

Persoonlijkheid een voorspeller voor Prestaties op de werkvloer?

Een studie naar de relatie tussen Persoonlijkheid en Prestaties en de verschillen tussen Functiegroepen



Naam: Julius Elshout

Studenten nummer: 5729513

Thesis begeleider: Vincenz Frey

Stagebegeleider: Thijs Fokker

Datum: 26-06-2017

Julius Elshout

5729513

j.j.elshout@students.uu.nl

Masterscriptie Contemporary Social Problems

Thesisbegeleider: Vincenz Frey

Tweede beoordelaar: Antonie Knigge

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Afdeling Sociologie

Sjoerd Groenmangebouw (2de verdieping)

Padualaan 14

3584 CH Utrecht

Hutten BV

Afdeling Samenwerking & Organisatie

Mountbattenweg 2,

5466 AX Veghel

Voorwoord

De afgelopen maanden zijn voor mij een heel interessante en uitdagende periode geweest. Niet alleen professioneel heb ik mezelf ontwikkeld, maar zeker ook persoonlijk. Het harde werk dat ik in dit onderzoek heb gestopt en het resultaat hiervan, maen mij trots en voldaan. Deze thesis is geschreven in opdracht van de Universiteit Utrecht en het bedrijf Hutten. Tijdens het schrijven van mijn thesis heb ik geprobeerd een link te leggen tussen mijn huidige Master Contemporary Social Problems en vooropleiding Commerciële Economie. Beide vakgebieden genieten grote interesse van mij. Het sociaal-maatschappelijk bedrijf Hutten maakt het mogelijk deze link te leggen.

De steun die ik heb genoten van velen zijn mij niet onopgemerkt gebleven. Zo wil ik allereerst mijn begeleider Vincenz Frey bedanken voor de hulp in mijn thesis. Zijn kritische blik en constructieve feedback hebben mij geholpen in het succesvol afronden van mijn thesis. Daarnaast wil ik ook mijn directe collega's bij Hutten bedanken, die mij met een lach naar het werk brachten. Ik heb hier een ontzettend leuke en leerzame periode beleefd, waar ik veel energie van heb gekregen. In het bijzonder wil ik Thijs Fokker, mijn stagebegeleider binnen Hutten, bedanken. Hij heeft mij ondersteund in het volbrengen van mijn thesis en tevens de mogelijkheid geboden om actief te zijn in de operatie van recruitment. Tot slot wil ik ook graag een dankwoord richten tot mijn vader, moeder en broer die mij altijd hebben gesteund en het überhaupt mogelijk hebben gemaakt deze Master te volgen.

Julius Elshout

Utrecht, juni 2017

Samenvatting

Ieder mens is op haar beurt anders. Persoonlijkheid speelt hierin een belangrijke rol. Voor bedrijven is dit een interessant concept, aangezien het waarneembare trekken betreft die iemand in zijn gedrag in verschillende situaties herhaaldelijk laat zien en die dus kenmerkend zijn aan de individu (Robbins & Judge, 1993). Met name het herhaaldelijke aspect stelt ons in staat voorspellingen te doen ten aanzien van toekomstig gedrag. Interessant is dus persoonlijkheid te gebruiken ten aanzien van het werven van nieuw personeel. Zo ook vindt het bedrijf Hutten, waar dit onderzoek voor uitgevoerd wordt. Met name is het voor bedrijven interessant of persoonlijkheid een voorspeller is van prestatie en of er verschillen zijn tussen bepaalde functiegroepen. De onderzoeksvraag luidt daarom als volgt: *Wat is de invloed van verschillende persoonlijkheidskenmerken op prestatie en hoe verschilt dit tussen de verschillende functiegroepen?*

De theorie die ten grondslag ligt aan de relatie van persoonlijkheid naar prestatie en de verschillen tussen functiegroepen, is de Person-Environment Fit theorie. Deze theorie veronderstelt dat mensen beter functioneren in een omgeving die zich voor hen leent (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Hier speelt dit onderzoek met functiegroepen in op de Person-Vocation Fit, wat kijkt naar een match tussen een individu en beroepsveld als omgeving (Holland, 1997; Super, 1953). Wanneer iemand zich fijn voelt in een bepaalde functiegroep zal deze persoon meer tevreden zijn in het werk wat hij of zij doet. Meer werktevredenheid leidt daarin tot betere prestaties, waardoor verwachtingen zijn dat bepaalde mensen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken beter presteren in een bepaalde functiegroep (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Petty, McGee, & Cavender, 1984).

De data is afkomstig uit databestanden vrijgegeven door het bedrijf Hutten. Hierin is persoonlijkheid gemeten via de DISC-methode, prestatie via beoordelingsgesprekken tussen de leidinggevende en de medewerker en zijn functiegroepen opgesteld via de wervingsbehoefte van Hutten. Hierin is prestatie helaas niet optimaal gemeten door de grote mate van subjectiviteit in de score en de niet overeenkomstige instructiepagina met het beoordelingsformulier.

Dit onderzoek biedt geen support voor de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Ook verschillen tussen functiegroepen zijn niet gevonden. Belangrijke verklaringen hiervoor kunnen zijn dat uitsluitend is gekeken naar Person-Vocation Fit en dat prestatie niet optimaal gemeten is. Vervolgonderzoek in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie is dus

interessant door Person-Group Fit (teamsamenstelling) en Person-Job Fit (banen) mee te nemen. De notie dient gemaakt te worden dat bedrijven voorzichtig moeten zijn in het gebruik van persoonlijkheid als wervingscriteria. Vervolgonderzoek biedt daarin meer inzicht of het als wervingscriteria gebruikt kan worden. Daarnaast wordt Hutten aanbevolen prestaties beter te meten voor eventuele vervolgonderzoeken, interne analyses en het gebruik van prestatie als indicator voor doorstroommogelijkheden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	9
2. De Context.....	12
2.1 Hutten BV.....	12
2.2 Functiegroepen	14
3. Theoretisch Kader	15
3.1 Concepten en Metingen van Persoonlijkheid	16
3.2 Person-Environment Fit.....	17
3.3 Kenmerken DISC en Functiegroepen.....	19
4. Data en Methode	21
4.1 Participanten en Procedures	21
4.2 Metingen van variabelen	22
4.3 Analyse.....	26
5. Resultaten	27
6. Conclusie.....	31
7. Beleidsaanbeveling.....	34
Literatuurlijst.....	36
Bijlage 1: Competenties Beoordelingsformulier	41
Bijlage 2: DISC-kwadrant	42
Bijlage 3: Regressies Dieper Onderzoek.....	43
Bijlage 3A.....	43
Bijlage 3B.....	43
Bijlage 3C.....	44
Bijlage 3D.....	45
Bijlage 3E:.....	46
Bijlage 3F:.....	46

1. Inleiding

Mensen zijn cruciaal voor organisaties. Sterker nog zonder mensen zijn organisaties nergens te bekennen. Voor organisaties is het van groot belang om de juiste medewerkers in huis te hebben om doelen te bereiken en de kwaliteit verhogen (O'Reilly, Chatman & Caldwell; Acuña, Gómez, & Juristo, 2009; Judge, Heller & Mount 2002). Het vinden van talent en de beste personen voor de organisatie en functie die zij dienen te vervullen, is een doelstelling die iedere organisatie nastreeft. In de literatuur is dit een speelveld waar reeds onderzoek naar gedaan is. Hierin is veelvuldig gezocht naar verklaringen, hoe mensen handelen en hoe prestaties van mensen kunnen worden verbeterd. Verschillende concepten zijn dan ook onderzocht ten aanzien van het werven van het beste personeel, en het verhogen van de kwaliteit van medewerkers. Zo hebben Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001) onderzoek gedaan naar de relatie tussen werktevredenheid en prestatie. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen die tevreden zijn met hun baan productiever zijn en daarmee dus een positieve invloed hebben op een organisatie. Om tevreden te zijn als persoon is het van belang om in een omgeving te zijn, waar men zich fijn voelt (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Het fijn voelen in een bepaalde omgeving, kan alleen bereikt worden wanneer zowel de persoon als de individu met elkaar matchen. Een concept dat kijkt naar wat een persoon drijft is persoonlijkheid. Dit is namelijk een belangrijke factor voor het gedrag van een individu en hoe deze individu zich voelt in een bepaalde omgeving (Robbins & Judge, 1993; Kristof, 1996). Het gedrag dat iemand vertoont in een functie is cruciaal voor de prestaties die zij hierin leveren. Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie.

In de match tussen functie en de wensen van een individu speelt persoonlijkheid een centrale rol (Judge & Cable, 1997; Hofstede & McCrae, 2004; O'Reilly, Chatman & Caldwell). Iedereen is op haar beurt anders, maar mensen laten veelal overeenkomstige kenmerken zien. Zo wordt persoonlijkheid door Robbins & Judge (1993) omschreven als; *“Waarneembare trekken die iemand in zijn gedrag in verschillende situaties herhaaldelijk laat zien en die dus kenmerkend aan hem zijn”*. Door deze overeenkomstige en herhaaldelijke kenmerken is het mogelijk om voorspellingen te doen hoe personen in bepaalde situaties reageren. Dit maakt persoonlijkheid een interessant begrip om te bestuderen en is daarmee tevens een concept dat veel gebruikt wordt door bedrijven (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005). Het is dus interessant om te kijken of bepaalde persoonlijkheden beter bij de

organisatie en specifieke functie passen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

- Verklarende hoofdvraag: Wat is de invloed van verschillende persoonlijkheidskenmerken op prestatie en hoe verschilt dit tussen de verschillende functiegroepen?
- Beleidsvraag: Welke persoonlijkheidskenmerken zijn relevant in de werving naar nieuw talent/personeel voor verschillende functiegroepen om de prestaties te verhogen?

Veel psychologen hebben in de geschiedenis onderzoek gedaan naar persoonlijkheid. Zo was Carl Gustav Jung (1923) een pionier in de persoonlijkheidsliteratuur. Zo zette Jung verschillende psychologische kenmerken uiteen, waarmee hij de grondlegger was van het bekende Five-Factor model (FFM). Dit model wordt veelal gebruikt om de persoonlijkheid van mensen te meten en is daarmee veel gebruikt in de organisatieliteratuur. Zo hebben Judge, Heller & Mount (2002) bijvoorbeeld onderzocht of werktevredenheid verklaard kan worden door persoonlijkheid, wat gemeten is middels het Five Factor model. Dit model zet de volgende persoonlijkheidskenmerken uiteen: agreeableness, conscientiousness, neuroticism, extraversion en openness to experience. Judge, Heller & Mount (2002) hebben in hun onderzoek de relatie tussen alle persoonlijkheidskenmerken en werktevredenheid bevestigd. Ook zijn modellen als Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) en de DISC-methode, veelgebruikte modellen om persoonlijkheid te meten. De MBTI is een grote vragenlijst van dichotome antwoordcategorieën waaruit zestien persoonlijkheidstypen naar voren komen (Robbins & Judge, 1993). Hiervan zijn visionair (sceptisch, kritisch, onafhankelijk, doortastend en koppig), organisator (dol op activiteiten organiseren en leidinggeven) en conceptenbedenker (vindingrijk in het oplossen van problemen, maar kan routineklussen verwaarlozen) voorbeelden van (Robbins & Judge, 1993; Gardner & Matinko, 1996). De DISC-Methode is tevens een vragenlijst, waaruit een score komt op de vier persoonlijkheidskenmerken: Daadkrachtig, Invloedrijk, Stabiel en Consciëntieusheid. veel onderzoek is gedaan naar persoonlijkheid middels de MTBI en de FFM, daarentegen is weinig gebruik gemaakt van de DISC-methode. De DISC-methode is wel veelgebruikt in het bedrijfsleven (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005). Deze methodes om persoonlijkheid te meten liggen dicht bij elkaar. Zo worden in de DISC-methode alsmede de FFM overeenkomstige persoonlijkheidskenmerken gebruikt (Jones, Morris & Hartley, 2013). Het bedrijf Hutten (culinair dienstverlener), waar dit onderzoek voor uitgevoerd wordt, gebruikt

de DISC-methode om persoonlijkheid te meten. Hierdoor wordt deze methode ook in dit onderzoek gebruikt. Dit bedrijf wordt verder beschreven in 1.2 De Context.

