

# Human Resource Management in het openbaar bestuur: nog steeds een modelwerkgever?

Dr. Rick T. Borst

Universitair docent bij het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van Universiteit Utrecht en adviseur bij ICTU-programma Venster voor Medewerkers.



## Samenvatting

Tot de jaren '70 werd het openbaar bestuur door de beroepsbevolking vaak gezien als de modelwerkgever. Tot die tijd waren personeelszaken namelijk dominant gericht op het versterken van het individueel welzijn van ambtenaren door middel van genereuze arbeidsvoorwaarden zoals baan zekerheid en uitgebreide pensioenregelingen.

Door de roep naar bedrijfsmatig werken in de jaren '80 is hier echter verandering in gekomen. Het nastreven van organisatiedoelen werd minstens even belangrijk als het nastreven van individueel welzijn. Hierdoor werd de inzet van HRM-instrumenten zoals prestatiemeting en -beloning net zo belangrijk als bijvoorbeeld autonomie en baan zekerheid.

Daarbij is ook de tendens ontstaan dat de uitvoering van veel aspecten van het HRM-beleid is verplaatst naar leidinggevendenden waarbij HRM-afdelingen een meer strategische HRM positie hebben verkregen om samen met hoger management na te denken over lange termijn HRM-beleid.

De vraag die centraal staat in deze notitie is daarom wat deze trends hebben betekend voor de oordelen van ambtenaren over het HRM-beleid alsook al de betrokkenen bij dit HRM. Op basis van het Werkonderzoek 2022 en eerdere werkonderzoeken constateren we dat de publieke sector wel wat heeft ingeleverd op zijn positie als modelwerkgever. Zo concluderen we dat weliswaar de overgrote meerderheid (74%) van de ambtenaren hun directe leidinggevendenden als (zeer) goed beoordelen, maar dat tegelijkertijd meer dan de helft van de ambtenaren de HRM-afdeling en het hoger management een 6 of lager geeft.

Dat is ook in lijn met het oordeel over het HRM-beleid, waarvan 45,4% van de ambtenaren aangeeft dat er (sterke) verbeteringen mogelijk zijn. Tegelijkertijd concluderen we wel dat weliswaar hét HRM-beleid volgens velen voor verbetering vatbaar is, maar dat ambtenaren gemiddeld over alle specifieke HRM-instrumenten overwegend positief zijn en dat die oordelen in de afgelopen jaren ook steeds positiever zijn geworden.

Daarbij schieten HRM-instrumenten gericht op het verwerven van kennis en competenties er positief bovenuit (ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden) net als diverse HRM-instrumenten die gericht zijn op het mogelijk maken voor ambtenaren om het werk uit te voeren (autonomie en samenwerking met collega's).

Verbetering blijkt vooral mogelijk op het gebied van HRM-instrumenten die medewerkers moeten motiveren hun werk te doen zoals salaris, prestatiemeting en loopbaanmogelijkheden. Ook de communicatie in de organisatie en de mate van invloed die medewerkers hebben op de organisatie kunnen wel sterk worden verbeterd.

## Over het onderzoek

De resultaten in deze notitie komen uit het [Werkonderzoek](#) en de voorloper daarvan: het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Aan de hand van het Werkonderzoek (voorheen PoMo) brengt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties periodiek in samenwerking met Venster voor Medewerkers (ICTU) en CBS, de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector in kaart.

# 1. Introductie

Het openbaar bestuur werd tot eind jaren '70 van de vorige eeuw vaak bestempeld als “de modelwerkgever” (Borst & Blom, 2022; Knies, Borst, Leisink, Farndale, 2022). Dat kwam door het klassieke systeem van personeelsadministratie dat genereus voorzag in arbeidsvoorwaarden, waaronder een hoog niveau van baanzekerheid, superieure verlofrechten, en genereuze pensioenen (Brown, 2004; Morgan & Allington, 2002). Er werd daarom ook wel gezegd dat Human Resource Management (HRM) in het openbaar bestuur vooral een zogenaamd “zacht HRM-model” nastreefde omdat het hoofdzakelijk zorg probeerde te dragen voor, en de bescherming van de ambtenaren en hun welzijn (Farnham & Horton, 1996).

Met dit zachte HRM-model stelde het openbaar bestuur een hoge standaard voor het personeelssysteem waarmee het zich ook onderscheidde van de private sector. In de private sector stond namelijk veel vaker het zogenoemde harde HRM-model centraal waarbij de nadruk vooral lag opdat medewerkers doelen nastreefden die belangrijk zijn voor de organisatie zoals organisatiebetrokkenheid, voorkomen van vertrek, productiviteit en financiële prestaties (Leisink, Borst, Knies & Battista, 2021). In plaats van het centraal stellen van het individuele welzijn zoals in het openbaar bestuur was het doel van HRM in de private sector vooral om medewerkers puur als middel in te zetten om te zorgen dat de organisatie goed gedijde.

In de jaren '80 en '90 kwam hier verandering in door hervormingen in het openbaar bestuur geïnspireerd door principes uit de private sector zoals de nadruk op efficiëntie (Boyne et al., 1999). Vanaf dat moment kwam er ook steeds meer nadruk op bedrijfsmatig handelen in het openbaar bestuur in het algemeen en het HRM in het bijzonder. Er vond een verschuiving plaats in HRM waarbij niet langer enkel het individuele welzijn centraal gesteld werd maar waar steeds meer de nadruk kwam te liggen op organisatiedoelen. Hierdoor ontstond er een personeelssysteem waarin een combinatie van hard HRM en zacht HRM was terug te vinden. Zo bleven bijvoorbeeld de meer zachte HRM-instrumenten zoals uitgebreide verlofrechten en baanzekerheid zichtbaar in het openbaar bestuur, maar kwam er ook meer aandacht voor de hardere HRM-instrumenten zoals prestatie management- en prestatiebeloningsystemen. Interessant genoeg heeft de verschuiving zelfs tot gevolg dat het zachte HRM op sommige aspecten binnen het openbaar bestuur slechter wordt beoordeeld dan binnen de private sector (Knies, Borst, Leisink, Farndale, 2022). Daardoor is de positie van het openbaar bestuur als modelwerkgever meer onder druk komen te staan.

Doordat de positie als modelwerkgever onder druk is komen te staan, roept het de vraag op hoe ambtenaren de HRM-afdeling, het HRM-beleid en de HRM-instrumenten vandaag de dag beoordelen? Zijn ze er (nog) positief over? Maar bovendien, hoe ervaren ambtenaren de ingezette HRM-instrumenten; worden ze ervaren enkel als middel gericht op organisatiedoelen (Hard HRM) óf helpt het ook bij hun individuele welzijn (zacht HRM) óf misschien zelfs allebei? Met andere woorden, leiden HRM-instrumenten tot zogenoemde “mutual gains” (goed voor organisatiedoelen en individueel welzijn) of tot “conflicting outcomes” (goed voor de organisatiedoelen maar niet goed voor het individueel welzijn) (Peccei & Van de Voorde, 2019)?

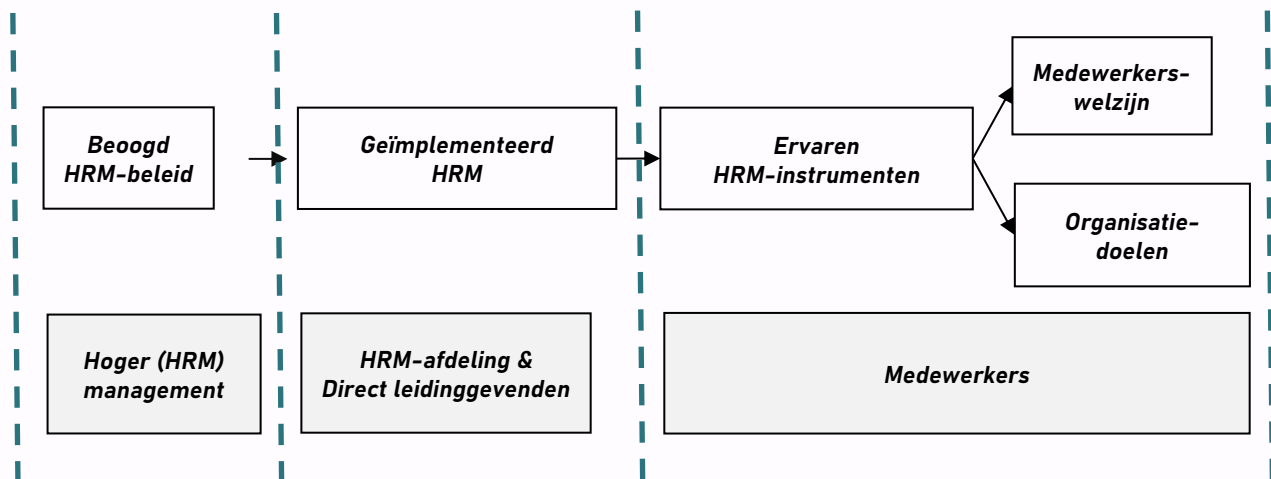
Door de bedrijfsmatige visie is er niet alleen een verschuiving zichtbaar van zacht HRM naar meer hard HRM, maar is er ook een verschuiving gaande in de uitvoering van dit HRM-beleid zelf (Holt Larsen & Brewster, 2003; Teo & Rodwell, 2007). Zo wordt er van HRM-afdelingen verwacht dat zij meer een adviserende rol op zich nemen en de implementatie van HRM-instrumenten meer overlaat aan leidinggevenden. Hierdoor wordt in steeds meer organisaties in het openbaar bestuur ervoor gekozen HRM-taken te “devolueren” van HRM-afdelingen naar direct leidinggevenden van medewerkers (Penning De vries, Knies & Leisink, 2022). Dit roept dan ook aanvullend de vraag op hoe naast de HRM-afdeling, het HRM-beleid en de HRM-instrumenten de leidinggevenden worden beoordeeld?

Deze bovenstaande vragen worden onderzocht met behulp van enquêtedata uit het Werkonderzoek 2022, uitgevoerd door het CBS in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierbij wordt af en toe ook

gebruik gemaakt van eerdere Werkonderzoeken (2019, maar ook 2016, 2014, 2008 en 2006) die nog bekend staan onder de naam Personeels- en Mobiliteitssmonitor<sup>1</sup>) om te kunnen zien of er inderdaad sprake is van een afname in de status van het openbaar bestuur als modelwerkgever.

