uitgevoerd.

men zowel een andere baan bij de overheid hebben aanvaard, overgestapt zijn naar een baan in de marktsector, of met pensioen zijn gegaan. Over de bestanden van 1999 en 2000 is al eerder door het Ministerie gerapporteerd. Basisgegevens over het onderzoek van 2002 staan ook elders in deze nota. Op deze plaats volstaan we met een nadere analyse van de motieven die uitstromende werknemers hebben opgegeven als reden om van baan te veranderen. Dit is vooral relevant, omdat de redenen die men kon opgeven nauw aansluiten bij de aspecten van de functie waarover het zittende personeel in het personeelsonderzoek uit 2001 de mate van tevredenheid kon uitspreken.

#### *De vertrekmotieven*

Helaas konden werknemers in ieder van de drie onderzoeksjaren verschillende vertrekmotieven noemen (zo kon men in de vragenlijst van 1999 uit 13 motieven, in 2000 uit 16 en in 2002 uit 19 verschillende motieven kiezen). In deze paragraaf worden deze verschillende motieven niettemin op een overeenkomstige manier geclusterd, zodat de ontwikkeling van deze motieven in de loop der tijd kan worden gezien.

Uitgangspunt van de clustering zijn de 19 vertrekmotieven in 2001, omdat deze op een grotendeels identieke manier te clusteren zijn als de functieaspecten waarover de werknemers in 1999 hun tevredenheid konden uitspreken – er is echter één cluster meer te onderscheiden.

- a) *Mate van onvrede met het management.* Deze onvrede met het management vormt het sterkste cluster van vertrekmotieven. Drie motieven vallen in 1999 en 2001 onder dit cluster: onvrede met het personeelsbeleid, onvrede met het algemene beleid van de organisatie en onvrede over de wijze van leidinggeven. In 1998 bestaat dit cluster helaas slechts uit één vertrekmotief
- b) *Mate van onvrede over de beloning.* Dit cluster bestaat in 1999 en 2001 uit de variabelen ‘onvrede over de beloning’ en ‘onvrede over de financiële doorgroeimogelijkheden. In 1998 bestaat het alleen uit de variabele onvrede met de beloning.
- c) *Mate van onvrede met de arbeidsinhoud.* Dit cluster bestaat in 1999 en 2001 uit de variabelen: onvrede met de werkzaamheden, onvrede met toekomstige mogelijkheden en het oordeel dat men te weinig zelfstandigheid/verantwoordelijkheid in het werk had. De vertrekmotieven in 1998 wijken hier iets van af, namelijk het ontbreken van loopbaanperspectieven en het oordeel dat men de werkzaamheden niet langer interessant vindt.
- d) *Mate van onvrede met de arbeidsomstandigheden.* Dit cluster bestaat in 1998 en 1999 uit twee vertrekmotieven, namelijk onvrede over de werkdruk en onvrede over de fysieke arbeidsomstandigheden. In 2001 is er – conform het Personeelsonderzoek 2000 – een vertrekmotief toegevoegd, namelijk onvrede met de faciliteiten op de werkplek.
- e) *Mate van onvrede over de werkzekerheid.* Dit cluster kwam in de vorige paragraaf bij arbeidstevredenheid niet zo naar voren, maar speelt wel een belangrijke rol bij de uitstroom. Het cluster bestaat uit de variabelen ‘geen vast contract’ en ‘ontslagdreiging’. In 2001 is dit



cluster uitgebreid doordat enerzijds wordt gevraagd naar dreiging van ontslag door een reorganisatie en anderzijds vanwege een andere reden.

- f) *Mate van onvrede met de combinatie arbeid – privé.* Dit cluster bestaat – in alle jaren - uit de drie vertrekmotieven: onvrede over het aantal werkuren, moeilijkheden met het combineren van thuis en werksituatie en onvrede over de reistijd.

*Onvrede met arbeidsinhoud is belangrijkste vertrekmotief*

Het is opmerkelijk dat de clusters van onvrede met functieaspecten uit het Personeelonderzoek zo nauw aansluiten bij de vertrekmotieven opgegeven door uitstromers. Daarmee weten we echter nog niet hoe belangrijk elk van deze motieven bij het vertrek was. Meer inzicht daarin krijgen we door te kijken naar wat volgens de uitstromers het belangrijkste vertrekmotief was. Zoals tabel 4 laat zien, ontstaat dan een soortgelijk beeld als bij de arbeidstevredenheid.

