

Performance Management in balans?!

*'De perceptie van HR eindverantwoordelijken en HR managers op het gebruik en
de inrichting van Performance Management'*

Master Strategisch Human Resource Management

Naam: Joris van de Loo

Begeleider: Eric van 't Hof

Studentnummer: 0460109

Datum en plaats: 13 november 2009 te Utrecht

Afstudeeronderzoek aan de Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organisationswetenschap

Performance Management in balans?!

*'De perceptie van HR eindverantwoordelijken en HR managers op het gebruik en
de inrichting van Performance Management'*

Master Strategisch Human Resource Management

Naam: Joris van de Loo

Begeleider Universiteit Utrecht: Eric van 't Hof

Studentnummer: 0460109

Datum en plaats: 13 november 2009 te Utrecht

Voorwoord

De afgelopen tien maanden van mijn leven stonden voor een groot gedeelte in het teken van de scriptie die hier voor u ligt. In deze tien maanden wisselden hoogtepunten en dieptepunten elkaar in een rap tempo af. Ik kwam erachter dat er behoorlijk wat komt kijken bij het doen van onderzoek en het schrijven van een scriptie. Het doen van onderzoek zorgt niet alleen voor inhoudelijke en praktische complicaties waar je mee moet omgaan, maar er wordt soms ook een beroep gedaan op je sociale vaardigheden en je doorzettingsvermogen om het geheel tot een goed einde te brengen.

Maar uiteindelijk is alles goed gekomen en was het schrijven van deze scriptie een uiterst leerzame ervaring. Mocht u meer over deze ervaring willen weten dan zal ik deze graag aan u vertellen onder het genot van een goed glas bier.

Met het einde van deze scriptie komt er ook een einde aan mijn opleiding Bestuurs- & Organisatiewetenschappen. Ik heb het altijd ontzettend naar mijn zin gehad op de USBO. Terugkijkend op vier jaar onderwijs denk ik dat het ontzettend leerzaam en nuttig is om organisatievraagstukken niet alleen als organisatievraagstuk te zien, maar het ook in de maatschappelijke context te plaatsen. Juist door dit plaatsen in een maatschappelijke context kun je tot de kern van het vraagstuk komen. Al mijn docenten, ondersteunend personeel en studiegenoten wil ik bij deze dan ook van harte bedanken voor de leuke en leerzame tijd.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst wil ik mijn (oud)huisgenoten, jaarclub en sociëteitsbestuur bedanken: jongens en meisjes, ontzettend bedankt voor jullie steun gedurende de afgelopen tien maanden. Vooral voor die momenten dat jullie geduldig naar mij luisterden over de toestanden rond mijn scriptie tijdens borrels en avondeten. Ook vond ik het altijd fijn om met een aantal van jullie in de bieb te kunnen zitten, als jullie er niet waren geweest was ik nu nog niet eens halverwege het schrijven van mijn scriptie geweest!

Daarnaast wil ik mijn hele familie bedanken voor alle steun tijdens het schrijven van mijn scriptie en tijdens mijn studententijd. Het was heerlijk om af en toe weg te kunnen vluchten van de scriptie en lekker bij jullie thuis te zijn.

Mijn collega's bij PwC wil ik bedanken omdat ik bij hen mijn onderzoek heb mogen doen. De tijd dat ik stage bij jullie heb gelopen heb ik als zeer leerzaam ervaren en het was vrijwel altijd gezellig op kantoor. Mijn speciale dank gaat hierbij uit naar Klaartje van Gasteren en Fons Simons die mij intensief hebben begeleid bij mijn stage en het doen van het onderzoek. Jullie hebben mij vaak op het juiste spoor gezet als ik er zelf niet meer uitkwam. Daarnaast ben ik jullie alle twee dankbaar voor de waardevolle en goedbedoelde carriëreadvies en levenslessen die jullie mij gaven tijdens de autoritten van en naar de interviews.

Als één na laatste wil ik mijn afstudeerbegeleider Eric van 't Hof bedanken. We lagen af en toe met elkaar overhoop en op sommige momenten kon ik mij daar ontzettend kwaad om maken. Maar achteraf gezien denk ik dat dit nodig is geweest om tot dit resultaat te komen. Doordat je altijd kritisch bleef, denk ik dat ik dankzij jou de scriptie naar een hoger niveau heb kunnen tillen.