## 2. Resultaten

Door de toegenomen aandacht in het openbaar bestuur voor de bijdrage van HRM aan organisatiedoelen naast de bijdrage aan individueel welzijn, is er veel onderzoek gedaan naar hoe dit proces plaatsvindt. Al dit onderzoek in de afgelopen decennia heeft geresulteerd in de zogenoemde HRM-waardeketen, hét essentiële uitgangspunt voor goed functionerend HRM (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Boselie & Paauwe, 2004; Purcell & Hutchinson, 2007; Paauwe, 2009; Guest, 2011; Wright & Nisshii 2013). Hoewel HRM onderzoekers en beroepsbeoefenaars verschillende nadrukken leggen, is er consensus dat er verschillende stappen zijn terug te zien in de HRM-waardeketen hoe HRM uiteindelijk tot organisatiedoelen en individueel welzijn leidt (zie figuur 1).



FIGUUR 1: HRM-WAARDEKETEN

Zo start HRM bij een beoogd HRM-beleid wat wordt ontwikkeld door het hogere (HRM) management. Via dit beoogd HRM-beleid draagt de organisatie uit of ze bijvoorbeeld vooral een harde HRM-visie van presteren en harde organisatiedoelen nastreven of meer een zachte HRM-visie van medewerkers ontwikkeling en motivatie (Borst & Blom, 2022).

Dit beoogde HRM-beleid moet vervolgens met behulp van de HRM-afdeling en de direct leidinggevenden worden geïmplementeerd (Purcell & Hutchinson, 2007). Hier vindt een vertaalslag plaats van de HRM-visie naar een daadwerkelijk systeem van verschillende HRM-instrumenten. In dit HRM-systeem worden HRM-instrumenten meestal in lijn met de HRM-visie concreter vormgegeven. Zo kan bijvoorbeeld het instrument prestatiemeting worden vormgegeven in de vorm van motiverende feedback (in lijn met zacht HRM) of meer als een rationeel straffend dan wel belonend systeem (in lijn met hard HRM). Hoe deze HRM-instrumenten vervolgens worden ervaren door ambtenaren heeft consequenties voor het individuele welzijn (zacht HRM) enerzijds en de organisatiedoelen (hard HRM) anderzijds (Borst & Blom, 2022).

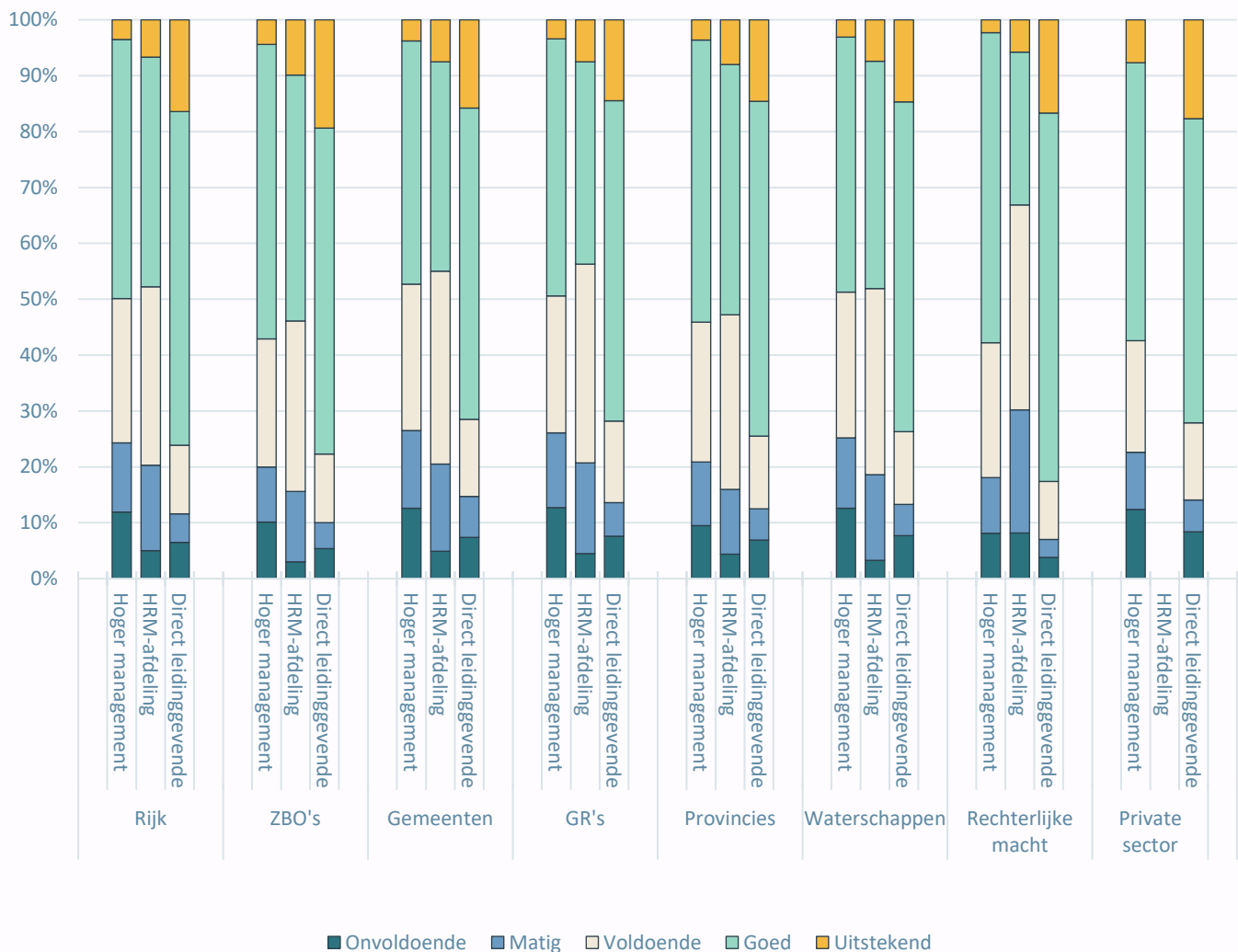
1

Om te kijken hoe deze stappen worden ervaren in het openbaar bestuur, wordt deze keten ontrafeld. Hieronder wordt daarom ten eerste in 2.1 stil gestaan bij de oordelen van ambtenaren over de eerste fasen van de keten, oftewel de oordelen over het hogere management, de HRM-afdeling, het beoogde HRM-beleid alsook de direct leidinggevenden. In 2.2 zal vervolgens specifieker worden ingezoomd op de oordelen over een aantal specifieke HRM-instrumenten. In 2.3 wordt tot slot gekeken hoe deze oordelen over het management, de HRM-afdeling, de leidinggevenden, het beoogde HRM-beleid als geheel alsook de losse HRM-instrumenten bijdragen aan de organisatiedoelen en het individueel welzijn. Hieruit kan dan worden opgemaakt of organisaties in het openbaar bestuur nog als modelwerkgevers kunnen worden gezien (d.w.z. met zacht HRM wat leidt tot hoger welzijn) of te ver zijn doorgeschoten met organisatiedoelen als leidend einddoel (d.w.z. hard HRM).

## **2.1. Oordeel management, HRM-afdeling, direct leidinggevenden en beoogd HRM-beleid.**

In figuur 2 worden om te beginnen de oordelen ten aanzien van de drie betrokken partijen (hoger management, HRM-afdelingen en direct leidinggevenden) bij HRM. Als we kijken naar de vergelijking tussen de publieke en private sector dan valt op dat in de private sector 72,1% een 7 of hoger geeft aan de directe leidinggevenden ten opzichte van 74% in de publieke sector. De oordelen over de directe leidinggevenden tussen de twee sectoren ontlopen elkaar met andere woorden weinig. Tegelijkertijd zijn er wel wat meer verschillen zichtbaar in de oordelen ten aanzien van het hoger management. Van de private werknemers geeft 57,4% een 7 of hoger aan het hoger management ten opzichte van 49,9% van de publieke werknemers. Private werknemers zijn met andere woorden relatief wat positiever over het hoger management dan publieke werknemers. Helaas hebben werknemers in de private sector geen oordeel gegeven over de HRM-afdeling waardoor daar geen vergelijking voor is te maken. Op basis van de oordelen over de andere twee betrokken partijen lijkt het imago van de overheid als modelwerkgever in ieder geval inderdaad wat te zijn afgenomen.

FIGUUR 2: OORDELEN OVER BETROKKEN PARTIJEN BIJ ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE HRM (IN PERCENTAGES)<sup>2</sup>



Als we dan vervolgens dieper gaan kijken binnen de publieke sector dan valt op dat ambtenaren het meest positief zijn over de direct leidinggevenden en het minst positief zijn over het hoger management. Het oordeel over HRM-afdelingen valt hier tussenin. Op een schaal van 1 tot 10 geeft tussen de 5% en 15% van de ambtenaren een 5 of lager (matig of onvoldoende) aan hun direct leidinggevenden in vrijwel alle sectoren. Tegelijkertijd geeft maar liefst tussen de 70% en 85% een 7 of hoger (goed of uitstekend) aan hun direct leidinggevenden.

Ten aanzien van de HRM-afdelingen zijn ambtenaren wel een stuk minder positief dan ten aanzien van hun leidinggevenden. Dit komt vooral doordat de positieve oordelen over HRM-afdelingen een stuk lager zijn dan over direct leidinggevenden maar niet zozeer dat de negatieve oordelen veel hoger zijn. Immers, over de sectoren heen geeft tussen de 15% en 20% van de ambtenaren de HRM-afdeling een 5 of lager. Een uitzondering daarop is de rechterlijke macht waarbij maar liefst 30,2% de HRM-afdeling een 5 of lager geeft. Ondanks deze uitschieter, wijken deze percentages niet enorm af van de percentages negatieve oordelen ten aanzien van direct leidinggevenden. Tegelijkertijd geeft wel maar tussen de 30% en 50% een positief oordeel (een 7 of hoger) over HRM-afdelingen. Deze percentages wijken dus wel enorm af van de percentages positieve oordelen ten aanzien van direct leidinggevenden. Zo oordeelt bijvoorbeeld 82,6% van