**Tabel 4. Belangrijkste vertrekmotief uitstromers in 1998, 1999 en 2001**

	1998	1999	2001
Arbeidsinhoud	33,5%	34,8%	26,4%
Management	12,9%	19,2%	21,9%
Combinatie arbeid - privé	12,1%	14,0%	17,4%
Werkzekerheid	11,2%	10,2%	4,4%
Beloning	3,4%	8,7%	10,7%
Arbeidsomstandigheden	4,3%	6,9%	8,7%
Overig	22,7%	6,1%	11,0%

N.B. de vraagstelling voor met name 1998 wijkt af van 1999 en 2001

Gezien de veranderingen die de vraagstelling in de loop der tijd heeft ondergaan, moeten we voorzichtig zijn met het signaleren van trends. Niettemin is evident dat het vertrekmotief ‘arbeidsinhoud’ in alle jaren het belangrijkste vertrekmotief is.

*Onvrede met het management wordt steeds belangrijker*

Op een goede tweede plaats staat onvrede met het management. In de loop der tijd gezien lijken de vertrekmotieven arbeidsinhoud en werkzekerheid aan belang in te moeten. Dat laatste heeft waarschijnlijk te maken met de economische conjunctuur die ten tijde van het laatste onderzoek (in 2000) op een hoogtepunt was: het is waarschijnlijk dat gezien de ongunstiger economische situatie dit vertrekmotief in een volgend onderzoek hoger zal scoren.

De vertrekmotieven ‘management’, combinatie ‘arbeid-privé’ en ‘beloning’ worden daarentegen steeds vaker genoemd. Het eerste geeft opnieuw het belang aan om te investeren in management en om het werken bij de overheid aantrekkelijker te maken en – vooral – te houden. De opmars van het ‘arbeid-privé’ motief heeft waarschijnlijk te maken met de individualiseringstrend in de samenleving, waarbij werknemers hogere eisen aan de inpassing van hun baan in de rest van hun leven eisen. De forse toename van werknemers die dit motief noemen, suggereert dat veel

overheidsorganisaties er in onvoldoende mate in slagen hun werknemers op dit punt voldoende tegemoet te komen. Te overwegen is of de inzet van ICT uitkomst kan bieden: telewerken kan immers bijdragen aan een betere combinatie van arbeid en zorgtaken.

*...en dat geldt voor (bijna) alle overheidssectoren*

Er zijn in dat verband wel verschillen tussen de verschillende sectoren vast te stellen. Tabel 5 bevat voor elk van de jaren per sector het percentage werknemers dat de rol van het management als belangrijkste vertrekmotief heeft genoemd.

**Tabel 5. Het management als vertrekmotief in diverse overheidssectoren**

	Management genoemd als belangrijkste vertrekmotief		
	1998	1999	2001
Rijk	11,5%	18,4%	22,8%
Rechterlijke Macht	0,0%	19,7%	6,9%
Defensie	13,2%	23,7%	31,6%
Onderwijs	12,6%	17,0%	19,5%
Politie	12,5%	20,5%	29,1%
Gemeenten	14,5%	21,6%	21,7%
Provincies	12,0%	19,9%	22,9%
Onderzoekinstellingen	Niet bekend	10,5%	24,8%
Waterschappen	11,6%	19,7%	24,3%

De in tabel 4 gesignaleerde toename van de factor ‘rol van het management’ als vertrekmotief blijkt in bijna alle sectoren te spelen. Indien we ons beperken tot een vergelijking tussen 1999 en 2001, dan is in de meeste sectoren sprake van een beperkte toename van dit motief. Uitzonderingen op het gematigde beeld vormen echter de sectoren Politie, Defensie en Onderzoekinstellingen, waar sprake is van een forse toename. In beide laatste sectoren vormt onvrede over het management zelfs de belangrijkste reden om naar een andere baan te vertrekken. Uitzondering vormt de Rechterlijke macht, waar onvrede over het management slechts zelden het belangrijkste vertrekmotief vormt. Opmerkelijk is daarbij dat voor bijna 75% van de werknemers in deze sector onvrede met de arbeidsinhoud het belangrijkste vertrekmotief vormt<sup>11</sup>.