Ik wil ten slotte in het bijzonder mijn vader bedanken. Pap, bedankt voor de onvoorwaardelijke steun die je mij gedurende mijn hele studententijd hebt gegeven!!!

Joris van de Loo

Samenvatting

Dit onderzoek is het afstudeeronderzoek voor de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de adviesgroep Human Resource Management van PricewaterhouseCoopers.

Het doel van het onderzoek is:

‘Inzicht verkrijgen in het gebruik en de inrichting van Performance Management volgens HR eindverantwoordelijken en HR managers’

Met de centrale vraagstelling:

‘Wat is de perceptie van HR eindverantwoordelijken en HR managers op het gebruik en de inrichting van Performance Management?’

Deze vraag is beantwoord aan de hand van twee onderzoeken; allereerst heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden op basis van het door PricewaterhouseCoopers ontwikkelde People Performance Management model. De definitie van People Performance Management luidt als volgt: *‘Een strategisch geïntegreerde benadering om de prestaties van een organisatie te vergroten door het ontwikkelen van de talenten van individuen’*. HR eindverantwoordelijken en HR managers konden aan de hand van een enquête gebaseerd op het People Performance Management de eigen HR performance bepalen. Op basis van de resultaten zijn een aantal conclusies getrokken.

Op basis van deze conclusies heeft een tweede onderzoek plaatsgevonden; het verdiepingsonderzoek. Dit onderzoek richtte zich op de redenen waarom men Performance Management invoert en de rol van leidinggevenden binnen Performance Management.

Competentie management scoort lager dan de andere onderdelen binnen dit onderzoek. Net zoals de scores voor de ontwikkeldoelen. Uit het onderzoek komt naar voren dat dit komt door zowel het instrumentarium van competentie management als de uitvoering. Het blijkt lastig competenties en daaraan gekoppelde ontwikkeldoelen helder op te stellen. Daar komt bij dat het voor leidinggevenden lastig is om competenties te beoordelen. Dit komt niet alleen doordat de competenties en ontwikkeldoelen niet helder zijn opgesteld. Ook vinden leidinggevenden het volgens de respondenten lastig gedrag en ontwikkeling van medewerkers in te schatten en te beoordelen. Daar komt bij dat volgens de respondenten Performance Management vaak niet de hoogste prioriteit heeft bij leidinggevenden.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat volgens de respondenten, iedere organisatie zich bezighoudt met een vorm van Performance Management. Bij een groot deel van de organisaties is het instrumentarium volgens de respondenten op orde. De beoordelingen met betrekking tot de uitvoering van Performance Management vallen echter lager uit. Het blijkt lastig de instrumenten in te bedden in de organisatie. De wil en de kunde van leidinggevenden om Performance Management uit te voeren spelen hierbij een belangrijke rol.

Het idee achter Performance Management is dat leidinggevenden medewerkers kunnen sturen op prestaties en ontwikkeling. Uit het onderzoek komt naar voren dat het accent van Performance Management niet op het sturen, maar op het beoordelen van prestaties ligt. Zowel de resultaten uit de vragenlijsten als de resultaten uit de interviews tonen aan dat Performance Management vooral wordt gebruikt om prestaties te kunnen beoordelen. Doelen worden opgesteld om aan het einde iets te hebben om te kunnen beoordelen, niet om te kunnen sturen op prestaties. Dit hangt nauw samen met het idee dat leidinggevenden Performance Management zien als doel en niet als middel.