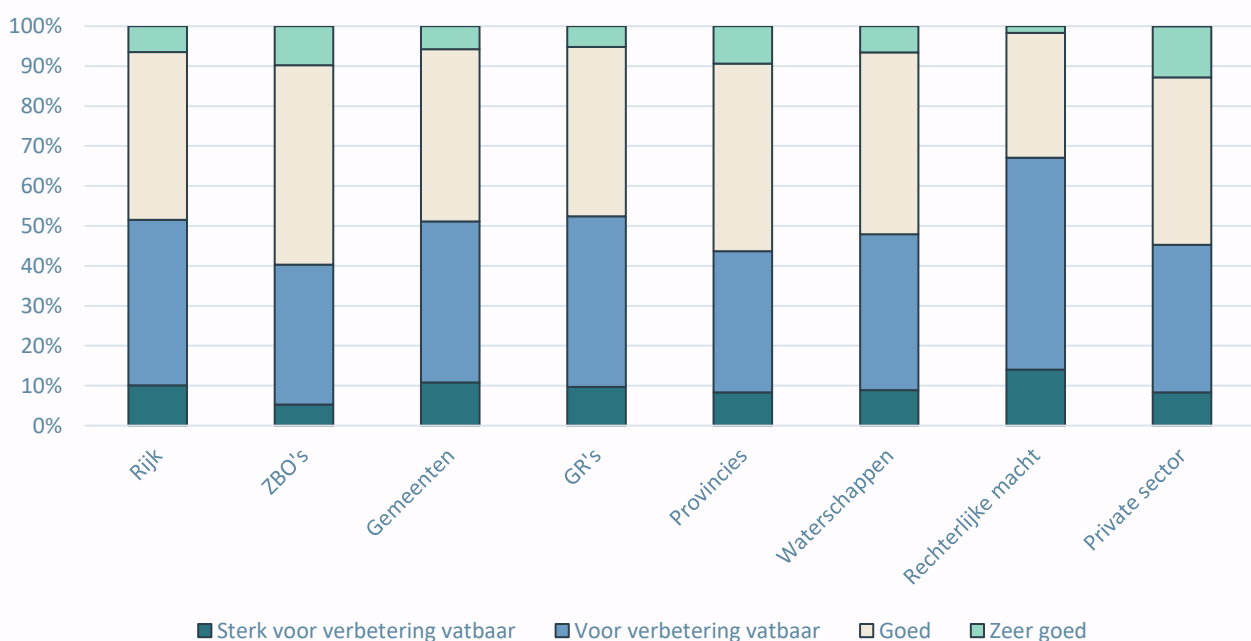
<sup>2</sup> Hierbij is uitgegaan van: 1-4 = onvoldoende, 5 = matig, 6 = voldoende, 7 & 8 = goed, 9 & 10 = Uitstekend

de ambtenaren bij de rechterlijke macht positief over direct leidinggevenden tegenover maar 33,1% over de HRM-afdeling.

Hoewel ambtenaren al een stuk minder positief zijn over HRM-afdelingen dan over direct leidinggevenden, zijn zij gemiddeld nóg wat minder positief over het hoger management. Interessant hierbij is dat de positieve oordelen wel juist iets hoger liggen dan bij HRM-afdelingen maar dat tegelijkertijd de negatieve oordelen ook wel nog een stuk hoger liggen. Zo zijn de positieve oordelen (een 7 of hoger) ten aanzien van het hoger management tussen de 1% en 7% hoger dan ten aanzien van HRM-afdelingen maar zijn de negatieve oordelen (een 5 of lager) tussen de 5% en 10% hoger dan ten aanzien van HRM-afdelingen. Zo geeft tussen de 20% en 30% van de ambtenaren een 5 of lager aan het hoger management in vrijwel alle sectoren. Hierdoor wordt het hoger management over het algemeen nog net wat negatiever beoordeeld dan HRM-afdelingen.

Naast de drie partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelen en implementeren van het HRM-beleid, kan ook worden gekeken naar de oordelen over het HRM-beleid zelf. In figuur 3 worden deze oordelen weergegeven. Als we wederom eerst kijken naar de vergelijking tussen de publieke sector en private sector dan valt op dat het HRM-beleid in de private sector door 54,6% als (zeer) goed wordt beoordeeld ten opzichte van 54,7% in de publieke sector. Wederom ontlopen de publieke sector en de private sector zich dus niet. Ook op basis van het oordeel ten aanzien van het HRM-beleid lijkt de publieke sector dus inderdaad wat te hebben ingeleverd op het imago van modelwerkgever.

**FIGUUR 3: OORDEEL OVER HRM-BELEID (IN PERCENTAGES)**



Hoewel 54,6% van de ambtenaren in de publieke sector het personeelsbeleid gemiddeld als (zeer) goed beoordeeld zijn er binnen de publieke sector vrij veel verschillen zichtbaar. Zo is uit figuur 3 op te maken dat maar 32,7% van de medewerkers in de rechterlijke macht het HRM-beleid als (zeer) goed beoordeeld (meest negatieve sector) ten opzichte van 59,8% van de ambtenaren in ZBO's (meest positieve sector). Daartussen vallen de vier bestuurslagen en de gemeenschappelijke regelingen. Binnen provincies en waterschappen is er nog net een meerderheid te vinden die het HRM-beleid als (zeer) goed ervaart (respectievelijk 56,4 en 52,6% van de ambtenaren). Echter binnen de gemeenten, het Rijk en de



gemeenschappelijke regelingen kan het HRM-beleid niet eens meer op een positieve meerderheid rekenen (respectievelijk 48,8%, 48,5% en 47,2% van de ambtenaren). De publieke sector blijkt dus wel wat te hebben ingeleverd op de positie als modelwerkgever.

## 2.2. Oordeel HRM-instrumenten: Over tijd veranderd?

Ondanks dat het HRM-beleid in het geheel volgens veel ambtenaren voor verbetering vatbaar is, hoeft dit niet voor ieder individueel HRM-instrument ook te gelden. Uit onderzoek blijkt dat effectief HRM van arbeid en personeel is gericht op het ondersteunen van de zogenoemde “AMO” van medewerkers zodat zij hun werk kunnen doen. De A in het acroniem staat daarbij voor ‘abilities’, in het Nederlands bekwaamheden, kennis, kunde. De ‘M’ staat daarbij voor ‘motivation’, oftewel motivatie, drijfveren. Tot slot de ‘O’, die staat voor ‘opportunity to participate’, oftewel medewerkers moeten wel de kans krijgen eigen inbreng te kunnen leveren, te kunnen participeren en betrokken te worden in de organisatie. Dat betekent dat een volledig HRM systeem inspeelt op alle drie waarbij sommige instrumenten in de basis gericht zijn op het inspelen op de bekwaamheden van medewerkers (zoals training en ontwikkeling), anderen op de motivatie van medewerkers (zoals beloning, prestatiemeting en loopbaanontwikkeling) en weer anderen op de mogelijkheden van medewerkers om goed te kunnen functioneren (hoeveelheid werk, collegialiteit en autonomie).

De mate waarin deze drie aspecten vervolgens positief worden beoordeeld zegt vooral iets over de mate waarin de aspecten op een “softe” dan wel “harde” manier worden ingevuld. Zoals eerder aangegeven kan bijvoorbeeld het instrument prestatiemeting worden vormgegeven in de vorm van motiverende feedback (in lijn met zacht HRM) of meer als een rationeel straffend dan wel belonend systeem (in lijn met hard HRM). Indien het meer soft wordt ingevuld, zullen medewerkers waarschijnlijk meer tevreden zijn over dit “M”-instrument dan als het meer hard wordt ingevuld. Immers, de zachte manier heeft meer aandacht voor het individu en het welzijn van de medewerker terwijl de meer harde manier gericht is op organisatiedoelen. Een ander voorbeeld is de informatie en communicatie in de organisatie. Als medewerkers enkel éénrichtingsverkeer ervaren waarbij de leidinggevenden vertellen wat medewerkers moeten doen (hard HRM) in tegenstelling tot wederzijdse communicatie waarbij leidinggevenden ook bij medewerkers informatie ophalen (zacht HRM) zullen medewerkers waarschijnlijk negatiever zijn over dit “O”-instrument. Hoe ambtenaren de AMO-instrumenten ervaren wordt hieronder daarom verder bekeken. Daarbij wordt zoals in de inleiding aangegeven ook teruggekeken in de tijd om erachter te komen of er inderdaad sprake is van een steeds negatievere beoordeling van de HRM-instrumenten door de verdringing van zacht HRM voor hard HRM in de publieke sector.

### 2.2.1 HRM-instrumenten gericht op *Abilities* (bekwaamheden)

Bij HRM-instrumenten gericht op *abilities* (bekwaamheden) gaat het meestal over trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Figuur 4 laat ten eerste objectief zijn hoeveel ambtenaren al dan niet een training hebben gevolgd.

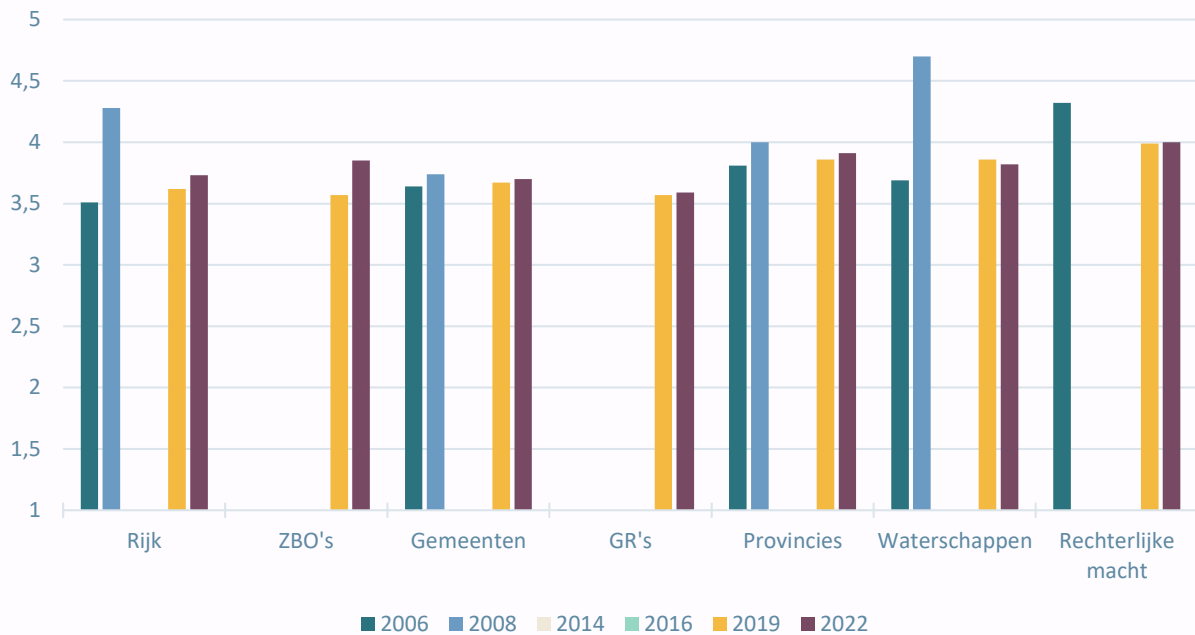
FIGUUR 4: AL DAN NIET TRAINING GEVOLGD OVER DE JAREN (%JA)