*Onvrede met het management leidt mede tot vertrek uit de overheidssector*

Werknemers kunnen een nieuwe baan in verschillende sectoren aanvaarden. Op basis van het Mobiliteitsonderzoek 2002 kunnen in dat kader vier sectoren worden onderscheiden: 1) een andere overheidssector (Rijk, Provincie, etc.); 2) het Onderwijs; 3) de Quartaire sector (zorg en welzijn); 4) het Bedrijfsleven. Het blijkt dan dat voor degenen die de overheid hebben verlaten en naar het

<sup>11</sup> Anders dan men misschien zou verwachten wordt door de betrokken werknemers daarbij niet verwezen naar onvrede met de werkdruk, maar vooral naar onvrede met de werkzaamheden die men op termijn denkt te moeten gaan verrichten. Ter vergelijking: terwijl 6,8% van alle overheidswerknemers dit als belangrijkste afzonderlijke vertrekmotief noemt, geldt dit voor niet minder dan 39,3% van de werknemers in de sector Rechterlijke Macht.

bedrijfsleven zijn vertrokken, onvrede met het management veel vaker een vertrekmotief is geweest dan voor degenen die een nieuwe baan bij de overheid hebben aanvaard. Niet minder dan 31,4% van degenen die in 2001 naar het bedrijfsleven zijn vertrokken meldt dat onvrede over de rol van het management daarbij het belangrijkste motief is geweest – relatief evenveel werknemers zeggen dat de inhoud van het werk het belangrijkste motief is geweest.

Ook de antwoorden op een andere vraag duiden er op dat onvrede met het management bijdraagt aan het vertrek van werknemers naar een andere sector. In het Mobiliteitsonderzoek 2001 is gevraagd of men bij het zoeken naar een andere baan bewust naar een nieuwe baan bij de overheid heeft gezocht. Tabel 6 zet de werknemers die onvrede met het management als belangrijkste vertrekmotief hebben opgegeven af tegen diegenen die een ander motief als het belangrijkste hebben aangeduid.

**Tabel 6. Speelde sterke voorkeur voor een nieuwe baan bij de overheid een belangrijke rol bij het zoeken naar een nieuwe baan?**

	Onvrede met management belangrijkste vertrekmotief	Andere factoren belangrijkste vertrekmotief
Overweging speelde uitermate grote rol	9,6%	16,7%
Overweging speelde grote rol	16,0%	20,8%
Overweging speelde beperkte rol	23,7%	18,9%
Overweging speelde helemaal geen rol	48,9%	41,5%

Hoewel men op basis van deze gegevens voorzichtig moet zijn met het trekken van conclusies, suggereren deze gegevens in ieder geval dat werknemers die onvrede met het management hebben, *minder vaak* de behoefte hebben om bij de overheid te blijven werken dan andere werknemers.

#### **4. Het oordeel over management nader beschouwd**

*Welke factoren bepalen (on)tevredenheid met het management?*

De analyse in de voorgaande twee paragrafen heeft laten zien dat a) werknemers bij de overheid relatief ontevreden zijn over (het beleid van het) management; b) deze onvrede een belangrijke – maar niet *de* belangrijkste determinant is van arbeidssatisfactie en uitstroom (dat is namelijk de arbeidsinhoud). In deze paragraaf focussen we nog wat sterker op het oordeel over het management. Welke werknemerskenmerken (wat betreft geslacht, leeftijd, functie, e.d.) hangen samen met onvrede met het management? Welke factoren in het werk hangen met deze onvrede samen? Dit zijn de twee vragen die in deze paragraaf centraal zullen staan. Omwille van de overzichtelijkheid wordt de analyse daarbij beperkt tot het Mobiliteitsonderzoek uit 2002.

In eerste instantie is beken welke werknemerskenmerken samenhangen met het belang dat onvrede met het management (i.e. onvrede met het algemene beleid van de organisatie, onvrede met het personeelsbeleid en onvrede met de stijl van leidinggeven) heeft gespeeld bij de beslissing om over te stappen naar een andere baan. Daarbij zijn de volgende werknemerskenmerken beschouwd:

geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, soort contract, het hebben van een vol- of deeltijdse aanstelling, het soort functie en het al dan niet geven van leiding.

*Geslacht en aard dienstverband in ieder geval niet*

Het blijkt dat geslacht en de aard van het dienstverband (voltijds of deeltijds) *niet* samenhangen met het deze onvrede. Het soort dienstverband hangt in enigermate samen – werknemers met een contract zonder uitzicht op een vast dienstverband en Melketiers noemen onvrede met het management vaker als vertrekmotief –, evenals het geven van leiding – leidinggevendenden noemen het *minder vaak* als vertrekmotief.

