

Hoe zijn Rijksmedewerkers proactief in werk en loopbaan?

Op welke manier zijn medewerkers van de Rijksoverheid proactief in hun werk en loopbaan? Dat was de centrale vraag van de enquête onder Rijksmedewerkers van december 2014. Het onderzoek is uitgevoerd door het team Personeelsenquête Rijk in opdracht van DGOBR/OPR van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Gezond leven, je kennis en vaardigheden op niveau houden en zo nu en dan van omgeving en/of functie wisselen, zijn goed voor je inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid (het vermogen werk te hebben en te houden) is een belangrijk onderdeel van je vakmanschap en aanpassingsvermogen. Medewerker, leidinggevende en de organisatie hebben daarin een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Investeren in vakmanschap

Van de Rijksoverheid wordt verwacht dat zij kwaliteit levert, integer is en zich doorlopend aanpast aan de veranderende omgeving. In de informatiesamenleving, waar de Rijksoverheid in direct contact staat met de burger, is het eigen personeelsbestand het belangrijkste kapitaal van die overheid. Daarom is investeren in vakmanschap en het aanpassingsvermogen van Rijksambtenaren een belangrijke doelstelling binnen het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, als uitwerking van de Hervormingsagenda.

Steekproef

Aan het onderzoek hebben veel medewerkers van verschillende ministeries deelgenomen. De resultaten zijn als infographics weergegeven in figuur 1. Hieronder een korte beschrijving van enkele belangrijke resultaten.

De resultaten zijn gebaseerd op antwoorden van 2470 medewerkers van de ministeries van Algemene Zaken, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken, Infrastructuur en Milieu (exclusief Rijkswaterstaat), Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Rijkswaterstaat. Kenmerken van de deelnemers:

- 61 procent is man;
- de gemiddelde leeftijd is 48 jaar;
- de meeste deelnemers zijn hbo- of universitaire opgeleid (74 procent);
- alle functiefamilies zijn evenredig vertegenwoordigd;
- bijna iedereen heeft een vast contract (94 procent);
- gemiddeld zijn de deelnemers in hun gehele loopbaan vier keer vrijwillig van functie veranderd;
- de gemiddelde functieverblijfsduur in de meest recente functie is zeven jaar.

Een compleet overzicht van de steekproef is te vinden in [Bijlage 1](#).



Figuur 1.
De steekproef
beschrijving van
het onderzoek.

Proactief werkgedrag in relatie tot ...

Op basis van deze gegevens zijn enkele interessante vergelijkingen te maken in verschillende categorieën, zoals:

- 1) over de aloude discussie, namelijk de genderverschillen;
- 2) een actueel thema in het kader van duurzame inzetbaarheid: het levensfasebewust beleid;
- 3) een groeiend eigen succes bij het Rijk: het Functiegebouw Rijk.

We vermelden hier de interessantste bevindingen uit deze drie categorieën. Het volledige overzicht is verwerkt in de infographic.

Gender en proactief werkgedrag

Wanneer we kijken naar de verschillen tussen mannen en vrouwen, zien we:

- geen verschillen in de mate waarin zij doen aan jobcrafting (in alle vier subdimensies);
- dat mannen proactiever zijn op het gebied van intrapreneurschap: aanpassen en innoveren van processen, diensten, producten en de fundamentele visie van waaruit de organisatie opereert;
- geen verschillen in de mate waarin mannen en vrouwen zich inzetten om de structuur van de organisatie te veranderen en de bronnen van de organisatie te vergroten.

Meer informatie over 'jobcrafting' en 'intrapreneurschap' is te vinden in de [factsheet 'Proactief werk- en loopbaangedrag'](#).

Leeftijdscohorten en proactief werkgedrag

Vervolgens is het bestand opgedeeld in leeftijdscohorten van ongeveer gelijke groepen: jonger dan 35 jaar / 35 – 44 jaar / 45 – 55 jaar / 55 jaar en ouder.

Enkele van de zeer interessante resultaten zijn:

- 1) elk cohort blijkt uit te blinken in een bepaalde vorm van jobcrafting:
 - de jongere Rijksambtenaren richten zich vooral op de sociale bronnen en op het werk uitdagender maken;
 - het middencohort (35 - 55 jaar) reduceert vooral belemmerende werkzaamheden;
 - het oudere cohort (55 jaar en ouder) verhoogt vooral structurele werkbronnen in het werk.
- 2) Op het gebied van intrapreneurschap zien we dat vooral het middencohort (35 - 44) bezig is met processen, diensten, producten aanpassen en innoveren en met de fundamentele visie van waaruit de organisatie opereert.

Functiefamilies en proactief werkgedrag

De volgende functiefamilies zijn vergeleken: Advisering, Bedrijfsvoering, Beleid, Kennis en Onderzoek, Lijnmanagement, Project-/ Programmamanagement, Toezicht en Uitvoering.

Uit de resultaten blijkt dat:

- vooral het Project-/ Programmamanagement en Lijnmanagement proactief zijn, zowel binnen de functie (jobcrafting) als aan de rand van de functie (intrapreneurship);
- de Bedrijfsvoering het meest proactief is in het verminderen van werkzaamheden die hun werk belemmeren, ofwel: jobcraften gericht op het verminderen van hinderlijke taakeisen.

Wat vertelt dit ons?

De belangrijkste bevinding is dat er op het gebied van proactief werk- en loopbaangedrag behoorlijke verschillen zijn tussen leeftijdscohorten en functiefamilies. Een volgende stap kan zijn om bepaalde kenmerken van de groepen te bekijken en te doorgronden waarom deze verschillen bestaan. De kenmerken kunnen zowel voortkomen uit de persoon (bijvoorbeeld doordat jongeren zich nog meer willen bewijzen en zich er daarom meer op richten om hun functie uitdagender te maken) of uit de werkomgeving (bepaalt vooral de functieomschrijving van het management dat zij meer ruimte hebben om proactief te zijn in hun werk?). Hieruit kunnen we uitgangspunten halen voor manieren om proactiviteit bij het Rijk te stimuleren. Daarnaast kunnen we deze inzichten gebruiken om goede praktijkvoorbeelden te delen. Bijvoorbeeld van de manier waarop ouderen structurele bronnen jobcraften (omdat zij dat het meeste doen) en hoe de andere leeftijdsgroepen daarvan kunnen leren.

Meer informatie

Voor vragen, op- of aanmerkingen kun je terecht bij Jason Gawke, jason.gawke2@minbzk.nl.

Jason Gawke is onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij voert dit onderzoek uit in opdracht van de afdeling DGOBR/OPR van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het A+O fonds Rijk financiert dit onderzoek. In het A+O fonds Rijk werken de vakorganisaties FNV Overheid, AC Rijksvakbonden, CNV Overheid en het CMHF met de werkgever Rijk samen aan een betere arbeidsmarkt bij de Rijksoverheid.