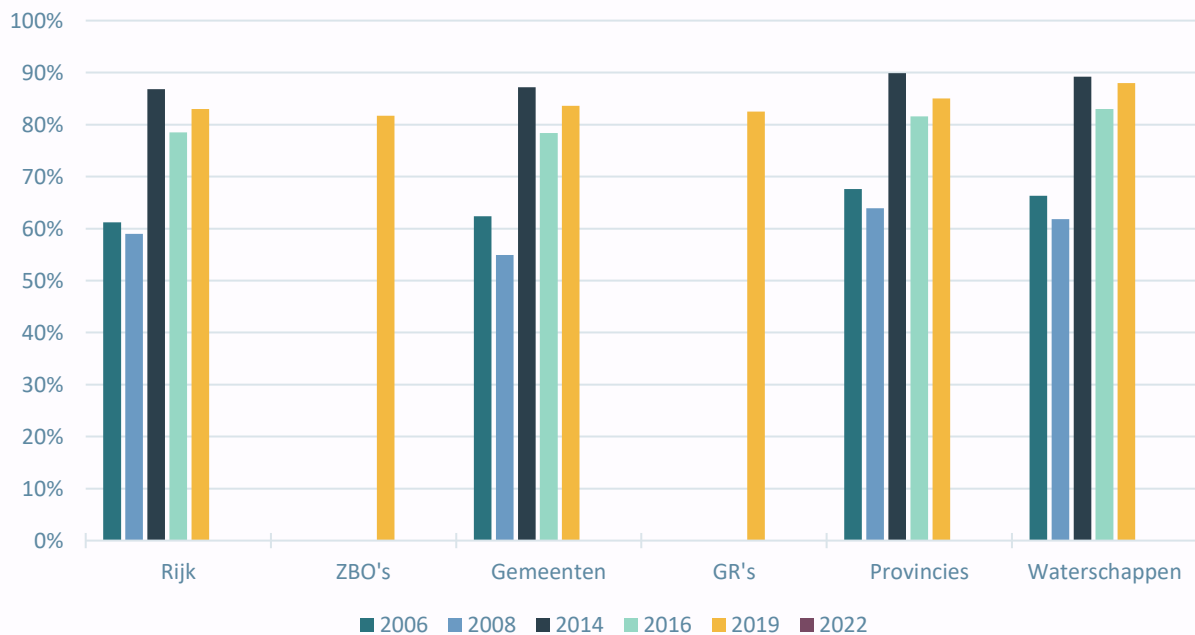
Zoals uit figuur 4 blijkt, is er in vrijwel iedere sector (met ups en downs) een toename zichtbaar over de jaren in het aantal ambtenaren dat een training heeft gevolgd. Vooral binnen de Rechterlijke Macht volgen veel ambtenaren opleidingen. Opvallend is dat in vrijwel iedere sector een piek zichtbaar is in 2019 met een kleine terugval in 2022. De rol van COVID-19 speelt hier ongetwijfeld een rol in. Immers, de prioriteit lag gedurende COVID-19 vooral op het draaiende houden van de organisatie waarbij ambtenaren op afstand zo goed en zo kwaad hun werk konden blijven doen. Logischerwijs had training en ontwikkeling daardoor vaak even minder prioriteit binnen de publieke sector en lag de aandacht vooral op werk-privé balans zoals ouderschapsverlof, flexibel werken en parttime werken (Borst, 2021).

Het objectief volgen van trainingen zegt echter nog niks over hoe ambtenaren zelf oordelen over de trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Figuur 5 en figuur 6 geven daarom respectievelijk weer in hoeverre ambtenaren vinden dat zij ontplooiings-/ontwikkelingsmogelijkheden hebben in hun werk en in hoeverre leidinggevenden hen daarin steunen.

**FIGUUR 5: ONTPLOOIINGS- EN ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN (GEMIDDELDE SCORE)**



**FIGUUR 6: AANDACHT DOOR LEIDINGGEVENDEN VOOR ONTPLOOIING EN ONTWIKKELING (%JA)**



Zoals figuur 5 laat zien zijn ambtenaren in alle sectoren in alle jaren gemiddeld overwegend positief over de mate waarin zij zich kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Op een enkele piek hier en daar na, zijn de percepties ook vrij stabiel over de jaren in iedere sector. Tegelijkertijd laat figuur 6 wel zien dat er volgens ambtenaren na 2008 een enorme stijging zichtbaar is in de aandacht door leidinggevendenden voor ontplooiing en ontwikkeling. Vooral in 2014 is er een piek zichtbaar waarbij over de sectoren heen tussen de 85% en 90% van de ambtenaren aangeeft dat leidinggevendenden aandacht hebben voor hun ontwikkeling. Dit is gemiddeld

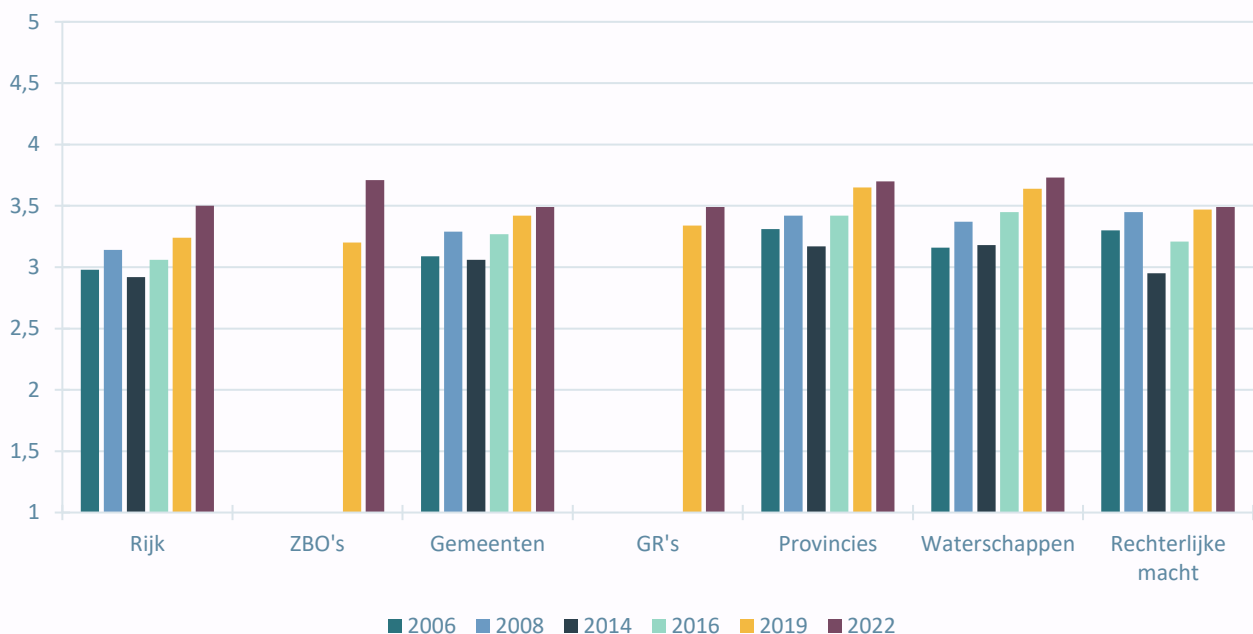
ruim 20% meer dan in de jaren ervoor. En hoewel er in 2016 een kleine daling zichtbaar is in de aandacht van leidinggevendenden voor ontwikkeling, stijgt deze aandacht wederom naar bijna het oude niveau in 2019.

Al met al kan worden gesteld dat ambtenaren in de publieke sector gemiddeld overwegend positief oordelen over hun ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Bovendien laten de cijfers over de jaren heen zien dat deze mogelijkheden eerder toe dan afnemen. Op het gebied van de *abilities* HRM-instrumenten is er dan ook niet direct sprake van een toename van hard HRM.

## 2.2.2 HRM-instrumenten gericht op “Motivation” (motivatie)

Bij HRM-instrumenten gericht op *Motivation* (bekwaamheden) gaat het meestal over aspecten zoals loopbaanontwikkeling, prestatiemeting en salaris. In figuur 7 wordt om te beginnen gekeken naar de oordelen over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

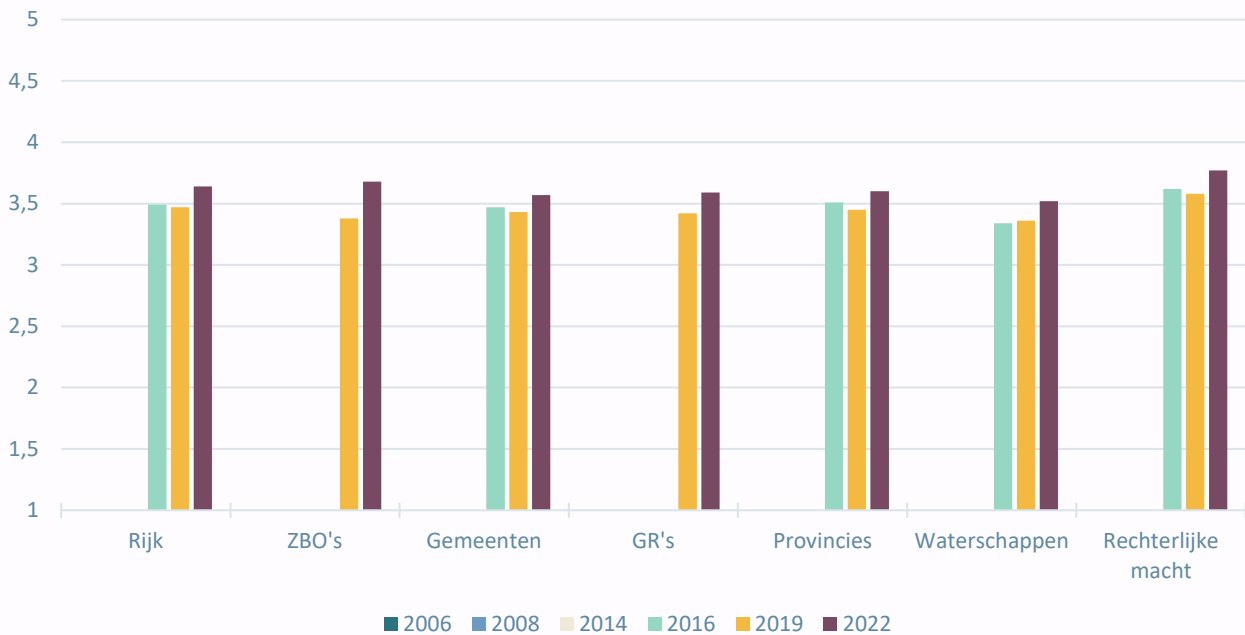
FIGUUR 7: TEVREDENHEID MET LOOPBAANONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN (GEMIDDELDE SCORE)



Figuur 7 laat zien dat ambtenaren in het begin vrij neutraal waren over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden maar dat er na een terugval in 2014 over de jaren een overwegend positief oordeel is ontstaan. In 2022 zijn dan ook de meest positieve oordelen zichtbaar over loopbaanontwikkeling in alle sectoren in de afgelopen 16 jaar. Daarbij zijn vooral ambtenaren in waterschappen en provincies wat positiever dan de andere sectoren in het openbaar bestuur.