*Leeftijd, opleidingsniveau en soort functie echter wel*

Leeftijd, opleidingsniveau en het soort functie hangen echter het sterkst samen met deze onvrede.<sup>12</sup>

Ouderen – vooral degenen boven de 45 jaar – en lager opgeleiden noemen onvrede met het management vaker als vertrekmotief dan jongeren en hoger opgeleiden. Tevens blijkt dat werknemers met een juridisch/bestuurlijke functie, een commerciële functie en een onderwijskundige functie deze onvrede *minder vaak* en werknemers met een beveiligingsfunctie, een bouwkundige en een ‘overig technische’ functie deze onvrede *vaker* als motief opgeven.

*Samenhang met andere vertrekmotieven*

Onvrede met het management wordt ongetwijfeld beïnvloed door andere werkgerelateerde factoren. Werknemers zullen over het algemeen niet ‘zomaar’ ontevreden zijn, maar deze onvrede baseren op concrete gebeurtenissen op het werk. Het Mobiliteitsonderzoek biedt slechts beperkte mogelijkheden om na te gaan welke gebeurtenissen dit zijn. Door na te gaan welke *andere* vertrekmotieven van invloed zijn op onvrede met het management als vertrekmotief, kunnen we een goede indicatie voor krijgen. Immers, het management in de organisatie heeft direct of indirect ook invloed op zaken als de werkdruk, de verantwoordelijkheid die men in de baan heeft, e.d. Het is goed voorstelbaar dat oordelen over de manier waarop het management met deze aspecten is omgegaan het oordeel over het management van de ondervraagde werknemers beïnvloeden. Tabel 7 bevat daarom de resultaten van een regressieanalyse met de mate waarin onvrede met het management vertrekmotief is als afhankelijke variabele en de overige – afzonderlijke – vertrekmotieven als onafhankelijke variabelen.

**Tabel 7 Werkgerelateerde determinanten van onvrede met het management als vertrekmotief**

Motief	Bèta
01 de dreiging om baan te verliezen bij een reorganisatie	Ns

<sup>12</sup> Deze verbanden zijn op basis van bivariate variantie-analyse vastgesteld. De effecten van sekse en vol/deeltijd zijn te verwaarlozen. De èta-coëfficiënten van de andere variabelen zijn respectievelijk: geven van leiding (0,02), aard dienstverband (0,03), leeftijd (0,08), opleidingsniveau (0,10), aard functie (0,12).

02 de dreiging om baan te verliezen om een andere reden	Ns
03 de looptijd van het dienstverband	Ns
04 de beloning (inclusief allerlei toeslagen en onkostenvergoedingen)	Ns
05 de financiële doorgroeimogelijkheden	Ns
06 de werkdruk	0,054**
07 de faciliteiten waarvan op/via de werkplek gebruik gemaakt kon worden	<b>0,170*</b>
08 de fysieke arbeidsomstandigheden	Ns
09 de werkzaamheden die ik moet doen	-0,061**
10 de werkzaamheden die ik op termijn kan doen	0,056*
11 de mogelijkheden van volgen cursus/opleiding	0,063**
12 de sfeer op het werk	<b>0,447**</b>
13 de omvang van het dienstverband (aantal uren)	Ns
14 het kunnen combineren met de thuissituatie	Ns
15 de reistijd	Ns
16 de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden in het werk	<b>0,205**</b>
$R^2=0,514$ * $p < 0.01$ ** $p < 0.001$ $N = 3285$ *	

\* anders dan de meeste andere analyses in deze bijdrage is deze regressie-analyse gebaseerd op het ongewogen bestand.

### *Belangrijk zijn de onvrede met de sfeer op het werk, met de faciliteiten en de mate van zelfstandigheid*

Deze analyse laat zien welke vertrekmotieven samenhangen met de mate waarin onvrede met het management een vertrekmotief voor de uitstromers in 2001 was. Het blijkt dan dat vooral drie andere vertrekmotieven van belang zijn: onvrede met de sfeer op het werk, onvrede met de faciliteiten waarvan gebruik gemaakt kan worden en onvrede met de mate van zelfstandigheid cq. verantwoordelijkheid in het werk. Van deze drie is onvrede met de sfeer veruit het belangrijkste (dit blijkt uit de hoogte van de bèta-coëfficiënt). Blijkbaar gaat een (in de ogen van de werknemers) tekortschietend management dus samen met een verminderende sfeer in het werk. Evenzo bevordert onvrede met de mate van zelfstandigheid in het werk en de faciliteiten op de werkplek de onvrede met het management.