In de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie is het belangrijk dat medewerkers in een omgeving werkzaam zijn waar zij zich fijn in voelen (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). De Person-Environment fit theorie stelt dan ook dat medewerkers beter functioneren als zij in een omgeving werkzaam zijn die overeenkomt met hun behoeften (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Wanneer mensen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken zich fijner voelen in een bepaalde omgeving, zal deze persoon met meer tevredenheid haar werk uitvoeren. Met een hogere werktevredenheid zal de prestatie van medewerkers ook omhoog gaan (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Petty, McGee, & Cavender, 1984). Zo wordt in dit onderzoek omgeving gezien als de functiegroep waarin een medewerker actief is, waarna gekeken wordt welke persoonlijkheidskenmerken beter presteren in deze functiegroepen. Hiervoor wordt, middels verschillende regressies, eerst gekeken naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Vervolgens wordt onderzocht of er verschillen zijn in deze relaties tussen de functiegroepen. De data die hiervoor gebruikt wordt is afkomstig uit het bedrijf Hutten waar dit onderzoek primair op gericht is. Zo zijn alle concepten reeds gemeten binnen dit bedrijf, waaronder persoonlijkheid via de DISC-methode, prestatie via beoordelingsgesprekken en functiegroepen opgebouwd via de wervingsgroepen. Van de ongeveer 1800 medewerkers actief bij Hutten, zijn in dit onderzoek 408 respondenten meegenomen.

Ook omtrent de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie is onderzoek gedaan. Enkele onderzoeken hebben gekeken naar het verband tussen persoonlijkheid en werktevredenheid, wat dicht tegen prestatie aan ligt. Resultaten zijn hierin discutabel, aangezien verschillende onderzoeken andere conclusies hebben. Zoals eerder benoemd hebben Judge, Heller & Mount (2002) geconcludeerd dat alle persoonlijkheidskenmerken gerelateerd zijn aan werktevredenheid. Het onderzoek van Mount, Ilies & Johnson (2006) concluderen echter dat alleen agreeableness samenhangt met werktevredenheid. Tot slot hebben ook Barrick, Mount & Judge (2001) gekeken naar de directe relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Hieruit is naar voren gekomen dat uitsluitend agreeableness en conscientiousness in verband staan met prestatie. In deze onderzoeken is uitsluitend gebruik gemaakt van de FFM, waardoor het interessant is andere methodes te gebruiken om vanuit een ander perspectief naar deze relatie te kijken. Hiervoor is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de DISC-methode.

Waar onderzoek is gedaan naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie, is nog niet onderzocht of prestatie in verschillende functiegroepen verklaard kan worden door persoonlijkheid. Wat echter blijkt uit de onderzoeken uit het verleden is dat er geen eenduidig beeld is over hoe prestatie voorspeld kan worden door persoonlijkheid. Dit onderzoek probeert daarmee een toevoeging te zijn op voorgaand onderzoek, om meer inzicht te bieden in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie en de verschillen tussen functiegroepen. Bij onderzoeken uit het verleden naar de relatie van persoonlijkheid en prestatie is vrijwel uitsluitend de FFM gebruikt om persoonlijkheid te meten. Hierdoor wordt in dit onderzoek gekozen om persoonlijkheid te meten via de de DISC-methode om zodoende persoonlijkheid op een andere manier te benaderen dan voorgaand onderzoek heeft gedaan. Dit biedt nieuwe inzichten in de wetenschappelijke benadering naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie.

Naast dat dit onderzoek interessant is voor wetenschappelijk literatuur, is het ook relevant voor bedrijven. Het concept persoonlijkheid wordt omschreven als het herhaaldelijk vertonen van gedrag dat kenmerkend is aan een persoon (Robbins & Judge, 1993). Door het herhaaldelijk vertonen van gedrag dat kenmerkend is aan een persoon, is het wellicht mogelijk om gedrag te gaan voorspellen op basis van persoonlijkheidskenmerken. Hierdoor kijkt dit onderzoek of prestatie verklaard kan worden door persoonlijkheid en of er verschillen zijn tussen functiegroepen. Bedrijven kunnen dit gebruiken ten aanzien van het werven van nieuw personeel om haar doelen beter na te kunnen streven. Voor het bedrijf Hutten is de werving van groot belang aangezien zij in een sector opereren waar een schaarste is aan medewerkers en talent (Telegraaf, 2016; UWV, 2017; De Ondernemer, 2017; PZC, 2017). Hierover wordt dieper ingegaan in De Context.

2. De Context

Dit onderdeel biedt inzicht in de context waarvin dit onderzoek is geschreven. Zo zal het bedrijf Hutten nader beschreven worden. Ook komt de wijze hoe de functiegroepen zijn opgesteld aanbod.

2.1 Hutten BV

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor een van de grootste culinaire dienstverleners van Nederland. Dit bedrijf is Hutten, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is te Veghel. Naast het hoofdkantoor is Hutten actief over het hele land, met name door middel van bedrijfscatering. Hiermee tracht Hutten dagelijks duizenden mensen te voorzien van eerlijk, duurzaam en

gezond voedsel. Medewerkers zijn dus actief over vrijwel heel het land, al zijn veel van deze medewerkers gevestigd in de provincie Noord-Brabant bij het hoofdkantoor. Naast de bedrijfs catering is Hutten op verschillende andere fronten actief. Zo levert dit bedrijf producten en diensten aan onder andere festivals, sportevenementen, feesten en partijen. In al deze sectoren heeft Hutten ongeveer 1.800 medewerkers. Zo is de instroom, doorstroom en uitstroom van Hutten zeer belangrijk en worden jaarlijks 300 tot 400 nieuwe medewerkers geworven. Hutten is een bedrijf dat sociaal-maatschappelijk betrokken is. Door de diep gewortelde waarden aan werkgeluk en het zijn van een maatschappelijke toevoeging, heeft Hutten onlangs een Verspillingsfabriek geopend, waar voedselresten hergebruikt worden voor nieuw maaltijdcomponenten. Met deze diep gewortelde waarden is Hutten voor het derde jaar op rij in de top tien werkgevers van Nederland gekomen.

Door de grootte en de ontwikkeling die Hutten de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is de werving van nieuw personeel een belangrijke uitdaging. Uit een artikel in de Telegraaf (2016) en het rapport ‘Kansrijke beroepen’ van het UWV (2017) blijkt dat tevens weinig personeel voor handen ligt in de horecasector. Deze sector is minder aantrekkelijk doordat er weinig carrièreperspectieven en gecompliceerde werktijden zijn. Hierdoor is het complex om de thuissituatie te combineren met werk. Door de schaarste in de horecasector is de risico op een mismatch groter aangezien bedrijven het soms moeten doen met wat voor handen ligt (Telegraaf, 2016; UWV, 2017; De Ondernemer, 2017; PZC, 2017).

De wervingskandidaten worden bij Hutten beoordeeld op vakmanschap, cultuur en persoonlijkheid. Deze drie criteria worden op verschillende niveaus beoordeeld. Des te ingewikkelder de functie is, des te zwaarder de beoordeling verloopt. Voor vakmanschap ligt de beoordeling veelal op het CV en eventuele aanvullende competenties, die bijvoorbeeld per video ingezonden kunnen worden. Om te kijken of de kandidaten bij de cultuur van Hutten passen, wordt tijdens de sollicitatieprocedure een cultuurtest verricht die op Hutten is afgestemd. Tot slot wordt ook persoonlijkheid gemeten via de DISC-methode. Iedere nieuwe medewerker dient een DISC-test te maken, waar een score uitkomt per persoonlijkheidskenmerk. Bij meer ingewikkelde functies, bijvoorbeeld management functies, wordt tevens een meer gedetailleerde DISC-test uitgevoerd. Deze gedetailleerde test gaat dieper in op kenmerken, risico's en eventuele valkuilen. In het theoretisch kader wordt de DISC-methode verder inhoudelijk behandeld. Hiermee geeft dit onderzoek inzicht op persoonlijkheidskenmerken die van belang zijn bij werving van verschillende functiegroepen.

2.2 Functiegroepen

Interessant is te kijken naar welke persoonlijkheid in welke omgeving het beste past. Hiervoor zijn in dit onderzoek drie functiegroepen uiteengezet, die dus als omgeving gezien kunnen worden. Deze functiegroepen zijn gebaseerd op een viertal wervingsgroepen om personeel uiteen te zetten binnen Hutten. Deze zijn:

1. (Operationeel) ondersteunende functies
2. (Operationeel) specialistische functies
3. Kernfuncties
4. Directie functies

Deze functiegroepen zijn uiteengezet op basis van de mate van kennis en specialisatie die voor de functie vereist is en de strategische waarde die een functie bevat. Ondersteunende functies behoeven weinig kennis en specialisatie en hebben tevens geen grote strategische waarde. Het zijn dus operationele en praktische functies die weinig competenties en vaardigheden van een individu vragen. De medewerkers in deze functiegroep hebben daarmee geen opleiding nodig om de instructies uit te voeren. Dit maakt deze groep niet minder belangrijk, aangezien zij vaak het gezicht zijn naar de klant (bijvoorbeeld cateringsmedewerkers, gastheren- / vrouwen, schoonmaakpersoneel, etc.). Zij zijn voldaan wanneer de klant met een goed gevoel naar huis gaat en resultaat op korte termijn is belangrijk.

Medewerkers in de specialistische functies zijn tevens operationeel en praktisch bezig, deze functies vereisen echter hoge mate van kennis of zijn ze zeer specialistisch van aard. Ze kunnen veelal omschreven worden als echte vakmensen. De functies in deze groep zijn daarmee niet zomaar uit te voeren zonder opleiding en training. Voorbeelden zijn chef-koks, barista's en horeca managers. Deze banen vragen veel specifieke en nauwkeurige handelingen waardoor dit niet door iedereen zomaar uit te voeren is. Over het algemeen is er veel vraag naar deze mensen in deze functiegroep en is er weinig aanbod op de arbeidsmarkt (UWV, 2017; De Telegraaf, 2016).