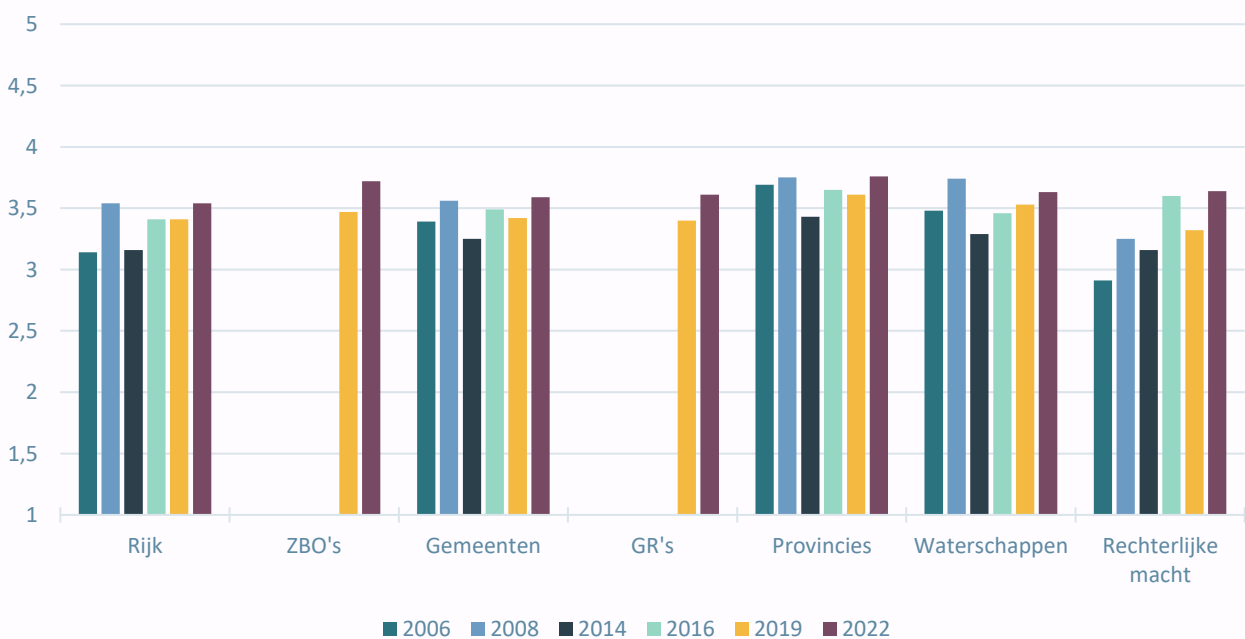
In figuur 8 wordt vervolgens gekeken naar prestatiemeting. Hoewel er over de oordelen ten aanzien van prestatiemeting in de eerdere jaren geen gegevens beschikbaar zijn, wordt wel duidelijk dat in 2022 de oordelen wederom het meest positief zijn in vergelijking met de jaren ervoor. De gemiddeldes over sectoren lopen daarbij niet veel uiteen.

**FIGUUR 8: TEVREDENHEID MET PRESTATIEMETING (GEMIDDELDE SCORE)**



Tot slot wordt in figuur 9 gekeken naar de oordelen ten aanzien van beloning. De oordelen over de beloning laten eenzelfde trend zien als die over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. In 2014 is er een terugval te zien in de oordelen waarna deze stap voor stap weer oprabbelen. Vooral de ambtenaren bij de rechterlijke macht zijn relatief wat negatiever over de beloning terwijl de ambtenaren bij provincies relatief juist wat positiever zijn.

**FIGUUR 9: TEVREDENHEID MET BELONING (GEMIDDELDE SCORE)**

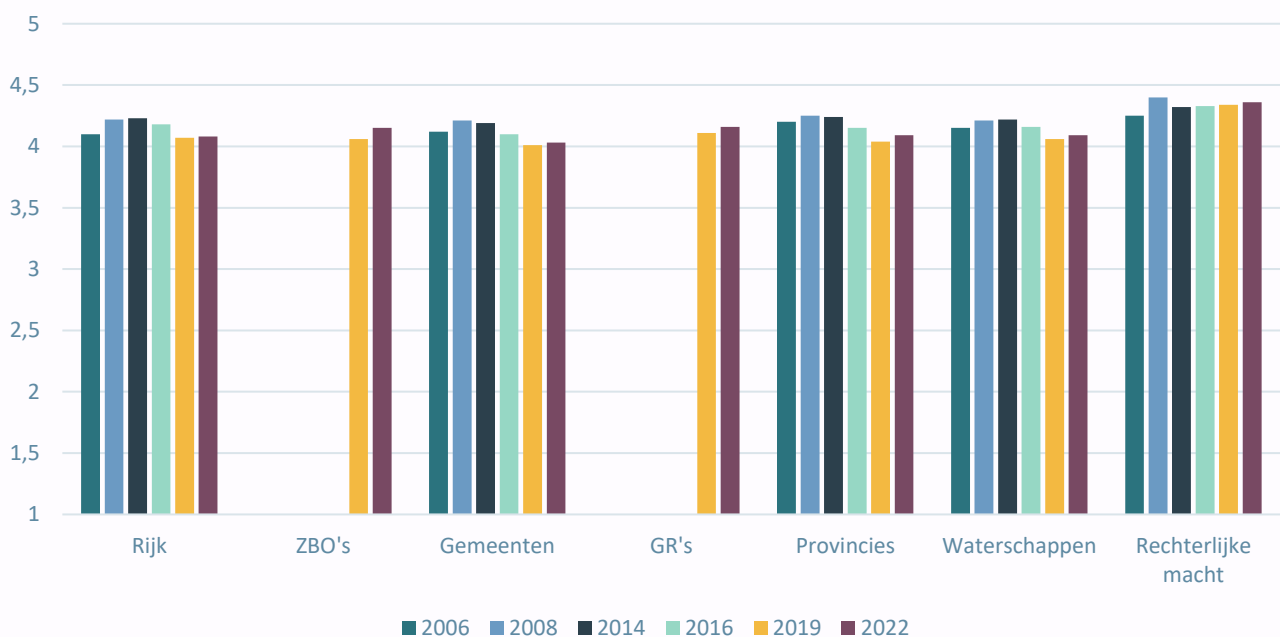


Al met al kan worden gesteld dat ambtenaren in de publieke sector gemiddeld overwegend positief oordelen over de motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten. Kijkend naar de cijfers over tijd is er weliswaar in 2014 een terugval zichtbaar in de oordelen over deze motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten maar deze krabbelen stap voor stap weer op in de vervolgjaren waarbij in 2022 zelfs in vrijwel alle sectoren de hoogste oordelen tot nu toe te zien zijn. Ook op het gebied van de *motivation* HRM-instrumenten is een toename van hard HRM dus niet direct zichtbaar.

### 2.2.3 HRM-instrumenten gericht op *Opportunities to participate* (mogelijkheden)

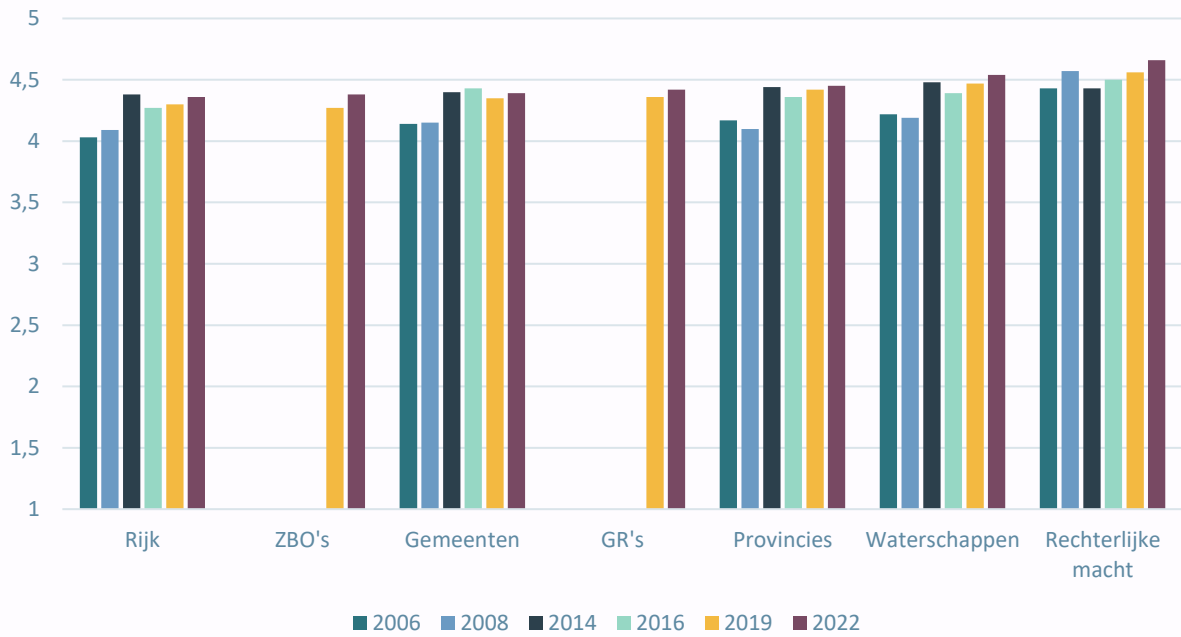
Bij HRM-instrumenten gericht op *Opportunities to participate* (mogelijkheden) kan het om veel verschillende aspecten gaan. In het werkonderzoek is gevraagd naar oordelen over HRM-instrumenten die enerzijds zijn gericht op mogelijkheden om in het uit te voeren werk zelf te kunnen functioneren en die anderzijds zijn gericht op mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren. Eerst wordt ingegaan op de drie HRM-instrumenten gericht op het uit te voeren werk zelf (tevredenheid met collegialiteit, autonomie en werkdruk, respectievelijk figuur 10, 11 en 12).