Anders geformuleerd: in die situaties waarin sprake is van onvrede bij de werknemers met het management van de organisatie is het zinvol te investeren in maatregelen om de sfeer te verbeteren. Daarnaast loont het eveneens de moeite te bezien of (sommige) werknemers meer verantwoordelijkheden toegedeeld kunnen krijgen en of meer faciliteiten gewenst zijn.

### *... en dat geldt ook voor het zittende personeel*

Om de stabiliteit van deze onderzoeksresultaten te testen is dezelfde analyse uitgevoerd op basis van het Personeelonderzoek 2001 (waarbij dus niet naar vertrekmotieven van uitstromers, maar naar tevredenheid met functiaspecten van *alle* werknemers kan worden gekeken). De resultaten hiervan zijn grotendeels overeenkomstig met de in tabel 7 gerapporteerde bevindingen. Het blijkt dat – conform tabel 7 – de tevredenheid met de sfeer (bèta 0,27) en de mate van zelfstandigheid in het werk

(bèta 0,18) opnieuw sterk samenhangen met de mate van tevredenheid met het management. Daarnaast blijkt – en dat wijkt wel iets af van de bevindingen in tabel 7 – dat de tevredenheid met de mogelijkheid om opleidingen te volgen (bèta 0,20) ook een belangrijke determinant van de tevredenheid met het management is.

#### *Het belang van (goed) personeelsbeleid*

Het Personeelsonderzoek biedt echter een extra mogelijkheid om te bezien welke factoren samenhangen met het oordeel over het management. In het onderzoek is namelijk gevraagd naar de personeelsinstrumenten die – voorzover bij de werknemers bekend – in de organisatie waar men werkt worden gebruikt. Daarbij wordt gevraagd naar de aanwezigheid van 9 verschillende personeelsinstrumenten (variërend van het functioneringsgesprek via het persoonlijk ontwikkelingsplan tot competentie management). Het aantal instrumenten van personeelsbeleid dat wordt gebruikt kan worden gezien als een indicator van de intensiteit van het personeelsbeleid in de betrokken organisatie.

Voorts is in het Personeelsonderzoek ook gevraagd naar de tevredenheid over de mate waarin de werkgever de werknemer ondersteunt bij zijn persoonlijke loopbaanontwikkeling. Beide variabelen zijn toegevoegd aan de analyse om te bezien of daardoor meer zicht ontstaat op de determinanten van het oordeel over het management.

**Tabel 8 Werkgerelateerde determinanten van onvrede met het management als vertrekmotief**

<b>Motief</b>	<b>Bèta</b>
<i>De looptijd van het dienstverband</i>	0,026*
<i>De beloning (inclusief allerlei toeslagen en onkostenvergoedingen)</i>	0,029*
<i>De financiële doorgroeimogelijkheden</i>	0,059*
<i>De werkdruk</i>	0,065*
<i>De faciliteiten waarvan op/via de werkplek gebruik gemaakt kon worden</i>	0,055*
<i>De fysieke arbeidsomstandigheden</i>	0,051*
<i>De werkzaamheden die ik moet doen</i>	-0,032*
<i>De werkzaamheden die ik op termijn kan doen</i>	0,051*
<i>De mogelijkheden van volgen cursus/opleiding</i>	<b>0,111*</b>
<i>De sfeer op het werk</i>	<b>0,234*</b>
<i>De omvang van het dienstverband (aantal uren)</i>	Ns
<i>het kunnen combineren met de thuissituatie</i>	Ns
<i>De reistijd</i>	0,039*
<i>De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden in het werk</i>	<b>0,145*</b>
<i>Intensiteit personeelsbeleid</i>	0,061*
<i>Steun bij loopbaanontwikkeling</i>	<b>0,302*</b>
$R^2=0,499$ * $p < 0.01$ $N = 12601$ *	

\* anders dan de meeste andere analyses in deze bijdrage is deze regressie-analyse gebaseerd op het ongewogen bestand

### *Steun bij loopbaanontwikkeling is cruciale factor*

De effecten met enige importantie zijn in de tabel dikgedrukt aangegeven. We zien dan dat dezelfde drie factoren die eerder op basis van tabel 7 zijn genoemd ook blijkens deze analyse belangrijk zijn, maar dat daarnaast de tevredenheid met de steun bij de loopbaanontwikkeling een groot effect heeft op het oordeel over het management (bèta 0,30).