Tot slot worden kernfuncties en directiefuncties in dit onderzoek samengevoegd, omdat beide groepen veel overeenkomsten laten zien en het datatechnisch niet mogelijk is om directiefuncties apart te analyseren. Kernfuncties zijn met name functies in het middenmanagement en de directie functies betreffen de directie en het hoger management.

Voorbeelden van kernfuncties zijn HR-managers en Staff, die veelal bezig zijn met beleidzaken. Waar kern functies over het algemeen een hoge strategische waarde heeft, zijn zij wat minder specialistisch van aard en is een gemiddeld kennisniveau nodig. Directiefuncties zijn daarentegen zowel van grote strategische waarde alsmede zij veel kennis en specialisatie bevatten. Doordat zij deze overeenkomsten laten zien met de kernfuncties, worden zij in dit onderzoek beschouwd als kernfuncties.

3. Theoretisch Kader

Persoonlijkheid is een wereldwijd gebruikt concept dat door veel bedrijven toegepast wordt in hun personeelsbeleid. Veel bedrijven nemen mensen aan omdat zij het gevoel hebben dat zijn of haar persoonlijkheid past bij de functie en bedrijfscultuur. Dit onderbuik gevoel levert regelmatig een positieve samenwerking op (Newman & Lyon, 2009). In de literatuur is niet veel onderzoek gedaan of persoonlijkheid daadwerkelijk een voorspeller is van werktevredenheid en prestatieniveau (McKenna, Shelton & Darling, 2002). Belangrijk hierin is het onderscheid tussen persoonlijkheid en waarden. Het concept persoonlijkheid kent veel overeenkomsten en raakvlakken met waarden. Dit levert ruimte op tot het misintepreteren van de afzonderlijke concepten ofwel persoonlijkheid benoemen, maar tevens waarden bedoelen.

Een voorbeeld van die raakvlakken wordt gegeven in het onderzoek van Catell (1943). Persoonlijkheid wordt in dat onderzoek namelijk omschreven als: *‘hetgeen vertelt wat de persoon moet doen in een bepaalde situatie’*. Hieruit wordt duidelijk dat persoonlijkheid bepaald wat voor gedrag een individu vertoont. Waarden beïnvloeden echter ook gedrag waardoor deze definitie niet alleen persoonlijkheid, maar ook andere factoren omvat. Robbins & Judge (1993) geven, in hun boek *‘Gedrag in organisaties’*, een definitie die zowel persoonlijkheid als waarden uiteenzet. Zo wordt persoonlijkheid omschreven als: *‘waarneembare trekken die iemand in zijn gedrag in verschillende situaties herhaaldelijk laat zien en die dus kenmerkend aan hem zijn’*. Dit is tevens *erfelijk bepaald en ontwikkeld weinig door iemands leven heen.* en waarden worden door Robbins & Judge (1993) omschreven als: *‘Waarden vertegenwoordigen de fundamentele overtuiging dat een specifieke wijze van omgaan met mensen, dieren of dingen of het streven naar een specifieke eindtoestand voor allen zowel persoonlijk als maatschappelijk te verkiezen is boven een tegengestelde gedragswijze of manier van leven’*. Ook wordt in hun boek aangegeven dat waarden aangeleerd zijn en daarbij mee veranderen door het leven van een individu. Daarbij worden waarden beïnvloed door de omgeving van een persoon. Gedrag is mede een uitkomst van

zowel de persoonlijkheid als waarden van een individu.

3.1 Concepten en Metingen van Persoonlijkheid

Om persoonlijkheid te onderzoeken hebben veel wetenschappers verschillende methodes en benaderingen gebruikt om persoonlijkheid meten. Bekend psycholoog Carl Gustav Jung (1923) was een grondlegger in het meten van persoonlijkheid. Hier heeft Isabel Briggs Myers in een later stadium een test op bedacht die hedendaags de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) genoemd wordt (Myers, 1980; Myers and Myers, 1980; Myers and McCaulley, 1985). Deze test meet persoonlijkheid op basis van een reeks dichotome vragen, hier zijn uitsluitend twee antwoordcategorieën mogelijk, die resulteren in 16 mogelijke persoonlijkheidstypen. Deze methode heeft als nadeel dat het veel tijd in beslag neemt en er weinig antwoordmogelijkheden zijn.

Een ander veelgebruikt model in de persoonlijkheidsliteratuur is het Five Factor model (FFM). Dit model zet de volgende vijf persoonlijkheidstypen uiteen die voor een persoon bepaald worden door het invullen van een vragenlijst (Judge, Heller & Mount, 2002; Goldberg, 1993; Judge & Cable, 1997). Dit laat tevens veel overeenkomsten zien met de DISC-methode die in dit onderzoek gebruikt wordt in het meten van persoonlijkheid. Jones & Hartley (2013) hebben daarom ook onderzoek gedaan naar de correlatie tussen beide methodes, wat heeft geresulteerd in een correlatie tussen beide methodes om persoonlijkheid te meten.

De DISC-methode is gebaseerd op het werk van William Moulton Marston (1929) beschreven in zijn boek 'Emotions of Normal People'. Hierin zijn vier persoonlijkheidskenmerken uiteengezet, namelijk: (1) Daadkrachtig, (2) Invloedrijk, (3) Stabiel en (4) Consciëntieusheid. Deze persoonlijkheidskenmerken zijn uiteengezet op basis van enerzijds mensgerichtheid vs. taakgerichtheid en anderzijds introvertheid vs. extraverttheid. Het kwadrant is zichtbaar in bijlage 2. De DISC-methode is niet deterministisch en het is daarmee mogelijk om op verschillende persoonlijkheidskenmerken relatief hoog te scoren. In de praktijk blijkt echter dat mensen over het algemeen hoog scoren op één of twee kenmerken. Door de overzichtelijkheid en gebruiksvriendelijkheid van deze methode, gebruiken veel bedrijven de DISC-methode om persoonlijkheid van haar medewerkers te meten (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005). In het algemeen ligt de verwachting dat de mensen die hoog scoren op taakgerichte persoonlijkheidskenmerken, daadkrachtig en consciëntieusheid, beter presteren dan mensen die hoog scoren in de mensgerichte

persoonlijkheidskenmerken. Zij leggen in hun handelingen de focus op de taak en minder op het menselijke aspect. De verwachting is dat zij werkgerelateerde taken beter zullen uitvoeren. Hierdoor luidt de eerste hypothese als volgt:

H1a: *Mensen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig, presteren beter dan mensen die laag scoren op het persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig.*

H1b: *Mensen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid, presteren beter dan mensen die laag scoren op het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid.*

3.2 Person-Environment Fit

Het gedrag dat iemand laat zien is niet alleen afhankelijk van waarden of persoonlijkheid. Uit de sociologie wordt geopperd dat tevens goed gekeken moet worden naar de omgeving waarin bepaald gedrag wordt vertoond (Van Tubergen, 2015; Wolters & De Graaf, 2005; Boudon, 1986; Coleman, 1986). De omgeving waar iemand zich in bevindt, beïnvloed namelijk het gedrag van een individu. Een theorie die hierop aansluit is de Person-Environment Fit theorie. Volgens deze Person-Environment Fit theorie is het namelijk belangrijk dat mensen werken in een omgeving – ofwel organisatie, functiegroep of andere subgroepen – die bij hen past (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Onderdeel hiervan is de persoonlijkheid van een individu. Wanneer de omgeving inspeelt op kenmerken van iemands persoonlijkheid, zal deze persoon zich beter gebonden voelen aan de omgeving (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). De theorie van Person-Environment Fit onderscheidt drie vormen: beroepsveld/beroepsomgeving (Person-Vocation Fit), werkgroep (Person-Group Fit) en baan (Person-Job Fit) (Kristof, 1996). Deze drie groepen kennen veel raakvlakken met elkaar, maar hebben ook afzonderlijke kenmerken.

De *Person-Vocation Fit*, ofwel beroepsveld- of omgeving, is de meest algemene vorm van de Person-Environment Fit theorie. Dit betreft de overeenkomst tussen het beroepsveld en de persoonlijkheid van een individu. Een voorbeeld van een beroepsveld kan in deze zijn financiën. Super (1953) omschrijft dat zowel het beroepsveld als een individu een persoonlijkheid hebben. De persoonlijkheid van een individu zou voor een goede fit overeen moeten komen met de ‘persoonlijkheid’ van de beroepsomgeving (Holland, 1997; Super, 1953). Belangrijk hierbij op te merken is dat Person-Vocation Fit niet te maken heeft met een specifieke organisatie, maar echt in gaat op het beroepsveld waarbinnen een organisatie actief is (Chatman, 1991). *Person-Group Fit*, ofwel werkgroep, heeft betrekking op de

overeenkomsten tussen de individu en de werkgroep waarin de individu werkzaam is. Hoe beter een individu in een team past hoe effectiever de individu zal presteren (Klimoski & Jones, 1995). De werkgroep is hierin veelal de teamsamenstelling en kan daarmee veel fluctueren qua grootte. Enerzijds kan een teamsamenstelling een kleine afdeling zijn, anderzijds zou het kunnen zijn dat het een businessunit zijn van een groot bedrijf. *Person-Job Fit* houdt in dat een specifieke baan bepaalde kenmerken vraagt die een individu moet invullen. Ofwel wat heeft een persoon nodig, naar wat de baan van hem vraagt. Des te meer kenmerken aanwezig zijn die een baan van een individu verlangt, des te beter de individu zal presteren in deze baan (Edwards, 1991). Hierin spelen verschillende factoren mee waaronder persoonlijkheid.

De Person-Environment Fit theorie veronderstelt in zijn algemeenheid dat wanneer een individu zich fijn voelt in de omgeving waar de individu zich in bevindt, hij of zij ook beter zal presteren (Janssen, Kristof-Brown, 2006; Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). In dit onderzoek wordt de omgeving gezien als functiegroep waarin een medewerker werkzaam is. Hierin zal de persoon meer tevreden zijn in een functiegroep die overeenkomstige kenmerken laat zien met zijn of haar persoonlijkheidskenmerken. Met name Person-Vocation Fit vertoont gelijkenissen met functiegroepen. De organisatie is de Person-Vocation Fit niet direct van invloed, terwijl wel gekeken wordt of naar een match tussen een individu en een beroepsveld/functiegroep. Naar aanleiding van de beschikbare en gelimiteerde data is het niet mogelijk om specifiek te kijken naar banen in dit onderzoek.

Elke persoon heeft op zijn of haar beurt een unieke persoonlijkheid, maar vertonen dus wel overeenkomstige kenmerken. De verschillende persoonlijkheidskenmerken van de DISC-methode kunnen zich op haar beurt fijner voelen in overeenkomstige omgevingen die zich lenen voor de betreffende persoonlijkheidskenmerk (Janssen, Kristof-Brown, 2006; Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Dit kan dus ook opgemaakt worden voor de werkomgeving waar zij opereren (Arvey, Bouchard, Segal & Abraham, 1989; Tumlulty, G., Jernigan, I. E., & Kohut, G. F. 1994). Wanneer medewerkers opereren in een omgeving die voor hen leent, zullen zij meer tevreden zijn in hun baan. Bijvoorbeeld als iemand met name hoog scoort op consciëntieusheid (wat met name betrekking heeft op nauwkeurigheid en zorgvuldigheid), zal die persoon zich fijn voelen in een omgeving die taakgericht is en waarin zorgvuldigheid van belang en mogelijk is. Wanneer er echter een omgeving is waar men vooral mensgericht is en niet al te gestructureerd gewerkt wordt, zal deze persoon zich minder

gemakkelijk voelen en kan moeilijker zijn kwaliteiten tonen. Hierbij is de relatie tussen werktevredenheid en prestaties een kort lijntje die in de literatuur in veelvoud is bevestigd (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Petty, McGee, & Cavender, 1984). Via deze weg wordt het duidelijk dat mensen die hoog scoren op bepaalde persoonlijkheidskenmerken beter kunnen presteren in bepaalde omgevingen.