FIGUUR 10: TEVREDENHEID MET COLLEGIALITEIT (GEMIDDELDE SCHAALSCORE)

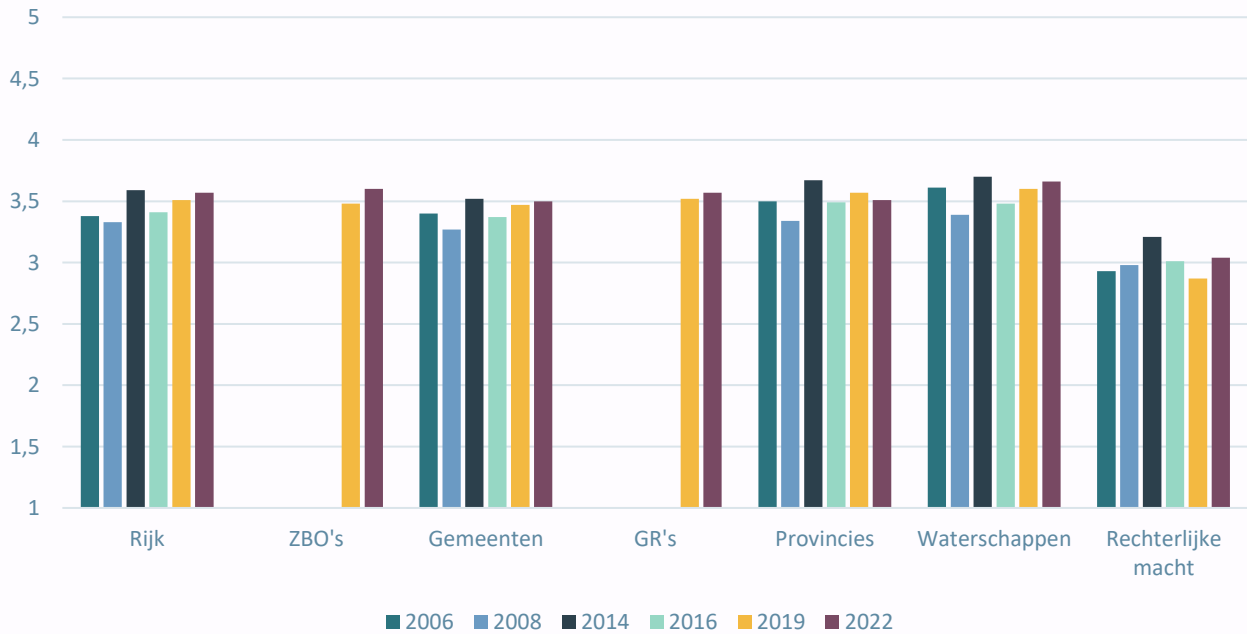


Zoals uit figuur 10, 11 en 12 naar voren komt, zijn de ambtenaren in de meeste sectoren overwegend positief over de mogelijkheden om in het uit te voeren werk zelf te kunnen functioneren. Ambtenaren zijn vooral tevreden over de collegialiteit en de autonomie (scores boven de 4) maar ook in het geval van de tevredenheid met werkdruk komen de cijfers vrijwel niet onder de 3,5. Een opvallende sector is de rechterlijke macht die enerzijds over de jaren relatief de hoogste tevredenheid laat zien op het gebied van de tevredenheid met collegialiteit en autonomie maar anderzijds over de jaren juist ook de laagste tevredenheid laat zien op het gebied van werkdruk. De andere sectoren zitten dicht bij elkaar en lopen niet ver uiteen.

**FIGUUR 11: TEVREDENHEID MET AUTONOMIE (GEMIDDELDE SCHAALSCORE)**



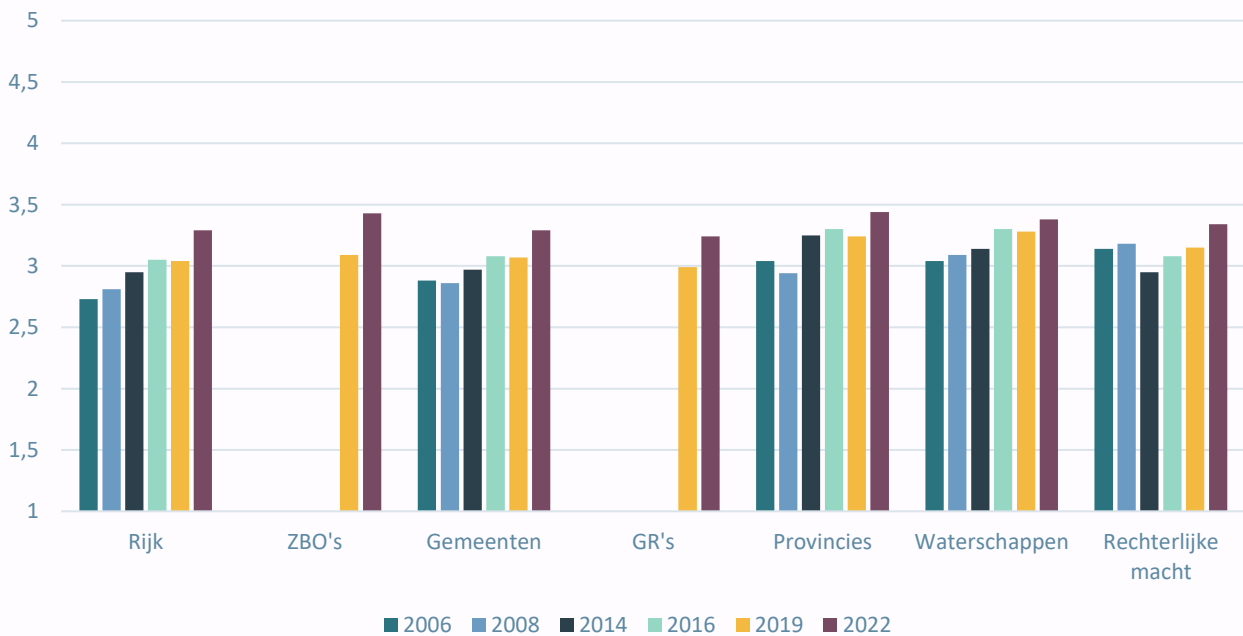
**FIGUUR 12: TEVREDENHEID MET WERKDRUK (GEMIDDELDE SCORE)**



Kijkend naar de cijfers over tijd dan is bij alle drie de HRM-instrumenten in 2014 een piek zichtbaar in de oordelen, gevolgd door een daling in 2016 en in sommige gevallen doorgezet in 2019 met daarna weer groei in 2022 (en soms dus alweer in 2019) richting de piek van 2014.

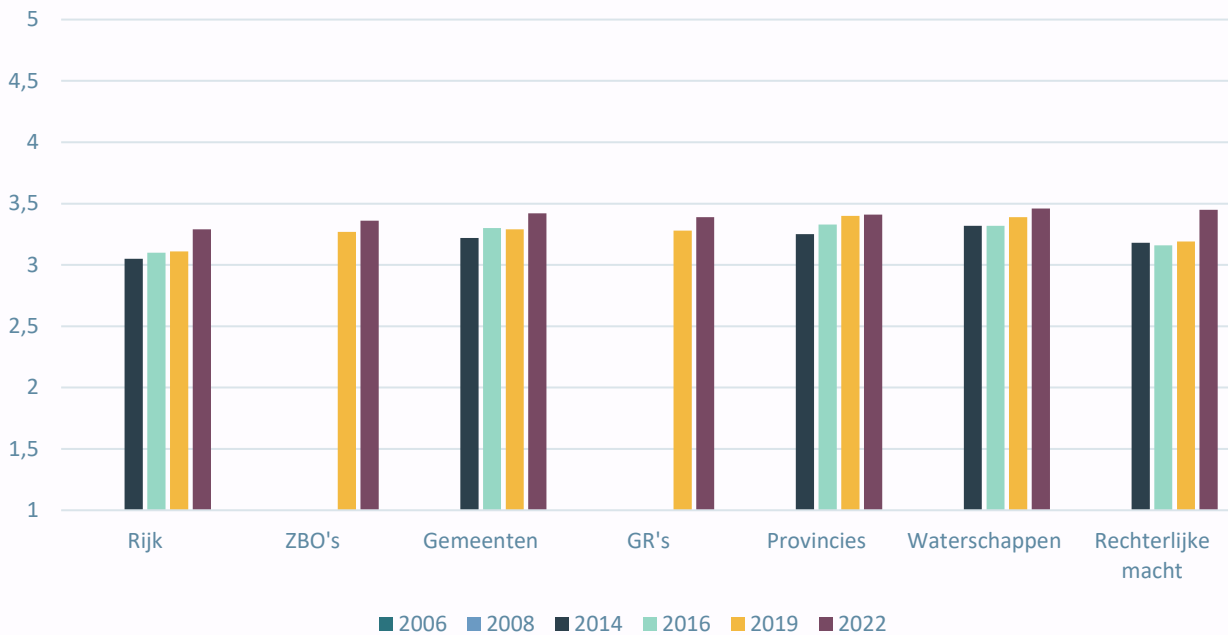
De twee HRM-instrumenten gericht op mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren (tevredenheid met de communicatie in de organisatie en de mate van invloed op de organisatie, respectievelijk figuur 13 en 14) laten tegelijkertijd wel een ander beeld zien. De oordelen over deze twee HRM-instrumenten zijn namelijk wat lager en schommelen dichter rond neutraal (de scores komen namelijk nooit boven de 3,5 uit en ze blijven meestal hangen rond de 3). Ook is er geen sprake van een tussentijds dal in de oordelen rond 2016 maar is er sprake van een vrijwel continue verbetering van de oordelen tussen 2006 en 2022.