Op het oog lijkt het dat de intensiteit van het personeelsbeleid geen effect heeft. Dat is echter gedeeltelijk schijn, omdat er wel een beperkt indirect effect bestaat. De intensiteit van het personeelsbeleid en de tevredenheid met de steun bij de loopbaanontwikkeling hangen namelijk matig samen ( $r = 0,19$ ). Met andere woorden: een hogere intensiteit van het personeelsbeleid leidt tot een positiever oordeel over de steun bij de loopbaanontwikkeling, en *dus* indirect weer tot een positiever oordeel over het management.

### *'Algemeen' personeelsbeleid heeft vooral indirect effect op (on)tevredenheid*

Toch is dit effect niet zo sterk als men zou verwachten. Bijna alle instrumenten van het personeelsbeleid die onder de intensiteit ervan zijn meegenomen hebben tot doel steun bij de loopbaanontwikkeling te geven. De relatief lage associatie hiervan met de tevredenheid kan verschillende oorzaken hebben. Eén van de mogelijke verklaringen is dat deze instrumenten niet worden toegepast zoals wordt beoogd, dan wel dat bij de praktische invulling problemen rijzen waardoor bij werknemers gerezen verwachtingen in de praktijk niet waargemaakt kunnen worden. Zo is bekend dat de toepassing van bijvoorbeeld competentie management in de praktijk lastig is. Ook is bekend dat niet alle managers in de praktijk over de competenties beschikken om goede functioneringsgesprekken te voeren. Zo worden deze gesprekken lang niet altijd gehouden (terwijl dat wel zou moeten) of wordt verzuimd in deze gesprekken tot daadwerkelijke (en heldere) afspraken te komen. Het gevaar is dan dat deze gesprekken niet meer zijn dan een jaarlijkse rituele dans, waardoor de facto de onvrede (zowel bij manager als personeelslid) alleen maar groter wordt.

### *Pas op met (te) hoge verwachtingen bij implementatie van ander personeelsbeleid*

Dit geeft aan dat men voorzichtig te werk moet gaan bij het implementeren van (nieuw) personeelsbeleid. Zoals hierboven al opgemerkt kan nieuw beleid verwachtingen wekken bij personeel (èn leidinggevend): men verwacht een ander beleid en zal over het algemeen veelal aannemen dat men hier zèlf baat bij zal hebben. Indien dit tegenvalt, dan is de organisatie de facto verder van huis dan in de 'oude' situatie. Het niet voldoen aan de verwachtingen draagt dan bij aan de onvrede, zodat deze groter is dan vóór de implementatie van het nieuwe beleid. Wat dat betreft is het afzien van nieuw beleid dus te prefereren boven niet goed doordacht nieuw beleid.

### *Vermijd bureaucrativering van het personeelsbeleid*

Nieuw personeelsbeleid wordt vooral bedreigd door overinstrumentering. Indien men het nieuwe beleid vooral vastlegt door middel van nieuwe regels en procedures, dan draagt men de facto bij aan *bureaucrativering* van het personeelsbeleid. Een dergelijke bureaucrativering zal in de praktijk de situatie versterken waarin gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers niet meer dan een rituele dans zijn: de nieuwe regels en procedures zullen worden doorlopen zonder dat in de dagelijkse praktijk van een werkelijke verandering van de stijl van leidinggeven sprake is.

### *Ander personeelsbeleid vraagt vooral om cultuurverandering*

De coachende stijl van leidinggeven die volgens de HRM-filosofie in moderne organisaties noodzakelijk is, heeft echter weinig van doen met regels en procedures, maar vooral met andere manieren van omgang. Goed HRM-beleid is niet iets dat men alleen van boven kan opleggen; uiteindelijk moet het management zelf doordrongen zijn van de waarde en de noodzaak om 'anders' met het personeel om te gaan. In die zin heeft de implementatie van HRM meer met een cultuur- dan met een structuurverandering te maken. Indien implementatie van dit beleid te eenzijdig de nadruk legt op structurele aanpassingen, dan zal ook dat noodzakelijkerwijs leiden tot een vergroting van de onvrede – simpelweg omdat men in de dagelijkse praktijk te weinig van de aangekondigde veranderingen merkt.

