

## Inzending 9 Marielle van den Berg

In dit stuk zal worden nagegaan op welke wijze de rijksoverheid kwalitatief beter kan worden met minder functies met behulp van HRM-beleid welke wordt toegepast op overheidsmedewerkers. Allereerst zal duidelijk worden weergegeven wat het precieze probleem is waar de Rijksoverheid mee te maken heeft. Efficiencyvergroting en het vergroten van de kwaliteit van prestaties zijn het hoofddoel van De Nota Vernieuwing Rijksdienst (2008). Ambtenaren van de toekomst dienen optimale kwalitatieve prestaties te leveren. Tevens is het aantrekken van jongeren een doel van de Rijksoverheid.

Aan de hand van bestaande theorieën worden maatregelen voorgesteld welke de Rijksoverheid kan toepassen in haar HRM-beleid. Door het doorvoeren van deze maatregelen kunnen de bovengenoemde doelen behaald worden. Deze maatregelen zijn ingedeeld in verschillende categorieën: Beloningen, Doelen stellen, Teamwork, Participatief management, Effectieve communicatie, Baan- en organisatiekenmerken, Public Service Motivatie, en Personeel-Organisatie-Fit.

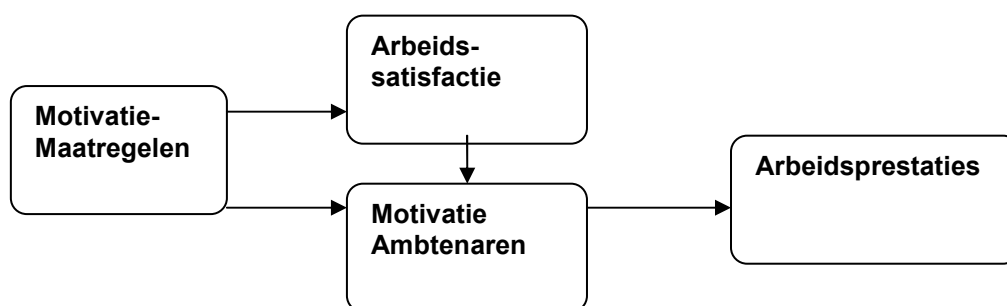
Aansluitend worden de concrete aanbevelingen voor de Rijksoverheid weergegeven. De implementatiewijze volgens het acht-fasen model van veranderingsprocessen (Kotter, 2002) zal het doorvoeren van de aanbevelingen bevorderen. Door het implementeren van deze aanbevelingen zal de Rijksoverheid de ambtenaar van de toekomst kunnen motiveren en optimale (individuele en organisationele) prestaties kunnen realiseren.

Efficiencyvergroting en het vergroten van de kwaliteit van prestaties zijn het hoofddoel van De Nota Vernieuwing Rijksdienst (2008). Ambtenaren van de toekomst dienen optimale kwalitatieve prestaties te leveren. Tevens is het aantrekken van jongeren een doel van de Rijksoverheid. Het bereiken van deze doelen kan de overheid bereiken door haar medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden. Verschillende internationale theorieën (Boselie et al, Gould- Williams, Kim, Steijn, Perry & Wise, Mohniyan en Pandey, Bright, Perry, Mesch en Paarlberg, O'Donnel & Shields, Harris) geven aan dat gemotiveerde ambtenaren betere arbeidsprestaties leveren. Het doel van dit stuk is daarom het verkrijgen van meer inzicht in het antwoord op onderstaande vraag:

*Welke maatregelen zijn nodig opdat de ambtenaar van de toekomst gemotiveerd zijn werk verricht en optimale (individuele en organisationele) prestaties tot stand komen?*

### Maatregelen

Uit de theorie blijkt dat gemotiveerde medewerkers betere arbeidsprestaties leveren. De Rijksoverheid zal in de toekomst maatregelen moeten nemen om haar medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden. De centrale begrippen in deze beleidsnotitie worden hieronder weergegeven.