3.3 Kenmerken DISC en Functiegroepen

Belangrijk is dus om zowel te kijken naar de persoonlijkheidskenmerken als kenmerken van de functiegroepen. Hierin refereert het persoonlijkheidskenmerk *daadkrachtig* naar de mate dat iemand de nadruk legt op het behalen van resultaten, het willen winnen en op de onderste lijn van de organisatie. Mensen die hoog scoren op dit kenmerk handelen in uitdagingen, zijn to the point en hebben interesse in de grote lijnen. Veelal hechten mensen gekenmerkt door daadkracht waarden aan competentie en resultaten. Om resultaten te behalen zijn zij veeleisend, ambitieus, proberen ze snel te handelen en kunnen daarin een gebrek aan gevoeligheid tonen. (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005; Marston, 1929)

Mensen die zich kenmerken als een *invloedrijke* persoonlijkheid leggen de nadruk op het overhalen en overtuigen van anderen. Zij zijn over het algemeen optimistisch en enthousiast ingesteld en hechten waarden aan een relatie en openheid. Hierin worden mensen met dit kenmerk gezien als politiek, vertrouwd en het aangetrokken voelen tot hen. Invloedrijke mensen zijn echter veelal impulsief en ongeorganiseerd. (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005; Marston, 1929)

De mate dat iemand nadruk legt op samenwerking, veiligheid en eerlijkheid wordt gekenmerkt als *stabiliteit*. Mensen die hoog scoren op stabiliteit zijn mensgericht, proberen veelal ondersteuning te bieden en willen een persoonlijke relatie opbouwen. Zij worden omschreven als kalm, geduldig en consistent. Daarentegen hebben zij problemen in het aanpassen aan ambigue situaties, het verkopen van zichzelf en het houden van moeilijke gesprekken. (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005; Marston, 1929)

Tot slot legt het kenmerk *consciëntieusheid* de nadruk op kwaliteit en nauwkeurigheid van werken. Mensen die in hoge mate consciëntieus zijn, worden gemotiveerd door kansen om te leren en het leveren van hoge kwaliteit. Om kwaliteit te leveren zijn zij veelal zorgvuldig, gaan zij systematisch te werk en zijn ze tactvol in omgang. Consciëntieuze mensen hebben echter moeite met het nemen van snelle beslissingen en het aangaan van

vriendschappen. (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005; Marston, 1929)

Binnen dit onderzoek worden verschillende functiegroepen gebruikt als omgevingsfactoren. Verschillende functiegroepen vragen namelijk ook verschillende competenties. Hierin zijn mensen in *ondersteunende functies* met name operationeel en praktisch bezig en hechten waarde aan resultaten op korte termijn. Een voorbeeld hiervan is dat men een drankje op de juiste manier in wilt schenken en netjes aan de klant geserveerd wordt. Daarnaast is veelal sprake van verschillende scala aan taken, waardoor mogelijk snel geschakeld dient te worden. Deze kenmerken komen overeen met de persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig. Tevens komt deze functiegroep het meest in aanraking met de klant / gast. Met name bij een bedrijf als Hutten is het van belang dat personeel zeer gastgericht is. Een relatie opbouwen met de klant in combinatie met een grote dosis aan enthousiasme is dus van groot belang bij deze functiegroep. De persoonlijkheidskenmerk die daar het meest op inspeelt is ‘invloedrijk’. (UWV, 2016; Nationale Beroepengids A, z.d.)

Belangrijk bij *specialistische functies* is de nauwkeurigheid en precisie in handelen. Kwaliteit wordt namelijk grotendeels bepaald door details in deze functiegroep. Een chef-kok is bijvoorbeeld verantwoordelijk om gerechten en maaltijden zo lekker en mooi mogelijk te prepareren, wat bepaald wordt door kleine details. De persoonlijkheidskenmerk die hier sterk mee overeenkomt is ‘consciëntieusheid’. Tevens zijn specialisten vaak veeleisend en hebben zij een immens sterke drang om hun vak goed uit te voeren. Dus ook voor deze groep geldt dat voldoening gehaald wordt uit resultaten op korte termijn. Als chef-koks bijvoorbeeld een avond veel gerechten goed hebben gemaakt, deze er lekker uitzien en klanten zeer tevreden waren, geeft dat hen voldoening. De persoonlijkheidskenmerk ‘daadkrachtig’ vertoont dus veel overeenkomsten met deze functiegroep. Daarentegen hecht een kok weinig waarde aan het opbouwen van relaties en het aangaan van vriendschappen. Dit staat daarmee haaks op de persoonlijkheidskenmerk ‘invloedrijk’. (Nationale Beroepengids B, z.d.)

Het maken van beleid en vinden van support ervoor is een van de kerntaken binnen de functiegroep *kernfuncties*. Hierin dienen medewerkers relaties aan te gaan met andere medewerkers en belanghebbenden om sneller support te krijgen. Ook worden sociale contacten en vriendschappen worden als belangrijk ervaren, waardoor de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk sterk overeenkomt met deze functiegroep. (Nationale

Beroepengids C, z.d.)

De hypothesen gebaseerd op functiegroepen luiden daarom als volgt:

H2: *Het positief effect van daadkrachtig is groter voor mensen in ondersteunende- of specialistische functies dan voor mensen in kernfuncties.*

H3: *Het positief effect van invloedrijk is groter voor mensen in ondersteunende- of kernfuncties dan voor mensen in specialistische functies.*

H4: *Het positief effect van consciëntieusheid is groter voor mensen in specialistische functies dan voor mensen in ondersteunende- of kernfuncties.*

In tabel 1 is een overzicht van de verwachtingen opgesteld. Hierin is het plusteken onder functiegroepen af te lezen in relatie tot de andere functiegroep(en) waar geen plusteken bij staat. De subgroep Algemeen heeft hierin geen betrekking op de functiegroepen. In de subgroep Algemeen wordt uitsluitend de verwachting weergegeven, wanneer niet gekeken wordt naar de verschillen tussen de functiegroepen.

Tabel 1: Overzicht van hypothesen

		Functiegroepen			
		Algemeen	Ondersteunende functies	Specialistische functies	Kernfuncties
Persoonlijkheid	Daadkrachtig	(H1a) +	(H2) +	(H2) +	
	Invloedrijk		(H3) +		(H3) +
	Stabiel				
	Consciëntieusheid	(H1b) +		(H4) +	

4. Data en Methode

4.1 Participanten en Procedures

In dit onderzoek worden drie kernconcepten gemeten, namelijk: persoonlijkheid, prestatie en functiegroepen. De input voor de analyses van deze concepten zijn afkomstig uit verschillende databestanden van het bedrijf Hutten. Hierin is het werknemersplatform MijnHutten gebruikt als basis. Dit platform heeft de persoonlijkheidsprofielen, gebaseerd op

de DISC-methode, en basis informatie (zoals geslacht, leeftijd, etc.) van de medewerkers gegenereerd (MijnHutten, z.d.). Vervolgens is deze data aangevuld met data vanuit het interne – en niet inzichtelijk voor iedere medewerker – informatiesysteem, Exact Synergy (Synergy, z.d.). Dit systeem heeft zowel de prestatiescores als de functienaam van de medewerkers gegenereerd. Op basis van de functienamen zijn de medewerkers vervolgens ingedeeld in de functiegroepen. Dit onderzoek richt zich uitsluitend tot de medewerkers van het bedrijf Hutten.

Aangezien niet alle data openbaar is voor iedereen en ethiek belangrijk is binnen wetenschappelijk onderzoek, zijn in plaats van namen identificatienummers gebruikt. Deze identificatienummers zijn willekeurig opgesteld en alleen te achterhalen door de HR-afdeling waar dit onderzoek voor verricht wordt. Tevens zijn data waardoor personen gekenmerkt worden, gegeneraliseerd waardoor het niet mogelijk is via de data de betreffende individuen te achterhalen. Met deze maatregelen zijn de privacy en anonimiteit van de respondenten gewaarborgd.

Het aantal medewerkers dat een DISC-test heeft gedaan en gepubliceerd op MijnHutten is 420. Enkele medewerkers zijn hierin toegevoegd vanuit Exact Synergy en enkele medewerkers zijn door vertroebelde data uit het bestand gevist. De toevoeging is met name gedaan om de groepen een voldoende omvang te geven ten aanzien van de analyses. Dit resulteert in een uiteindelijke steekproef van $N=408$. De beschrijvende statistieken van deze steekproef zijn zichtbaar in tabel 2 en worden verder toegelicht in het onderdeel ‘Metingen van variabelen’.

4.2 Metingen van variabelen

In dit onderzoek zijn drie concepten die nadere operationalisatie vragen. Deze concepten zijn:

1. Persoonlijkheid
2. Prestatie
3. Functiegroepen

4.2.1 Persoonlijkheid

Alle medewerkers van Hutten hebben vóór het in dienst treden een persoonlijkheidstest gedaan. Dit is mede een aspect in de beoordeling van potentieel personeel, alsmede een instrument om de organisatie inzicht te bieden wat voor persoonlijkheid men heeft. De persoonlijkheidstest is gedaan middels de DISC-methode, die het gedrag meet op basis van

persoonlijkheidskenmerken (Sugerman, 2009; Slowikowski, 2005; Marston, 1929; Mapstell A, z.d.). Zoals in het theoretisch kader vermeld, wordt persoonlijkheid gemeten op de vier persoonlijkheidskenmerken: Daadkrachtig, Invloedrijk, Stabiel en Consciëntieusheid. Middels een 25-tal vragen met vier stellingen die in volgorde gezet moeten worden, komt er een score op ieder persoonlijkheidskenmerk tot maximaal 100. Een voorbeeld hiervan is de volgende vraag: “Welke stelling is het meest op jou van toepassing? Sleep alle vier de stellingen in de juiste volgorde: (1) Van nature ben ik zachtaardig (2) Ik vind het belangrijk om aardig gevonden te worden (3) Ik kan brutaal overkomen en vind dat niet erg (4) Ik blijf altijd beleefd” (Mapstell B, z.d.) Aangezien iedere vraag betrekking heeft op alle persoonlijkheidskenmerken is het niet mogelijk een score van 100 te halen op alle kenmerken. Hierdoor ligt het gemiddelde absolute totale score op alle vier persoonlijkheidskenmerken bij elkaar op $M = 231.66$. Zoals te zien is in tabel 2 zijn deze scores verdeeld over de vier persoonlijkheidskenmerken. Duidelijk is dat medewerkers bij Hutten een vrijwel gelijke gemiddelde score vertonen op daadkrachtig ($M = 59.40$), invloedrijk ($M = 60.59$) en stabiel ($M = 62.49$). De respondenten scoren daarentegen op Consciëntieusheid gemiddeld ($M = 49.17$) wat lager. Hierbinnen is het ook interessant te zien dat de spreiding groter is bij consciëntieusheid ($sd = 18.88$) en daadkrachtig ($sd = 20.30$), dan bij stabiel ($sd = 16.60$) en invloedrijk ($sd = 16.60$).