## **5. Conclusie**

### *De cruciale rol van het management bij de vormgeving en uitvoering van personeelsbeleid*

Wetenschappelijk onderzoek toont overduidelijk aan dat succesvol HRM-beleid in het belang is van de organisatie en de medewerker. In deze bijdrage is betoogd dat het management (zowel op lager als op topniveau) een cruciale rol speelt in de vormgeving en uitvoering van dit HRM-beleid. De belangrijke rol van de direct leidinggevend kan worden geïllustreerd met de constatering dat zij vooral degenen zijn die werknemers moeten motiveren en beoordelen, feedback moeten geven en besluiten van de top moeten communiceren en toelichten. Zij zijn met andere woorden verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding. Het topmanagement, aan de andere kant, heeft op dit vlak vooral een faciliterende taak. Zij nemen niet alleen besluiten over vorm en inhoud van het personeelsbeleid, maar door hen genomen strategische beslissingen raken uiteindelijk de ambtenaar of werknemer op de werkvloer. Het spreekt daarbij voor zich dat 'goed' beleid van de top makkelijker door de direct leidinggevende is uit te leggen dan 'slecht' beleid.

### *Deze rol is bij overheidswerknemers een bron van onvrede*

De diverse door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitgevoerde onderzoeken naar mobiliteit en arbeidsbeleving, maken het helaas niet mogelijk een onderscheid te maken tussen de houding van werknemers bij de overheid jegens de direct leidinggevende en hogere



managementlagen. Analyse van de antwoorden van de ondervraagde werknemers laat echter wel zien dat oordelen over het functioneren van het management (en het door hen gevoerde beleid) een belangrijke determinant is van de arbeidstevredenheid en de uitstroom van werknemers naar een andere baan. Er zijn zelfs aanwijzingen dat onvrede met het management voor sommige uitstromers bij uitstek de reden is om te zien naar een baan buiten de overheidssector.

#### *Hoewel arbeidsinhoud belangrijker is*

De belangrijkste functiegerelateerde determinant van arbeidstevredenheid en uitstroom is de arbeidsinhoud. Anders gezegd: naarmate werknemers bij de overheid meer tevreden zijn met de inhoud van hun werk zijn ze meer tevreden en is de uitstroom naar een andere baan geringer. De opinie over het management (beleid) van de organisatie is qua belangrijkheid echter de tweede determinant: naarmate werknemers negatiever zijn over dat management zijn ze minder tevreden over hun werk en zullen ze vaker op zoek gaan naar een andere baan. Deze factor wint extra aan belang doordat werknemers bij de overheid relatief tevreden zijn met hun arbeidsinhoud, doch relatief ontevreden met het management in en van de organisatie. Indien men er in slaagt het oordeel over het management in positieve zin te beïnvloeden, dan zal dat derhalve een positief effect hebben op de gemiddelde arbeidstevredenheid en ongewenste uitstroom kunnen tegengaan.

#### *De mate van (on)vrede met het management is beïnvloedbaar*

Het feit dat het oordeel over het management varieert tussen de verschillende sectoren in de overheidssector, geeft aan dat negatieve oordelen over het management geen door hogere machten gegeven constanten zijn, maar beïnvloedbaar en veranderbaar zijn door beleid. Wat dat betreft loont het om op zoek te gaan naar 'best-practices', i.e. organisaties waarin werknemers positief oordelen over het management en het door het management gevoerde beleid.

De analyse in de voorlaatste paragraaf licht een tipje van de sluier op door te onthullen welke condities uitstroom als gevolg van onvrede met het management beïnvloeden. Kenmerken van werknemers blijken dan een relatief geringe rol te spelen – hoewel het opvallend is dat voor ouderen en lager opgeleiden onvrede vaker een dominant vertrekmotief is dan voor jongeren en hoger opgeleiden.

#### *Vooral belangrijk zijn dan...*

Meer aanknopingspunten voor beleid biedt echter het feit dat onvrede met het management samenhangt met andere functiegerelateerde bronnen van (on)tevredenheid. Het blijkt dan dat vooral factoren als de steun bij de loopbaanontwikkeling, de sfeer op het werk, de mate van zelfstandigheid in het werk en de mogelijkheid tot het volgen van opleidingen, samenhangen met onvrede met het management. Anders geformuleerd: meer steun bij de loopbaanontwikkeling, een betere sfeer, een

grotere mate van zelfstandigheid en betere mogelijkheden om cursussen te volgen, zullen bijdragen tot een grotere mate van tevredenheid met het management.

#### *Investeren in beter personeelsbeleid loont*

Hoewel nader onderzoek – met een meer toegesneden vragenlijst – noodzakelijk is, biedt deze conclusie handvatten om de houding van werknemers jegens het management positief te beïnvloeden. Indirect laten de bevindingen ook zien dat investeren in beter personeelsbeleid hieraan ook kan bijdragen – hoewel de omvang van dat effect geringer is dan men op het eerste gezicht zou verwachten.