**FIGUUR 13: TEVREDENHEID MET INFORMATIEVOORZIENING EN COMMUNICATIE (GEMIDDELDE SCORE)**





FIGUUR 14: TEVREDENHEID MET INVLOED OP ORGANISATIE (GEMIDDELDE SCORE)



Al met al kan worden gesteld dat er twee typen *opportunities* gerelateerde HRM-instrumenten zijn die ook tot twee verschillende oordelen en twee verschillende trends in oordelen leiden. Zo zijn ambtenaren positief gestemd over de HRM-instrumenten gericht op mogelijkheden om in het uit te voeren werk zelf te kunnen functioneren. Over de HRM-instrumenten gericht op de mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren zijn de ambtenaren tegelijkertijd neutraal. Verder is er in 2014 een piek in de oordelen over de HRM-instrumenten gericht op mogelijkheden om in het uit te voeren werk zelf te kunnen functioneren, gevolgd door een ingezette daling in 2016 die in sommige gevallen doorzet in 2019 om daarna weer te stijgen in 2022 richting de piek in 2014. De oordelen over de HRM-instrumenten gericht op de mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren laten daarentegen een continue stijging zien met het hoogste punt in 2022. Hoewel de oordelen over de HRM-instrumenten gericht op de mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren weliswaar dus niet heel positief zijn, is er alsnog geen sprake van een toename van hard HRM zichtbaar. Immers, ook de oordelen over deze *opportunities* HRM-instrumenten zijn steeds positiever geworden over tijd.

## 2.3 HRM en welzijn/organisatiedoelen: *Mutual gains of conflicting outcomes?*

Tot nu toe blijkt de publieke sector dus te hebben ingeleverd op zijn positie als modelwerkgever door de vrij negatieve en vergelijkbare oordelen met de private sector over HRM-beleid en enkele betrokken partijen. Tegelijkertijd kan op basis van de positieve oordelen over de HRM-instrumenten die ook nog eens vrijwel allemaal zijn gestegen in de afgelopen jaren niet direct worden gesteld dat de publieke sector is opgeschoven naar hard HRM met weinig aandacht voor het individuele welzijn. Hoewel de publieke sector dus niet direct meer de modelwerkgever is, is de sector wel op de goede weg gezien de steeds positiever wordende oordelen.

Om die goede weg te vervolgen kan zoals eerder aangegeven nog specifiekere worden geverifieerd in hoeverre HRM positief dan wel negatief bijdraagt aan het individuele welzijn enerzijds en organisatie uitkomsten anderzijds. Als een betrokken partij bij HRM, het algemene HRM-beleid of een specifiek HRM-instrument tot conflicting outcomes leidt, is er sprake van een verbetermogelijkheid. Er is dan immers sprake van hard HRM met positieve gevolgen voor de organisatie maar niet voor het individu. Echter, als een betrokken partij bij HRM, het algemene HRM-beleid of een specifiek HRM-instrument tot mutual gains leidt, dan hoeft daar niet zozeer in te worden verbeterd aangezien er dan sprake is van zowel positief is voor het individuele welzijn alsook voor de organisatie-uitkomsten.

In tabel 1 wordt eerst gekeken wat de consequenties zijn van de oordelen over de drie betrokken partijen en het HRM-beleid in het algemeen voor het individuele welzijn van ambtenaren enerzijds en organisatie-uitkomsten anderzijds. In tabel 2 wordt vervolgens dieper gedoken in het HRM-beleid zelf door te kijken naar de verschillende HRM-instrumenten en hun consequenties voor de uitkomsten.

**TABEL 1: BIJDRAGE DRIE BETROKKEN PARTIJEN EN ALGEMEEN OORDEEL HRM-BELEID AAN INDIVIDU EN ORGANISATIE (OP BASIS VAN BÈTA-COËFFICIËNTEN)**

	Individu		Organisatie	
	<i>Bevlogenheid</i>	<i>Burn-out</i>	<i>Organisatie-verbondenheid</i>	<i>Vertrekintentie</i>
Beoordeling management	,186***	-,102***	,238***	-,114***
Beoordeling HRM-afdeling	,036**	-,045***	,032***	-,007
Beoordeling HRM-beleid	,082***	-,083***	,143***	-,034***
Beoordeling leidinggevende	,145***	-,058***	,144***	-,153***
N	7587	7587	7587	7270
Adjusted R <sup>2</sup>	,152	,062	,360	,097

Uit tabel 2 blijkt dat alle drie de betrokken partijen bij HRM alsook het HRM-beleid zowel positief bijdragen aan het individuele welzijn alsook aan de organisatie uitkomsten. Er is met andere woorden sprake van *mutual gains*, in lijn met zacht HRM. Gezien de omvang van de bèta-coëfficiënten valt tegelijkertijd wel op dat de oordelen over het management en direct leidinggevendens veruit het belangrijkste zijn voor het welzijn en de organisatie-uitkomsten. De oordelen over het HRM-beleid en met name de HRM-afdeling spelen relatief een minder belangrijke rol. Zo speelt de HRM-afdeling zelfs geen significante rol bij de vertrekintentie van ambtenaren uit de organisatie. Wellicht komt dit doordat ambtenaren relatief weinig te maken hebben met de HRM-afdeling in het dagelijks werk waardoor deze partij een minder belangrijke rol speelt. Dat het HRM-beleid ook een relatief wat kleinere rol speelt in het welzijn en de organisatie-uitkomsten kan mogelijk te maken hebben met het feit dat niet alle HRM-instrumenten binnen het beleid op dezelfde manier worden beoordeeld. In tabel 2 wordt voor de verschillende HRM-instrumenten daarom bekeken hoe deze zich verhouden tot deze uitkomsten.

TABEL 2: BIJDRAGE HRM-INSTRUMENTEN AAN INDIVIDU EN ORGANISATIE (OP BASIS VAN BÈTA-COËFFICIËNTEN)

		Individu		Organisatie	
		<i>Bevlogenheid</i>	<i>Burn-out</i>	<i>Organisatie-verbondenheid</i>	<i>Vertrek-intentie</i>
<i>Abilities</i> HRM-instrumenten	Training gevolgd	,026**	-,024*	-,003	,020
	Ontplooiing/ontwikkeling	,225***	-,044***	,156***	-,110***
<i>Motivation</i> HRM-instrumenten	Loopbaanontwikkeling	,022	-,007	,016	-,118***
	Beloning	-,019	-,031**	,034***	-,010
	Prestatiemeting	,031**	-,014	,127***	-,040**
<i>Opportunities</i> HRM-instrumenten	Samenwerking collega's	,120***	-,030**	,142***	-,067***
	Zelfstandigheid	,129***	-,022	,027**	-,062***
	Hoeveelheid werk	,141***	-,318***	,018*	-,031**
	Mate van invloed	,138***	-,027*	,264***	-,068***
	Communicatie	,041***	-,023	,174***	-,002
	N	8817	8817	8817	8456
	Adjusted R <sup>2</sup>	,317	,156	,433	,133

Uit tabel 2 blijkt inderdaad dat niet alle oordelen over HRM-instrumenten evenveel bijdragen aan welzijn enerzijds en organisatie-uitkomsten anderzijds. Zo blijken vooral de *abilities* en *opportunities* HRM-instrumenten belangrijk te zijn voor zowel het welzijn als de organisatie-uitkomsten terwijl dit voor *motivation* HRM-instrumenten veel minder het geval blijkt te zijn. *Abilities* en *opportunities* HRM-instrumenten zorgen over het algemeen dan ook voor *mutual gains* terwijl er bij de *motivation* HRM-instrumenten meer sprake is van *conflicting outcomes*.

Kijkend naar de *abilities* instrumenten dan blijkt dat ontplooiing/ontwikkeling relatief één van de sterkste HRM-instrumenten is van allemaal. Dit instrument draagt namelijk zowel sterk bij aan hogere bevlogenheid en lagere burn-out enerzijds en hogere organisatieverbondenheid en lagere vertrekintentie anderzijds.

Bij de *opportunities* instrumenten zijn er ook diverse HRM-instrumenten die duidelijk passen in het rijtje van *mutual gains* waaronder de mate van invloed en samenwerking met collega's. Toch zijn er bij de *opportunities* instrumenten ook wat twijfelgevallen die niet zo overduidelijk voor *mutual gains* zorgen. Zo is de hoeveelheid werk weliswaar zeer positief voor welzijn maar, hoewel nog steeds significant, in veel

mindere mate belangrijk voor organisatie-uitkomsten. Een ander voorbeeld is communicatie in de organisatie. Deze is wel belangrijk voor organisatieverbondenheid en bevlogenheid, maar niet voor vertrekintentie en burn-out. Dit HRM-instrument is met andere woorden slechts voor deelaspecten van organisatie-uitkomsten en deelaspecten van welzijnsuitkomsten belangrijk. Er is dus in het geval van enkele van deze *opportunities* HRM-instrumenten niet zozeer sprake van *conflicting outcomes* maar ook niet overtuigend van *mutual gains*.

Waar echter wel overtuigender sprake is van *conflicting outcomes* is in het geval van de *motivation* HRM-instrumenten. Zo heeft prestatiemeting bijvoorbeeld wel een significante invloed op organisatie uitkomsten maar vrijwel geen invloed op het individuele welzijn. Ook loopbaanontwikkeling heeft invloed op de verlaging van vertrekintentie maar geen enkele invloed op individueel welzijn. Voor beloning is wel een iets minder sterk beeld zichtbaar omdat deze positief is voor deelaspecten van individueel welzijn (verlaging burn-out) en positief is voor deelaspecten van organisatie uitkomsten (verhoging van organisatie verbondenheid). Al met al spreekt hier echter dus wel een sterkere richting voor *conflicting outcomes* uit.

Al met al kan worden gesteld dat *abilities* instrumenten door hun *mutual gains* duidelijk passen bij zacht HRM, *opportunities* instrumenten overwegend bij zacht HRM en *motivation* instrumenten door hun *conflicting outcomes* bij hard HRM. Hierdoor zorgt het HRM-beleid in het algemeen weliswaar alsnog voor *mutual gains* maar kunnen diverse HRM-instrumenten wel worden verbeterd.

## 3. Conclusie en lessen voor beleid

### 3.1 Conclusie

Op basis van het Werkonderzoek 2022 constateren we dat de publieke sector wel wat heeft ingeleverd op zijn positie als modelwerkgever en kan werken aan diverse aspecten om het personeelsmanagement te verbeteren. Zo beoordeelt weliswaar de overgrote meerderheid (74%) van de ambtenaren hun directe leidinggevenden als (zeer) goed, maar is het enthousiasme over de andere betrokkenen zoals de HRM-afdeling (47,1%) en het hoger management (49,9%) een stuk lager. Dat betekent dat meer dan de helft van de ambtenaren de HRM-afdeling en het hoger management een 6 of lager geeft en dus (sterk) voor verbetering vatbaar vindt. Dat is ook in lijn met het oordeel over het HRM-beleid waarvan ook 45,4% van de ambtenaren aangeeft dat er (sterke) verbeteringen mogelijk zijn. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met de oordelen van private werknemers waardoor kan worden gesteld dat de publieke sector niet meer direct dé modelwerkgever is.