Tabel 2: Beschrijvende statistieken DISC, prestatie en leeftijd

	Gemiddelden (M)	Standaard-deviatie (SD)	Min.	Max.
Daadkrachtig	54.40	20.30	8	99
Invloedrijk	60.59	16.95	14	98
Stabiel	62.49	16.60	19	97
Consciëntieusheid	49.17	18.88	1	95
Prestaties	2.56	.56	-1.13	4
Leeftijd	42.90	10.31	21	65

$N = 408$

4.2.2 Prestatie

Bij iedere organisatie worden medewerkers beoordeeld op zijn of haar prestaties. Zo ook binnen Hutten, waar door middel van zo genaamde ‘VIP-gesprekken’ de leidinggevende de medewerker beoordeelt. Hierin wordt de prestatie gemeten op een schaal van 0 tot 4, waarin nul de slechtst mogelijke score is en 4 de hoogst mogelijke score. Duidelijk is dat de gemiddelde score onder de respondenten $M = 2.56$ is. Deze scores zijn met name afkomstig uit het jaar 2016 en in enkele gevallen begin 2017.

De meting van prestatie is afkomstig uit verschillende subcomponenten. Prestatie is namelijk binnen het bedrijf Hutten opgebouwd uit de volgende drie prestatiecomponenten: (1) vaktechnische competenties, (2) gedragscompetenties en (3) gastvrijheidscompetenties (MijnHutten, 2016). Zoals de naam van de prestatiecomponenten doet vermoeden, bestaan deze componenten uit verschillende competenties. Op al deze competenties is een score mogelijk van 0 tot 4. Hieruit komt een gemiddeld cijfer per prestatiecomponent. Van deze gemiddelde scores op de prestatiecomponenten, is vervolgens weer een overall gemiddelde genomen, wat de daadwerkelijke prestatiescore is van een individu. De betrouwbaarheid van de drie prestatiecomponenten is $\alpha = .86$ en daarmee is het mogelijk deze drie prestatiecomponenten samen te voegen naar een gemiddelde score. (MijnHutten, 2016)

Het vaktechnische component bestaat uit een vijftal competenties die voortkomen uit de functieomschrijving van een medewerker. Deze competenties zijn gericht op de vakbekwaamheid van het beroep dat wordt uitgeoefend. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een zelfstandig werkend kok de juiste technieken beheerst om een vis te fileren. Anderzijds kan het ook zijn dat een cateringsmedewerker de juiste competenties beheerst om bier te tappen en hapjes en drankjes te serveren. Onder het gedragscomponent worden competenties verstaan in het gedrag dat iemand vertoont naar collega’s, klanten en in relatie tot de functie die de medewerker vervult. Ook deze competenties zijn afhankelijk van de functieomschrijving. Hierbij kan worden gedacht aan samenwerking met collega’s, integriteit, klantcontact, loyaliteit, etc. Ook voor het gedragscomponent worden vijf competenties van de medewerker beoordeeld. Tot slot zijn er vijf competenties vastgesteld waarop medewerkers worden beoordeeld ten aanzien van het gastvrijheidscomponent. Deze competenties zijn: persoonlijke benadering, warmte in gedrag, verrassendheid, enthousiasme en spontaniteit.

In de data van prestatie is echter wel een bias opgetreden. Zoals blijkt uit de beoordelingsformulier die gebruikt is ter documentatie van het beoordelingsgesprek, is er

gebruik van een vijfpuntschaal met een waardering van 0 tot 4. Dit komt echter niet overeen met het instructieformulier, wat een handleiding is voor de beoordelingsgesprekken. Het instructieformulier kent namelijk zes waarden. In dit onderzoek is het beoordelingsformulier leidend in de meting van prestatie. Daarnaast is veel ruimte voor subjectiviteit in de score van prestatie. Het cijfer wordt door een persoon opgesteld die tevens bepaald welke competenties uit de functieomschrijving van de beoordeelde medewerker bepaalt. Hierin zijn dus weinig overeenkomstige en voor iedereen betreffende competenties opgesteld. Tot slot zijn er in enkele gevallen scores verkeerd geïnterpreteerd door leidinggevenden. Wanneer overal de beste antwoordcategorie ingevuld is, zou er een score uit moeten rollen van een 4, wat echter als cijfer beoordeeld werd als een 3.5. Dit is ook het geval met het minimum van de variabele prestatie zoals zichtbaar in tabel 2. Het minimum ligt namelijk onder nul wat niet mogelijk zou moeten zijn. Dit is echter de enige respondent die onder nul scoort.

4.2.3 Functiegroepen

Het concept functiegroepen is beschreven in De Context, maar zal hier dieper worden beschreven. De functiegroepen zijn namelijk gecategoriseerd op basis van vergelijkende kenmerken tussen de functies van medewerkers en de bepaalde functiegroepen. De verdeling van deze respondenten over de drie functiegroepen is als volgt; 221 medewerkers in de ondersteunende functies, 102 in de specialistische functies en 85 medewerkers in de kernfuncties. Zoals te zien is in tabel 3 liggen de gemiddelde prestatiescores van de functiegroepen dicht bij elkaar. Zo presteert de functiegroep ondersteunende functies gemiddeld 2.55, de specialistische functies 2.57 en de kernfuncties 2.59 op een schaal van 0 tot 4. Verder zijn, opmerkelijk gezien, medewerkers in kernfuncties relatief weinig stabiel ($M = 51.80$) en bij specialistische functies weinig consciëntieus ($M = 48.65$) ten opzichte van de andere persoonlijkheidskenmerken in de betreffende functiegroep.

Tabel 3: Gemiddelden van persoonlijkheidskenmerken en prestatie in de verschillende functiegroepen. Met de standaarddeviatie tussenhaakjes.

	Daadkrachtig	Invloedrijk	Stabiel	Consciëntieus- heid	Prestatiescore
Ondersteunende functies N = 221	56.89 (18.56)	60.99 (16.10)	66.14 (15.01)	49.40 (17.20)	2.55 (.56)
Specialistische functies N = 102	60.05 (19.74)	57.56 (15.70)	63.51 (15.15)	48.65 (16.76)	2.57 (.64)
Kernfuncties N = 85	65.18 (24.00)	63.21 (19.94)	51.8 (17.83)	49.21 (24.79)	2.59 (.45)

4.3 Analyse

Er worden verschillende analyses gedraaid om de relatie van persoonlijkheid naar prestatie, en de verschillen tussen de functiegroepen, te meten. Zo wordt in eerste instantie onderzocht of de verschillende persoonlijkheidskenmerken in relatie staan met prestatie zonder te kijken of deze relatie verschilt tussen functiegroepen. Dit wordt gedaan door een multiële regressie uit te voeren waarin prestatie de afhankelijke variabele is. De volgende controlevariabelen worden in de regressies opgenomen: leeftijd, geslacht en de dummyvariabele van de functiegroepen. Hierin is de dummyvariabele van de functiegroep of een individu wel of niet in de betreffende functiegroep zit. Vervolgens wordt onderzocht of er verschillen zijn tussen de functiegroepen ten aanzien van de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Dit wordt gedaan door het interactie-effect toe te voegen met het actief zijn in een bepaalde functiegroep en de betreffende persoonlijkheidskenmerk. Hierin wordt, op basis van de verwachtingen, gekeken naar significante relaties tussen persoonlijkheidskenmerken en het beter presteren in een veronderstelde functiegroep.

5. Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten besproken op basis van de analyses die zijn gedraaid om de relatie tussen persoonlijkheid en prestaties te meten. De verschillende analyses zijn in dit onderdeel gezamenlijk gerapporteerd. Allereerst is gekeken naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestaties. Hierin is de verwachting dat zowel een hoge score op de persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig (H1a) of op consciëntieusheid (H1b) betere prestatie oplevert. Vervolgens wordt gekeken naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie en of deze verschilt tussen de functiegroepen. Hierin zijn voor de verschillende persoonlijkheidskenmerken verwachtingen opgesteld ten aanzien van prestaties in verschillende functiegroepen.

De resultaten van de analyses zijn weergegeven in tabel 4. Hierin heeft model 1 betrekking op de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Uit model 1 is te zien dat geen enkele persoonlijkheidskenmerk een significante relatie laat zien met prestatie. Met name was de verwachting dat de relatie tussen daadkrachtig (H1a) en consciëntieusheid (H1b) en een betere prestatie hier een significante relatie zou opbrengen, dit is echter niet het geval. De relatie tussen daadkrachtig en prestatie is met een $p = .902$ niet significant ($p > .05$) en de relatie tussen consciëntieusheid en prestatie is met $p = .632$ eveneens niet significant. Tevens zijn de relaties tussen de controle variabelen en prestatie niet significant. Hierin is bij de variabele dummyfunctiegroepen de kernfuncties als referentiegroep gebruikt en zijn de dummy ondersteunende functies met $p = .362$ en de dummy specialistische functies met $p = .915$ eveneens niet significant gerelateerd aan prestaties. Ook leeftijd ($p = .815$) en geslacht ($p = .483$) vertonen geen significante relaties met prestatie. Wanneer de relaties tussen de persoonlijkheidskenmerken en prestatie wel significant waren geweest was er nog niet veel impact van deze relatie. Bij de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk zou ieder punt dat hierop hoger gescoord wordt, men $B = .004$ beter presteren. Echter doordat dit niet significant is, is dit ook niet van toepassing.

In model 2 is gekeken naar de verschillen tussen de functiegroepen ten aanzien van de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. In tabel 4 is te zien dat kernfuncties de referentiegroep is, waardoor de interacties tussen de persoonlijkheidskenmerken en de overige functiegroepen geïnterpreteerd dienen te worden ten aanzien van de referentiegroep. Wanneer de relatie van bijvoorbeeld invloedrijk met specialistische functies ten aanzien van prestatie als significante interactie was bevonden, zou iemand die in de functiegroep specialistische

functies zit bij iedere punt hoger op de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk, $B = .010$ beter presteren dan in de kernfuncties. Hier dient wel rekening gehouden te worden dat in model 2 eerst $B = -.001$ verrekend moet worden wegens de directe relatie tussen invloedrijk op prestatie. Dit zou dus uiteindelijk uitkomen op $B = .009$ betere prestatie ten aanzien van de kernfuncties bij ieder punt dat hoger is gescoord op de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk. Zoals duidelijk uit tabel 4, zijn er echter geen significante interacties gevonden.