Steijn (2004) geeft weer dat diverse studies in de private sector aangeven dat HRM de arbeidsbeleving en arbeidsprestatie van werknemers positief kan beïnvloeden. De juiste inzet van HRM-instrumenten zal van invloed zijn op de arbeidsbeleving van werknemers, waardoor een grotere betrokkenheid en arbeidstevredenheid en motivatie zal ontstaan. Steijn (2004) constateert een relatie tussen de inzet van HRM en de prestatie van een organisatie en ziet arbeidssatisfactie als een interveniërende variabele tussen de inzet van HRM en betere prestatie van de organisatie.

De resultaten van het onderzoek van Steijn geven aan dat HRM-praktijken een relatief belangrijke rol spelen als determinant van

arbeids­­satisfactie.

Hieronder worden op basis van de beschikbare literatuur verschillende concrete maatregelen weergegeven welke de Rijksoverheid kan toepassen om de ambtenaren van de toekomst te motiveren.

Deze maatregelen kan de Rijksoverheid toepassen in haar HRM-beleid om op deze wijze medewerkers te motiveren en de arbeidsprestaties positief te beïnvloeden. De Rijksoverheid dient in haar HRM-beleid:

1. Aandacht te besteden aan het testen van een belonings­­stelsel voor ambtenaren.
2. Het stellen van doelen inpassen. Bijvoorbeeld gekoppeld aan het belonings­­stelsel, dit is echter niet noodzakelijk. Persoonlijke Ontwikkelingsplannen en Persoonlijke Actieplannen moeten opnemen in het HRM-beleid.
3. In de toekomst werkzaamheden van ambtenaren meer in teamverband laten uitvoeren. Projectteams opzetten voor uitvoering van bepaalde taken.
4. Medewerkers in de toekomst meer te laten participeren in het besluitvormingsproces van zowel het HRM-beleid als ander beleid. Brainstormsessies, overlegmomenten, klankbordgroepen, adviesraden, ideeën­­bussen dient de Rijksoverheid door te voeren.
5. Veel aandacht te besteden aan vormen van effectieve communicatie naar medewerkers toe.
6. Autonomie, taakvariëteit en loopbaanbegeleiding op te nemen in functieprofielen.
7. Medewerkers met veel PSM aantrekken en binnen te houden. Nog meer het publieke belang van de banen benadrukken bij werving-en selectie acties.
8. Publieke medewerkers te laten voelen dat ze persoonlijk bijdragen aan een organisatie welke een waardevolle service levert, zonder onnodige beperkingen of controles op de werkzaamheden.
9. Red tape (Bureaucratie) te verminderen, heldere doelen stellen en empowerment van medewerkers creëren om de PSM van medewerkers te verhogen.
10. Bij de werving-en selectieprocedure aandacht schenken aan de P-O fit middels assessments.

Het doorvoeren van bovengenoemde maatregelen zal tijd en energie kosten voor de Rijksoverheid. Om de invoering van de maatregelen ( en dus de verandering ) succesvol te laten verlopen, dient de overheid aandacht te besteden aan het veranderingsproces. Bij de verandering van het HRM-beleid dient de Rijksoverheid de volgende fasen van het veranderproces te doorlopen (Kotter, 2002):

1. Urgentiebesef vestigen;
2. De leidende coalitie vormen;
3. Een visie en strategie ontwikkelen;
4. De veranderingsvisie communiceren;
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren;
6. Korte- termijn­­successen genereren;
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen;
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

### **Conclusie**

Efficiencyvergroting en het vergroten van de kwaliteit van prestaties zijn het hoofddoel van De Nota Vernieuwing Rijksdienst (2008). Ambtenaren van de toekomst dienen optimale kwalitatieve prestaties te leveren. Tevens is het aantrekken van jongeren een doel van de Rijksoverheid. Het bereiken van deze doelen kan de overheid bereiken door haar medewerkers te motiveren en

gemotiveerd te houden.

Dit advies geeft een tiental maatregelen weer welke de Rijksoverheid kan toepassen om de ambtenaar van de toekomst te motiveren en gemotiveerd te houden. Wanneer een ambtenaar gemotiveerd zijn werk verricht zullen optimale (individuele en organisationele) prestaties tot stand komen. Het toepassen van de in deze nota genoemde maatregelen in het HRM-beleid van de Rijksoverheid zal bijdragen aan de ontwikkeling van een betere rijksoverheid met minder functies.