#### *Pas echter wel op voor een ‘rituele dans’*

Bij nader inzien valt het geringe effect van een intensiever personeelsbeleid echter wel te begrijpen. In het onderzoek is namelijk alleen maar gemeten hoeveel en welke instrumenten in een organisatie worden ingezet. Dit zegt echter weinig tot niets over de inhoud van dat beleid. Zo zegt het weinig indien er in een organisatie functioneringsgesprekken worden gevoerd. De wetenschap dat deze gesprekken er zijn, zegt immers niets over de wijze waarop deze gesprekken worden gevoerd, over het soort afspraken dat in deze gesprekken wordt gemaakt en over de inbedding van deze gesprekken in het bredere personeelsbeleid. Indien deze gesprekken niet meer zijn dan een formaliteit waarbij werknemer en leidinggevende elkaar eens per jaar in de ogen kijken, en daarna opgelucht elk huns weegs gaan, dan hebben deze gesprekken uiteraard geen zin. Sterker nog, waarschijnlijk zal de aanwezigheid van dergelijke ‘gesprekken’ alleen een negatief effect hebben op de arbeidsbeleving van betrokkenen: het zal dan immers door beiden vooral als tijdverlies worden gepercipieerd.

De anekdote van een goede bekende die tijdens een kortstondige carrière op een departement te maken had met een direct leidinggevende die zich het grootste deel van de week achter zijn deur opsloot, om vervolgens op vrijdagmiddag tussen drie en vier uur s’ middags iedere medewerker aan te klampen met de vraag ‘hoe het er mee ging’, kan als voorbeeld dienen hoe het *niet* moet. Het laat eens te meer zien hoe de houding van werknemers jegens het management en hun organisatie zal worden beïnvloed door het functioneren van hun direct leidinggevende. Diens functioneren staat of valt echter weer met de ondersteuning, facilitering en strategische beslissingen van het topmanagement. Deze bijdrage laat daarom eens te meer zien dat indien men daadwerkelijk de overheid tot een aantrekkelijker werkgever wil maken, investeringen in de management- en personeelsvaardigheden van zowel het lagere als het hogere management een verstandige optie zijn.

#### *Temper al te hoge verwachtingen*

Tegelijkertijd moet echter worden benadrukt dat de implementatie van een ander personeelsbeleid gepaard moet gaan met ‘verwachtingmanagement’: indien leidinggevend en medewerkers teveel

ineens verwachten van het nieuwe beleid (en zich te weinig realiseren dat men dit andere beleid *zelf* in de dagelijkse praktijk vorm moet geven), dan zal de onvrede eerder toe- dan afnemen.

*Vermijd bureaucrativering van het personeelsbeleid*

Evenzo moet men voorkomen dat de implementatie van een dergelijk beleid gepaard gaat met (verdere) bureaucrativering van het personeelsbeleid: goed en effectief HRM-beleid vraagt vooral om culturele aanpassingen (in de hoofden en het dagelijkse gedrag van mensen onderling) en minder om veranderingen van regels en procedures.

## Bijlage 1: Sterkte geconstrueerde schalen van tevredenheidsaspecten

De functieaspecten waarmee de werknemers hun (on)vrede kunnen uitspreken worden in deze bijdrage samengenomen tot clusters (zie de paragrafen 2 en 3). De mate waarin de verschillende aspecten van een cluster daadwerkelijk samenhangen, kan worden vastgesteld met behulp van de statistische maat Cronbach's alpha. Deze bijlage bevat de hoogte van de diverse Cronbach's alpha's.

**Tabel 1 Cronbach's alpha's Personeelonderzoek 2000**

tevredenheid met het management	0.85
tevredenheid met de beloning	0.75
tevredenheid met de arbeidsinhoud	0.74
tevredenheid met de arbeidsomstandigheden	0.66
tevredenheid combinatie arbeid/privé	0.63

**Tabel 2 Cronbach's alpha's vertrekmotieven Mobiliteitsonderzoeken**

	1998	1999	2001
Management	*	0.89	0.88
Beloning	*	0.86	0.90
Arbeidsinhoud	0.57	0.74	0.77
Arbeidsomstandigheden	0.58	0.60	0.79
Werkzekerheid	0.64	0.56	0.71
combinatie arbeid-privé	0.57	0.56	0.71

Maat is niet vast te stellen, omdat cluster uit slechts één item bestaat