De verwachting was dat een hoge score op de persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig een betere prestatie oplevert binnen de functiegroepen ondersteunende functies en specialistische functies dan in kernfuncties (H2). Er zijn echter geen interactie-effecten gevonden. Zo is voor daadkrachtig geen interactie-effect gevonden met ondersteunende functies op de mate dat iemand beter presteert met een p -waarde van $p = .673$. Het interactie-effect van daadkrachtig met specialistische functies op de mate van het beter presteren, is niet significant bevonden met een p -waarde van $p = .904$. Tevens was de verwachting dat een hoge score op de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk een betere prestatie op zou leveren in de functiegroepen ondersteunende functies en kernfuncties (H3) ten aanzien van specialistische functies. Hier is het interactie-effect echter ook niet significant bevonden. Zo resulteert het interactie-effect van ondersteunende functies met invloedrijk ten aanzien van prestaties in $p = .532$. De p -waarde van het interactie-effect van invloedrijk met kernfuncties ten aanzien van prestaties is $p = .543$, wanneer specialistische functies de referentiegroep is. De interactie van invloedrijk met specialistische functies ten aanzien van prestaties resulteert in $p = .275$, bij kernfuncties als referentiegroep. Deze interacties zijn daarmee niet significant.

Tabel 4: Multipele regressies; persoonlijkheidskenmerken naar prestatie en verschillen tussen functiegroepen

Variabele	Model 1			Model 2		
	B	SE (B)	Sig. (<i>p</i>)	B	SE (B)	Sig. (<i>p</i>)
Constant	2.150	.559	.000	2.985	1.266	.019
Persoonlijkheidskenmerken						
Daadkrachtig	.000	.003	.902	-.002	.006	.729
Invloedrijk	.004	.003	.162	-.001	.007	.943
Stabiel	.001	.003	.646	-.005	.006	.426
Consciëntieusheid	.001	.003	.632	-.001	.007	-.926
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)						
Ondersteunend	-.075	.083	.362	-1.166	1.485	.433
Specialistisch	-.009	.088	.915	-1.288	1.706	.451
Interactie-effect Persoonlijkheidskenmerken X Functiegroepen						
Daadkrachtig X Ondersteunend				.003	.007	.673
Daadkrachtig X Specialistisch				.001	.008	.904
Invloedrijk X Ondersteunend				.005	.008	.543
Invloedrijk X Specialistisch				.010	.009	.277
Stabiel X Ondersteunend				.008	.007	.255
Stabiel X Specialistisch				.009	.009	.341
Consciëntieusheid X Ondersteunend				.003	.008	.721
Consciëntieusheid X Specialistisch				.003	.009	.767
Controlevariabelen						
Geslacht; Vrouw	.048	.068	.483	.001	.003	.793
Leeftijd	.001	.003	.815	.045	.069	.519
<i>R</i> ²		.116			.163	

Tot slot was ook de verwachting dat een hoge score op consciëntieusheid (H4) een betere prestatie oplevert in de functiegroep specialistische functies dan in de kernfuncties of ondersteunende functies. Met een p -waarde van $p = .767$ is deze interactie niet significant bevonden. Wanneer de ondersteunende functies hierin gebruikt wordt als referentiegroep is de relatie tussen het interactie-effect van kernfuncties met consciëntieusheid ten aanzien van prestaties met $p = .721$ tevens niet significant.

Met deze resultaten is geen support gevonden voor de hypothesen. Echter is dieper onderzoek gedaan of er op andere manieren wel significante relaties gevonden zijn. In de Data en Methode sectie is vermeld dat prestatie voortkomt uit drie prestatiecomponenten. Zo is tevens onderzocht of er significante relaties zijn als deze prestatiecomponenten afzonderlijk gebruikt worden als afhankelijke variabele. Zo is bij de gastvrijheidcompetenties een significante relatie gevonden. Invloedrijk naar gastvrijheidcompetenties als prestatie-indicator is namelijk met $p = .027$ significant bevonden. Van veel effect middels deze relatie is echter weinig sprake. Ieder punt dat hoger gescoord wordt op invloedrijk levert $B = .007$ betere prestatie op, wanneer gastvrijheid gebruikt wordt als prestatie-indicator. Bij de andere persoonlijkheidskenmerken zijn geen significante relaties gevonden. Zie bijlage 3A voor de bijbehorende regressietabel.

Ook is gekeken of het vervullen van een nieuwe functie invloed heeft op de resultaten. Het kan zo zijn dat medewerkers die een nieuwe functie vervullen, zich nog niet bij de functie thuis voelen of in deze functie moeten groeien. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat er geen significante relaties zijn gevonden ten aanzien van de hypothesen. Wegens limitaties van de data is het aantal jaar in functie niet als controle variabele gebruikt in eerdere analyses. In deze analyse is gekeken naar respondenten die drie jaar of korter werkzaam zijn in hun functie. Dat wil zeggen dat hier ook medewerkers bijzitten die geswitcht zijn van functie, maar al reeds werkzaam waren binnen het bedrijf Hutten. Het aantal respondenten waar deze analyses mee zijn gedraaid, is 116. Hieruit blijkt dat medewerkers die in de specialistische functies actief zijn, significant ($p = .049$) beter presteren met $B = .331$ dan medewerkers die in de kernfuncties actief zijn (zie bijlage 3B) en tevens significant ($p = .012$) beter presteren met $B = .350$ dan mensen die in ondersteunende functies actief zijn (zie bijlage 3C). Wanneer ook binnen de groep nieuw in functie wordt gekeken naar de afzonderlijke prestatiecomponenten als afhankelijke variabele, wordt duidelijk dat enkele relaties significant zijn. Wanneer vaktechnische competenties gebruikt wordt als afhankelijke

variabele en met interactie-effect gemeten wordt, is leeftijd significant ($p = .036$) gerelateerd met prestatie met $B = .013$ (zie bijlage 3D). Dit is echter net niet significant ($p = .051$) wanneer dit zonder interactie-effect gemeten wordt. Bij deze meting met vaktechnische competenties zonder interactie-effect is het actief zijn in specialistische functies ten aanzien van ondersteunende functies als referentiegroep significant ($p = .007$) gerelateerd met prestaties met $B = .398$ (zie bijlage 23). Deze relatie is ook significant wanneer gastvrijheidcompetenties wordt gebruikt als afhankelijke variabele, met $p = .020$ en $B = .371$ (zie bijlage 3F).

6. Conclusie

Dit onderzoek heeft de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie onderzocht alsmede er verschillen zijn tussen functiegroepen. De theoretische basis van deze relatie komt mede uit de Person-Environment Fit theorie, die stelt dat mensen zich beter voelen in een omgeving die zich voor hen leent (Kristof, 1996; Edwards, Caplan & Van Harrison, 1998). Het beter voelen levert zodoende meer werkgeluk op, wat weer in directe verbinding staat met betere prestaties (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Petty, McGee, & Cavender, 1984). Zo wordt hier de functiegroep waarin een medewerker actief is, gezien als omgeving. Dit kent veel overeenkomsten met de Person-Vocation Fit component van de Person-Environment Fit theorie. De Person-Vocation Fit kijkt naar beroepsvelden als omgeving en is daarmee niet organisatie afhankelijk (Holland, 1997; Super, 1953; Chatman, 1991). De verwachtingen komen voort uit overeenkomsten tussen de kenmerken van de afzonderlijke functiegroepen en de verschillende persoonlijkheidskenmerken van de DISC-methode.

Allereerst is in dit onderzoek gekeken naar de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie zonder hierin te kijken naar verschillen tussen de functiegroepen. Uit dit onderzoek valt echter te concluderen dat geen support is gevonden voor de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Zo was de verwachting dat medewerkers die hoog scoren op de taakgerichte persoonlijkheidskenmerken daadkrachtig en consciëntieusheid, beter zouden presteren. Uit de resultaten is echter gebleken dat geen van deze persoonlijkheidskenmerken significant gerelateerd zijn met prestatie. De reden dat deze relaties niet significant zijn kan verklaard worden door de Person-Environment Fit theorie, die suggereert dat bepaalde kenmerken van functies overeen moeten komen met de persoonlijkheid van een individu (Holland, 1997; Super, 1953; Chatman, 1991). In deze relatie wordt echter uitsluitend gekeken of de persoonlijkheidskenmerken beter presteren zonder functies hierin mee te nemen. Na dieper

onderzoek valt zelfs te discussiëren dat de mensgerichte persoonlijkheidskenmerk invloedrijk beter zouden presteren als gastvrijheidscompetenties als prestatie gemeten zou worden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat mensen die hoog scoren op de persoonlijkheidskenmerk invloedrijk graag sociale contacten zoeken en relaties op willen bouwen. Dit kent daarmee overeenkomsten met gastvrijheid.

Zoals eerder vermeld zou de Person-Environment Fit theorie een verklaring kunnen zijn voor verschillen tussen de functies ten aanzien van de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Zo was de verwachting in dit onderzoek dat mensen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk daadkrachtig beter presteren in zowel ondersteunende als specialistische functies dan in kernfuncties. Voor medewerkers die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk invloedrijk was de verwachting dat zij beter zouden presteren in ondersteunende- en kernfuncties dan in specialistische functies. Tot slot was de verwachting dat medewerkers die hoog scoren op consciëntieusheid beter zouden scoren op specialistische functies ten aanzien van ondersteunende en kernfuncties. Op basis van de resultaten valt te concluderen dat voor zowel deze verwachtingen als de Person-Environment Fit geen support is gevonden. Kijkend naar de functiegroepen zijn er geen verschillen gevonden ten aanzien van de relatie van persoonlijkheid en prestatie.

Hiermee kan dus gezegd worden dat vanuit dit onderzoek geen support is dat prestaties verklaard wordt door persoonlijkheid, ook niet wanneer gekeken wordt naar verschillen tussen de functiegroepen. Hiervoor zouden een aantal verklaringen ten grondslag kunnen liggen. Zo zou het mogelijk zijn dat het aantal jaar dat iemand in de functie werkt van belang zou zijn in dit vraagstuk. Een individu kan namelijk in een nieuwe functie terecht zijn gekomen waar deze persoon zich niet in thuis voelt. Naar deze verklaring is echter reeds onderzoek gedaan in de sectie Resultaten en hiervoor is geen support gevonden. Vanuit de Person-Environment Fit theorie valt wellicht te verklaren dat dit onderzoek uitsluitend heeft gefocust op Person-Vocation fit, terwijl het hierin ook interessant kan zijn om zowel de aspecten Person-Group fit als Person-Job fit mee te nemen. Dat wil zeggen dat persoonlijkheid binnen zowel teamsamenstelling als de specifieke baan die iemand uitvoert wel in relatie kan staan met prestaties. Het onderzoeken van deze componenten van de Person-Environment fit theorie verdient grondiger onderzoek dan in dit onderzoek mogelijk was.