Toch kan niet worden gesteld dat publieke organisaties in hun HRM geen aandacht meer hebben voor het individuele welzijn (oftewel zacht HRM) en zich enkel focussen op organisatie uitkomsten (oftewel hard HRM). Zo worden over het algemeen de HRM-instrumenten gericht op mogelijkheden om in het uit te voeren werk zelf te kunnen functioneren (oftewel werk gerelateerde *Opportunities* HRM-instrumenten) alsook HRM-instrumenten gericht op bekwaamheden (oftewel *Abilities* HRM-instrumenten) overwegend positief beoordeeld. Bovendien zijn de positieve oordelen over deze typen HRM-instrumenten ook vrijwel allemaal stap voor stap gestegen in de afgelopen jaren naar vaak de tot nu toe meest positieve oordelen in 2022. Daarbij komt dat deze instrumenten ook leiden tot zowel positieve uitkomsten voor het individuele welzijn (hogere bevlogenheid en lagere burn-out) alsook organisatie-uitkomsten (hogere verbondenheid en lagere vertrekintentie).

Toch komt de 45,4% die aangeeft dat het HRM-beleid voor verbetering vatbaar is niet uit het niets. Zo worden over het algemeen de HRM-instrumenten gericht op motivatie (oftewel *Motivation* HRM-instrumenten)

alsook HRM-instrumenten gericht op mogelijkheden om in de organisatie als geheel te kunnen functioneren (oftewel organisatie gerelateerde *Opportunities* HRM-instrumenten) veel minder positief beoordeeld. Bovendien leiden deze instrumenten vaak ook tot *conflicting outcomes*. Ze zijn immers wel positief voor organisatie-uitkomsten zoals organisatieverbondenheid maar niet zozeer voor het individuele welzijn zoals bevlogenheid. Daarom worden ze ook wel gezien als onderdeel van hard HRM. En ondanks dat ook de positieve oordelen over deze typen HRM-instrumenten vrijwel allemaal stap voor stap zijn gestegen, zijn dit wel de HRM-instrumenten binnen het HRM-beleid die voor verbetering vatbaar zijn. Daarop kunnen dan ook lessen voor beleid worden geformuleerd.

## 3.2 Lessen voor beleid

### 1. HRM-beleid is voor verbetering vatbaar, door meer specifieke inzet op:

#### 1.1 Motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten inzetten volgens een zachte HRM-visie.

Bij Motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten gaat het om prestatiemeting, beloning en loopbaanmogelijkheden. Ambtenaren zijn hier slechts gematigd positief over en deze instrumenten leiden wel tot verbeterde organisatie-uitkomsten maar niet tot verbeterd welzijn. Deze instrumenten worden dus mogelijk te veel volgens een harde HRM visie ingezet in plaats van een meer zachte visie. Zoals eerder aangegeven wordt bijvoorbeeld het HRM-instrument prestatiemeting mogelijk vooral als een rationeel straffend dan wel belonend systeem ingezet (in lijn met een harde HRM-visie). Aanbevolen wordt om dit instrument meer in te zetten als continue motiverende feedback door leidinggevendenden (in lijn met een zachte HRM-visie) zodat medewerkers meer tevreden worden over dit "M"-instrument en het ook hun individueel welzijn verbeterd. Hetzelfde geldt voor de overige Motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten.

#### 1.2 Organisatie-gerelateerde *Opportunities* HRM-instrumenten inzetten volgens een zachte HRM-visie.

Bij dit type HRM-instrumenten gaat het om tevredenheid met de communicatie in de organisatie en de mate van invloed op de organisatie. Ambtenaren zijn hier niet al te tevreden over en deze instrumenten hebben ook geen sterke bijdrage aan individueel welzijn en organisatie-uitkomsten. Mogelijk worden deze instrumenten net als de motivatie-gerelateerde HRM-instrumenten te veel volgens een harde HRM-visie ingezet. De informatie en communicatie in de organisatie wordt bijvoorbeeld mogelijk enkel als éénrichtingsverkeer ervaren waarbij de leidinggevendenden vertellen wat medewerkers moeten doen (in lijn met een harde HRM-visie). Aanbevolen wordt om meer in te zetten op wederzijdse communicatie waarbij leidinggevendenden ook bij medewerkers informatie ophalen (in lijn met een zachte HRM-visie) zodat medewerkers meer tevreden zullen worden over dit "O"-instrument. Hetzelfde geldt voor het andere organisatie-gerelateerde *Opportunities* HRM-instrument.

### 2. Zichtbaarheid en professionalisering van hoger management en HRM-afdelingen.

Net als direct leidinggevendenden verbeteren het hoger management en HRM-afdelingen zowel het individueel welzijn alsook organisatie-uitkomsten. Tegelijkertijd worden deze twee betrokken partijen

bij HRM veel negatiever beoordeeld dan direct leidinggevenden. Zoals eerder aangegeven zijn als gevolg de professionalisering van HRM vaak veel HRM-taken tegenwoordig belegd bij direct leidinggevenden. Hierdoor is deze partij veel zichtbaarder voor ambtenaren dan de HRM-afdeling en hoger management. Dit leidt mogelijk tot het verschil in oordelen. Echter, als onderdeel van de professionalisering van HRM is het ook noodzakelijk dat er afstemming plaatsvindt tussen de overkoepelende strategie, missie en visie opgesteld door hoger management en de HRM visie opgesteld door de HRM-afdeling (Boselie, 2014). Deze afstemming leidt namelijk tot positieve uitkomsten voor medewerkers (Blom, Voorn & Borst, 2022). Het is daarom niet wenselijk om te blijven hangen bij een eenzijdige connectie waarbij de organisatievisie wordt opgesteld door hoger management en dat HRM-afdelingen vervolgens een HRM-visie maakt die aansluit op die organisatievisie. In plaats daarvan wordt aanbevolen dat er volledige integratie plaatsvindt waarbij een HRM-directeur aan tafel zit met het hoger management om gezamenlijk de organisatievisie en HRM-visie te ontwikkelen die wordt gedeeld onder medewerkers (Boselie, 2014).

Al met al dragen deze lessen voor beleid mogelijk bij aan het herwinnen van de positie van de publieke sector als modelwerkgever.

# Literatuur

Blom, R., Voorn, B., & Borst, R. T. (2022). HRM autonomy, integration and performance in government agencies: Tests of necessity and sufficiency. *Public Management Review*, Online first, 1-19.

Borst, R. T., & Blom, R. (2021). HRM and well-being in the public sector. In B. Steijn, & E. Knies (Eds.), *Research Handbook on HRM in the Public Sector* (pp. 172-188). Edward Elgar Publishing.

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

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.

Boselie, J. P. P. E. F., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.

Boyne, G., Jenkins, G., & Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77, 407-420.

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6, 303-309.

Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing people in the public services*. Macmillan.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.

Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 799-825.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.

Leisink, P., Borst, R., Knies, E., & Battista, V. (2021). Human Resource Management in a Public-Sector Context. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 415-436). Oxford University Press.

Morgan, P., & Allington, N. (2002). Has the public sector retained its "model employer" status? *Public Money and Management*, 22(1), 35-42.

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

Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563.

Penning de Vries, J., Knies, E., & Leisink, P. (2022). Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make Supervisors and Employees See Eye to Eye? *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 88-112.

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

*Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. Human Resource Management, 46(2), 265–284.*

*Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In: J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), HRM & Performance: Achievements & Challenges (97–110). Chichester: Wiley.*



# Bijlage

**TABEL 1: BIJDRAGE DRIE BETROKKEN PARTIJEN EN ALGEMEEN OORDEEL HRM-BELEID AAN INDIVIDU EN ORGANISATIE (OP BASIS VAN BËTA-COËFFICIËNTEN)**

	Individu		Organisatie	
	<i>Bevlogenheid</i>	<i>Burn-out</i>	<i>Organisatie-verbondenheid</i>	<i>Vertrekintentie</i>
Beoordeling management	,186***	-,102***	,238***	-,114***
Beoordeling HRM-afdeling	,036**	-,045***	,032***	-,007
Beoordeling HRM-beleid	,082***	-,083***	,143***	-,034***
Beoordeling leidinggevende	,145***	-,058***	,144***	-,153***
Aantal uren werkzaam	-,007	-,004	,009	-,049***
Type dienstverband (Voltijd)	-,096***	,020	-,054***	-,003
Type contract (Onbepaalde tijd)	-,001	-,002	,016	,010
Percentage thuiswerken	-,134***	,027*	-,056***	,049***
Geslacht (Vrouw)	,009	,083***	-,007	-,001
Leeftijd	,152***	-,082***	,013	-,119***
Jaren werkzaam werkgever	-,045***	-,004	,072***	-,049***
Opleidingsniveau	,010	-,007	,015	,003
N	7587	7587	7587	7270
Adjusted R <sup>2</sup>	,152	,062	,360	,097

TABEL 2 BIJDRAGE HRM-INSTRUMENTEN AAN INDIVIDU EN ORGANISATIE (OP BASIS VAN BÈTA-COËFFICIËNTEN)

		Individu		Organisatie	
		<i>Bevlogenheid</i>	<i>Burn-out</i>	<i>Organisatie-verbondenheid</i>	<i>Vertrek-intentie</i>
Abilities HRM-instrumenten	Training gevolgd	,026**	-,024*	-,003	,020
	Ontplooiing/ontwikkeling	,225***	-,044***	,156***	-,11***
Motivation HRM-instrumenten	Loopbaanontwikkeling	,022	-,007	,016	-,118***
	Beloning	-,019	-,031**	,034***	-,010
	Prestatiemeting	,031**	-,014	,127***	-,040**
Opportunities HRM-instrumenten	Samenwerking collega's	,120***	-,030**	,142***	-,067***
	Zelfstandigheid	,129***	-,022	,027**	-,062***
	Hoeveelheid werk	,141***	-,318***	,018*	-,031**
	Mate van invloed	,138***	-,027*	,264***	-,068***
	Communicatie	,041***	-,023	,174***	-,002
	Aantal uren werkzaam	,014	-,010	,015	,016
	Type dienstverband (Voltime)	-,065***	,013	-,038***	-,041***
	Type contract (Onbepaalde tijd)	-,021*	,006	,017*	-,004
	Percentage thuiswerken	-,126***	-,004	-,080***	,040***
	Geslacht (Vrouw)	,035***	,054***	,021*	,010
	Leeftijd	,133***	-,054***	-,032**	-,099***
	Jaren werkzaam werkgever	-,019	,013	,092***	-,060***
	Opleidingsniveau	-,008	-,004	-,023*	,012
	N	8817	8817	8817	8456
	Adjusted R <sup>2</sup>	,317	,156	,433	,133