Te discussiëren valt of de conclusie getrokken kan worden dat er geen relatie is tussen persoonlijkheid en prestaties. Een andere verklaring waardoor de verwachtingen in dit onderzoek geen support vinden kan namelijk komen uit de meting van prestaties. Duidelijk uit de Data en Methode sectie is dat een bias is opgetreden in het meten van dit concept. Zo komen zowel de opgestelde standaarden als de beoordeling zelf niet overeen met antwoordcategorieën. Dit brengt geen compleet eenduidig beeld over welke antwoordcategorie welke normering verdient. Zo bleek uit de data dat enkele leidinggevendenden de verkeerde cijfernormering hebben gehanteerd bij de geselecteerde antwoordcategorieën. Hierdoor zijn de data vervuild geraakt. Wanneer daarentegen naar andere onderzoeken gekeken wordt, is weinig literatuur dat daadwerkelijk de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie bevestigt of support biedt. Zo hebben Mount, Iles & Johnson (2006) onderzoek gedaan naar de relatie tussen persoonlijkheid en werktevredenheid. Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de Five Factor Model die veel overeenkomsten laten zien met de DISC-methode (Jones, Morris & Hartley, 2013). In het onderzoek van Mount, Iles & Johnson (2006) is geconcludeerd dat alleen het persoonlijkheidskenmerk agreeableness correleert met werktevredenheid. Agreeableness kenmerkt zich als een warme, sociale en tactvolle persoonlijkheid. Dit komt met name overeen met de persoonlijkheidskenmerken stabiel en invloedrijk vanuit de DISC-methode (Jones, Morris & Hartley, 2013). Tot slot hebben Barrick, Mount & Judge (2001) de directe relatie van persoonlijkheid naar prestaties proberen te meten. Hieruit blijkt dat alleen agreeableness en consciëntieusheid een voorspeller zijn voor prestatie. Kijkend naar de DISC-methode is dit vrij opmerkelijk aangezien agreeableness veel overeenkomsten vertoont met het mensgerichte aspect en consciëntieusheid met het taakgerichte aspect.

Dit onderzoek biedt handvaten om verder onderzoek op te zetten. Zo heeft dit onderzoek de concepten persoonlijkheid, prestatie en functiegroepen/omgeving trachten bij elkaar te brengen. In de relatie tussen deze concepten is echter geen support gevonden. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de andere componenten van de Person-Environment fit theorie, namelijk Person-Vocation fit en Person-job fit. In andere woorden is het interessant om te kijken of teamsamenstelling op basis van verschillende persoonlijheden belangrijk kan zijn om de prestaties te verbeteren. Ook is interessant om te onderzoeken of persoonlijkheid in relatie staat tot prestatie binnen beroepen in plaats van beroepsvelden.

Tevens biedt dit onderzoek een andere inzicht op de relatie van persoonlijkheid naar

prestatie. In andere onderzoeken is voornamelijk het Five Factor Model gebruikt om persoonlijkheid te meten. Middels de overzichtelijke en door veel bedrijven gebruikte DISC-methode is dit onderzoek onderscheidend en biedt daarmee basis voor vervolgonderzoek. Zo zijn in andere onderzoeken andere methodes gebruikt dan de DISC-methode om persoonlijkheid te meten. Hier kwam veelal uit dat agreeableness en/of consciëntieusheid de enige twee persoonlijkheidskenmerken zijn die in relatie staan met werktevredenheid of prestaties (Mount, Ilies & Johnson, 2006; Jones, Morris & Hartley, 2013; Barrick, Mount & Judge 2001). Doordat dit onderzoek is uitgevoerd bij uitsluitend het bedrijf Hutten is het interessant of de tegenstrijdige resultaten met ander literatuur ook van toepassing is buiten de grenzen van dit bedrijf. Vervolgonderzoek is dus interessant om niet alleen binnen één bedrijf te verrichten maar ook binnen verschillende soorten bedrijven. Denk hierbij aan de grootte van bedrijven, alsmede welke branche zij actief zijn. Hierin dient ook de notie gemaakt te worden dat prestatie op een goede wijze gemeten dient te worden.

7. Beleidsaanbeveling

Dit onderzoek biedt een basis voor beleid ten aanzien van het werven en selecteren van nieuwe medewerkers binnen bedrijven. Veel bedrijven, net zoals het bedrijf Hutten, gebruiken persoonlijkheid als selectiecriteria. Dit onderzoek heeft de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie onderzocht, ook kijkend naar verschillen tussen functiegroepen. Hierin is geen support gevonden dat verschillende persoonlijkheidskenmerken beter presteren, ook niet tussen de verschillende functiegroepen. Hiermee is het dus aan te bevelen om voorzichtig te zijn met het gebruik van persoonlijkheid als selectiecriteria ten aanzien van prestaties.

Dat wil niet zeggen dat persoonlijkheid niet gebruikt moet worden als selectiecriteria in de werving van nieuw talent. Voortkomend uit dit onderzoek is het interessant om verder onderzoek te doen naar Person-Group Fit, ofwel teamsamenstelling, en naar Person-Job Fit ,ofwel het kijken naar de baan die door een individu vervuld wordt. Interessant kan dus zijn om persoonlijkheid te gebruiken als basis voor teamsamenstelling of op een specifiek niveau of bepaalde persoonlijkheidskenmerken passen bij banen in plaats van functiegroepen. Hier dient natuurlijk gedegen onderzoek naar gedaan te worden. Zodoende kan voor Person-Job fit dit onderzoek gebruikt worden als basis en daarmee ook als methode hoe de meting verricht kan worden. Voor Person-Group-Fit zal onderzoek anders ingestoken moeten worden, aangezien teamsamenstelling met andere methodes dient gemeten te worden. Een goede vorm om dit te meten zijn experimenten met verschillende teams. Deze teams kunnen

worden samengesteld op basis van verschillende persoonlijkheidssamenstellingen. Vervolgens kan onderzocht worden welke teams het beste presteren.

In het verdere onderzoek en voor het bedrijf Hutten, dient prestatie van de medewerkers beter gemeten te worden. Voor het verdere onderzoek, omdat dit negatieve invloed kan hebben op de resultaten. Voor het bedrijf Hutten, omdat het belangrijk is om prestaties beter te meten voor de doorstroming en het draaien van verdere interne analyses. Het kan zo zijn dat mensen veel positiever worden geëvalueerd dan zij in werkelijkheid presteren. Hierdoor kunnen verkeerde keuzes gemaakt worden ten aanzien van de doorstroom of uitstroom van medewerkers. Wat met name moet verbeteren inzake het meten van prestaties, is het eenduidig maken van scores en het minder afhankelijk maken van de leidinggevende om scores te geven aan medewerkers.

De eerste stap die doorlopen dient te worden, is dat de instructiepagina van de beoordelingsgesprekken overeen moet komen met de beschikbare antwoordcategorieën op het beoordelingsformulier. Op de huidige instructiepagina staan namelijk zes waarden, waar op het beoordelingsformulier vijf waarden staan (MijnHutten, 2016). Er dient dus een aanpassing gemaakt te worden naar vijf logische waarden. Huidig gebruikte waarden, tevens zichtbaar in bijlage 1, in het beoordelingsformulier zijn: slecht, onvoldoende, voldoende, goed en uitmuntend. Het advies is echter om waarden te spiegelen, ofwel aan te passen naar: slecht, onvoldoende, matig, voldoende en goed. Hierdoor zijn de stappen tussen de categorieën gelijkwaardig wat een eerlijkere meting oplevert. De instructiepagina dient hier dus op afgestemd te zijn en dezelfde waarden uit te dragen als het beoordelingsformulier.

De volgende stap is dat competenties geëvalueerd dienen te worden die niet of minder functieafhankelijk zijn. Momenteel worden namelijk voor zowel vaktechnische als gedragscompetenties functieafhankelijke subcompetenties gebruikt om ze te meten. Vaktechnische competenties zijn logischerwijs meer afhankelijk in welke functie iemand vervuld. Echter is het voor gedragscompetenties mogelijk om algemene gedragscompetenties op te stellen zodat deze voor iedereen toepasbaar en dus ook te vergelijken zijn. Hierbij kan gedacht worden aan gedragscompetenties als: samenwerken, luisteren, presenteren, toegankelijkheid of sociabiliteit. Bij vaktechnische competenties kan voor iedere medewerker ook de competenties handelingsnelheid en kwaliteit van werken opgenomen worden, naast andere specifiek vakinhoudelijke competenties.

Tot slot is het sterk aan te bevelen om een digitaal systeem te ontwikkelen om het beoordelingsformulier in te vullen door de leidinggevende en de medewerker. Voordat beiden in gesprek gaan is het evident om prestaties in te laten vullen door beide partijen. Hierdoor kunnen beide partijen afzonderlijk hun beeld geven over het presteren van de medewerker. Belangrijk hierin is dat zowel de leidinggevende als de medewerker dit formulier invullen voordat de andere partij dit ziet. Zo wordt hun oordeel zo min mogelijk beoordeeld door de andere partij. Een ander voordeel van een digitaal systeem is dat cijfers automatisch in een programma worden verwerkt, waardoor automatisch analyses gedraaid kunnen worden ten aanzien van prestaties van medewerkers.

Hiermee biedt dit onderzoek een inzicht in de relatie tussen persoonlijkheid en prestatie. Daarnaast kan het gebruikt worden als basis voor vervolgonderzoek en zou het interessant zijn om deze relatie te benaderen via zowel teamsamenstelling (Person-Group Fit) als specifieke banen (Person-Job Fit). Verder biedt dit onderzoek waardevolle informatie voor het bedrijf Hutten in het beter meten van prestatie. Hierdoor is het tevens interessant om dit onderzoek over een of twee jaar te herhalen. Tegen die tijd zijn medewerkers op een betere manier beoordeeld ten aanzien van hun prestaties en kan gekeken worden of de vervuilde data in dit onderzoek daadwerkelijk een verklaring zijn voor het niet vinden van support van de hypothesen.

Literatuurlijst

Acuña, S. T., Gómez, M., & Juristo, N. (2009). How do personality, team processes and task characteristics relate to job satisfaction and software quality? *Information and Software Technology*, 51(3), 627-639.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187.

Boudon, R. (1986). *Theories of social change: A critical appraisal*. Cambridge: Polity Press.

Chatman, J. A. (1989, August). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 1989, No. 1, pp. 199-203). Academy of Management.

Coleman, J.S. (1986). *Individual interests and collective action*. Cambridge: The Belknap

Press of Harvard University Press.

De Ondernemer. (2017). *Horecabranche groeit veel banen erbij*. Geraadpleegd op 12 april 2017, van: <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/153863/horecabranche-groeit-veel-banen-erbij>

De Telegraaf. (2016). *Banen in horeca zijn niet te vervullen*. Geraadpleegd op 12 april 2017, van: http://www.telegraaf.nl/dft/ondernemen/branche-beeld/26735705/___Banen_in_horeca_zijn_niet_te_vullen___html

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press

Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45-83.

Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*.

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 52-88.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.

Jones, C. S., & Hartley, N. T. (2013). Comparing correlations between four-quadrant and five-factor personality assessments. *American Journal of Business Education (Online)*, 6(4), 459.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.

Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), 359-394.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job

satisfaction: a meta-analysis.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.

Jung, C. G. (1923). Psychological types: or the psychology of individuation.

Klimoski, R., & Jones, R. G. (1995). Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 29, 1-332.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Mapstell A. (z.d.). *Methode DISC*. Geraadpleegd op 11-06-2017, van: <http://mapstell.com/over-mapstell/methode/>.

Mapstell B. (z.d.). *DISC-test*. Geraadpleegd op 20-06-2017, van: <https://basicmap.mapstell.com/>

Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People* (Vol. 158). Routledge.

McKenna, M. K., Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2002). The impact of behavioral style assessment on organizational effectiveness: a call for action. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 314-322.

MijnHutten. (2016). *Betekenis cijfers VIP*. Geraadpleegd op 9 april 2017, van: <https://mijn.hutten.eu/mh/kenniscentrum/pagina/vip/betekenis-cijfers-vip>

Myers, I. B. (1980). *Introduction to Type*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Myers, I. B. and M. H. McCaulley (1985). *Manual: A Guide to the Development And Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Myers, I. B. and P. B. Myers (1980). *Gifts Differing*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Nationale Beroepengids A. (z.d.) *Wat doet een Horeca-Assistent?* Geraadpleegd op 18 april 2017, van: <https://www.nationaleberoepengids.nl/Horeca-assistent>

Nationale Beroepengids B. (z.d.) *Wat doet een Zelfstandig Werkend Kok?* Geraadpleegd op 18 april 2017, van: https://www.nationaleberoepengids.nl/Zelfstandig_Werkend_Kok_

Nationale Beroepengids C. (z.d.) *Wat doet HR Adviseur?* Geraadpleegd op 18 april 2017, van: https://www.nationaleberoepengids.nl/HR_Adviseur

Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.

PZC. (2017). *Zeeland wil horecapersoneel buiten de provincie werven*. Geraadpleegd op 12 april 2017, van: <http://www.pzc.nl/zeeuws-nieuws/zeeland-wil-horecapersoneel-buiten-de-provincie-werven~adaba69c/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in Organisaties*. Pearson Education.

Slowikowski, M. K. (2005). Using the DISC behavioral instrument to guide leadership and communication. *AORN journal*, 82(5), 835-843.

Sugerman, J. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 151-154.

Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist*, 8(5), 185.

Tumulty, G., Jernigan, I. E., & Kohut, G. F. (1994). The impact of perceived work environment on job satisfaction of hospital staff nurses. *Applied Nursing Research*, 7(2), 84-90.

UWV. (2017). *Horeca en catering; Factsheet arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 18 april 2017, van: <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Factsheet%20Horeca.pdf>

UWV. (2017). *Krapteberoepen*. Geraadpleegd op 12 april 2017, van:
<https://www.uwv.nl/overuwv/Images/notitie%20landelijke%20lijst%20krapteberoepen.pdf>

Van Tubergen, F. (2015) *Introduction to Sociology*. Universiteit Utrecht.

Wolters, W., & De Graaf, N. D. (2008). *Maatschappelijke problemen: Beschrijvingen en verklaringen*. Boom Lemma uitgevers: Den Haag

Bijlage 1: Competenties Beoordelingsformulier

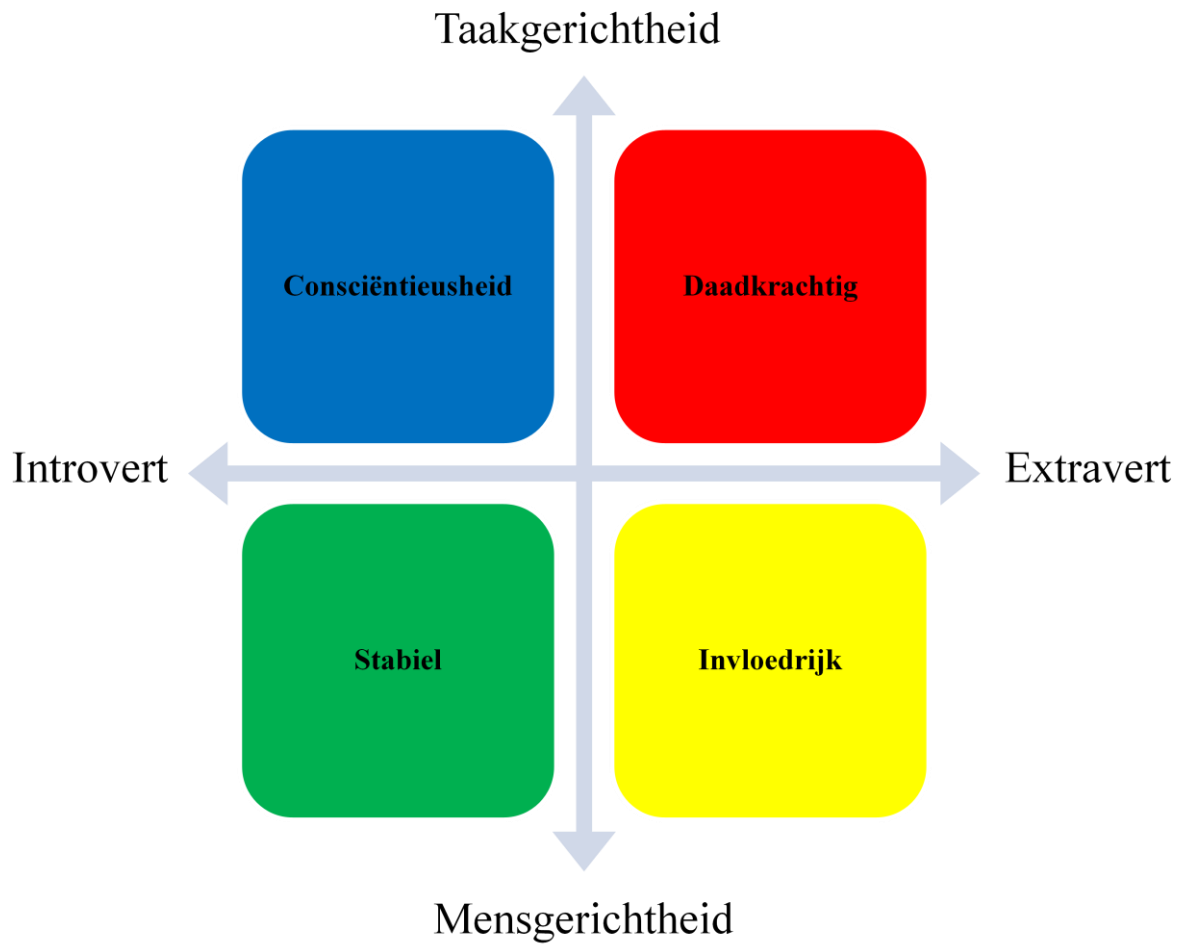
Vaktechnische competenties	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitmundend
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde cijfer vaktechnische competenties					
Gedragcompetenties	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitmundend
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemiddelde cijfer gedragscompetenties					

Van betekenis op gastvrijheid

Hutten streeft naar een hoge mate van gastvrijheid op alle lagen binnen onze organisatie. Hoe komt gastvrijheid in jouw werkzaamheden tot uiting? En hoe kun jij van betekenis zijn op gastvrijheid voor onze gasten, opdrachtgevers en collega's. En op welke wijze kan jij de verwachtingen meer betekenis geven door verwachtingen te overtreffen? De uitkomsten op onderstaande vragen geven inzicht in jouw visie op gastvrijheid en je handelen hierin.

Gastvrijheidscompetenties	Slecht	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitmundend
1. Persoonlijke benadering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Warmte in gedrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verrassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Enthousiast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Spontaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>Vul eventueel zelf aan</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bijlage 2: DISC-kwadrant



Bijlage 3: Regressies Dieper Onderzoek

Bijlage 3A

Gastvrijheidscompetenties als prestatie-indicator

Tabel 5: Multipele regressie; gastvrijheid als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (p)
Constant	2.100	.605	.001
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	.001	.003	.753
Invloedrijk	.001	.003	.801
Stabiel	.007	.003	.027
Consciëntieusheid	.001	.003	.780
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	-,094	,089	,292
Specialistisch	-,065	,095	,493
Geslacht; Vrouw	.035	.073	.636
Leeftijd	.000	.003	.966

Bijlage 3B

Nieuwe functies; spec sig wanneer kernfuncties is referentie groep

Tabel 5: Multipele regressie nieuwe functie; prestatie als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (p)
Constant	1.856	1.044	.078
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	.001	.005	.887
Invloedrijk	.001	.006	.850
Stabiel	-.001	.005	.876
Consciëntieusheid	.002	.005	.682
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	-.019	.151	.899
Specialistisch	.331	.166	.049
Geslacht; Vrouw	.018	.115	.880
Leeftijd	.010	.005	.070

Bijlage 3C

Nieuwe functies; specialistische functies sig. bij ondersteunende functies als referentie groep

Tabel 5: Multipele regressie nieuwe functie; prestatie als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (<i>p</i>)
Constant	1.837	1.062	.087
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	.001	.005	.887
Invloedrijk	.001	.006	.850
Stabiel	-.001	.005	.876
Consciëntieusheid	.002	.005	.682
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	.019	.151	.899
Specialistisch	.350	.138	.012
Geslacht; Vrouw	.010	.005	.070
Leeftijd	.010	.005	.070

Bijlage 3D

Nieuwe functies; vakcomp is afhankelijk, leeftijd sig, met interactie ref kern

Tabel 4: Multipele regressies nieuwe functies; vaktechnische competenties als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (p)
Constant	.318	3.355	.925
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	.011	.016	.510
Invloedrijk	.003	.014	.812
Stabiel	.004	.018	.810
Consciëntieusheid	.009	.015	.561
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	1.725	3.638	.636
Specialistisch	-2.457	4.355	.574
Interactie-effect Persoonlijkheidskenmerken X Functiegroepen			
Daadkrachtig X Ondersteunend	-.008	.016	.612
Daadkrachtig X Specialistisch	.007	.019	.710
Invloedrijk X Ondersteunend	-.007	.019	.734
Invloedrijk X Specialistisch	.016	.023	.492
Stabiel X Ondersteunend	-.005	.016	.754
Stabiel X Specialistisch	.021	.021	.316
Consciëntieusheid X Ondersteunend	-.012	.018	.497
Consciëntieusheid X Specialistisch	.001	.021	.975
Controlevariabelen			
Geslacht; Vrouw	.034	.127	.789
Leeftijd	.013	.006	.036

Bijlage 3E:

Nieuwe functies; vakcomp is afhankelijk, leeftijd sig, zonder interactie ref ond

Tabel 5: Multipele regressie nieuwe functie; Vaktechnische competenties als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (p)
Constant	1,144	1,109	,305
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	,003	,005	,637
Invloedrijk	,004	,006	,556
Stabiel	,002	,006	,755
Consciëntieusheid	,004	,005	,439
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	,114	,157	,471
Specialistisch	,398	,144	,007
Geslacht; Vrouw	,013	,121	,911
Leeftijd	,011	,006	,051

Bijlage 3F:

Nieuwe functies; gastvr comp is afhankelijk, spec functies sig, zonder interactie, ref gr ond

 Tabel 5: Multipele regressie nieuwe functie;
Gastvrijheidscompetenties als afhankelijke variabele

Variabele	B	SE (B)	Sig. (p)
Constant	2.539	1.215	.039
Persoonlijkheidskenmerken			
Daadkrachtig	-.001	.006	.839
Invloedrijk	-.001	.007	.844
Stabiel	-.002	.006	.764
Consciëntieusheid	-.001	.006	.808
Functiegroepen dummy's (kernfuncties = referentiegroep)			
Ondersteunend	.050	.172	.770
Specialistisch	.371	.157	.020
Geslacht; Vrouw	.007	.132	.955
Leeftijd	.008	.006	.207