Inhoud

1	INLEIDING.....	9
1.1	Doelstelling.....	9
1.2	Vraagstelling.....	10
1.3	Relevantie van het onderzoek.....	11
1.3.1	Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek.....	11
1.3.2	Relevantie van het onderzoek voor betrokken partijen.....	11
1.3.3	Maatschappelijke Relevantie van het onderzoek.....	11
1.4	Opzet onderzoeksrapport.....	12
2	DEFINIËRING PERFORMANCE MANAGEMENT.....	13
2.1	Performance Management op verschillende niveaus binnen de organisatie.....	13
2.1.1	Performance Management op organisatieniveau.....	13
2.1.2	Performance Management op medewerkerniveau.....	13
2.1.3	Performance Management gericht op het integreren van organisatie en medewerker performance.....	14
2.2	Performance Management en de HR-cyclus van Fombrun.....	14
2.3	De rollen van Performance Management.....	15
2.3.1	Het faciliteren van strategie.....	15
2.3.2	De verbetering van performance.....	15
2.3.3	De ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur.....	15
2.3.4	<i>De rol van informatie</i>	16
3	INTRODUCTIE PEOPLE PERFORMANCE MANAGEMENT.....	17
3.1	People Performance Management.....	17
3.2	Het People Performance Management instrument.....	18
3.2.1	Ontwikkeling.....	18
3.2.2	Aanpassingen.....	18
4	VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODEN VOOR HET VOORONDERZOEK.....	20
4.1	Methodische karakterisering onderzoek.....	20
4.2	Methode van data verzamelen vooronderzoek.....	20
4.3	Respondentengroep.....	20
4.4	Respons enquête.....	21
4.5	Verwerking en preparatie gegevens.....	21
5	RESULTATEN VOORONDERZOEK.....	22

5.1	Beschrijving scores bouwstenen	24
5.1.1	Bouwsteen Stellen van individuele doelen	24
5.1.2	Bouwsteen Competentie management	24
5.1.3	Bouwsteen Beoordelen.....	24
5.1.4	Bouwsteen Belonen	24
5.2	Beschrijving scores Randvoorwaarden	24
5.2.1	Randvoorwaarde Heldere Organisatie.....	24
5.2.2	Randvoorwaarde Kwaliteit van Leidinggeven	24
5.3	Beschrijving Score Doelen van Performance Management	25
5.4	Samenhang en verschillen tussen en binnen de bouwstenen.....	25
5.4.1	Samenhang tussen de bouwstenen van Performance Management	25
5.4.2	Prestatie en ontwikkeling.....	25
5.4.3	Verskil beoordelingen Kernactiviteit en Kwaliteit.....	26
5.4.4	Samenhang tussen de competentie van de leidinggevende en de kwaliteit van de uitvoering	26
5.5	Samenhang en verschil tussen Performance Management en de doelen van Performance Management	26
5.5.1	Samenhang tussen Performance Management en de doelen van Performance Management	26
5.5.2	Samenhang tussen de strategische verankering van Performance Management en het behalen van strategische doelstellingen.....	26
5.5.3	Samenhang tussen Performance Management en effectiviteit en efficiëntie	27
5.5.4	De samenhang tussen de scores van de bouwstenen en hun invloed op de gewenste organisatiecultuur	27
5.5.5	De toegevoegde waarde van evaluatie	27
6	CONCLUSIE VOORONDERZOEK.....	28
6.1	Beantwoording Deelvraag 1	28
6.2	Beantwoording Deelvraag 2:.....	28
6.2.1	De HR bouwstenen.....	28
6.2.2	Onduidelijk hoe en waarom Performance Management wordt toegepast.....	29
6.2.3	Verskil Ontwikkeling en Prestatie	29
7	INLEIDING VAN HET VERDIEPINGSONDERZOEK.....	30
8	THEORETISCH KADER.....	31
8.1	Van Strategie naar Performance	31
8.1.1	‘Contextually based human resource theory’	31
8.1.2	De link tussen HR praktijken en performance.....	33
8.2	Human capital.....	35
8.2.1	Medewerkerrelaties op basis van het human capital	35
8.3	De rol van de manager	37
8.3.1	Vier verschillende leiderschapsstijlen	38

8.3.2	Koppeling van leiderschapstijlen met medewerkers relaties.....	38
9	VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODEN VERDIEPINGSONDERZOEK	41
9.1	Methodische karakterisering	41
9.2	Methode van data verzamelen	41
9.3	Verwerking en preparatie gegevens.....	41
10	RESULTATEN VERDIEPINGSONDERZOEK	42
10.1	Doelen Performance Management.....	42
10.2	De uitvoering van Performance Management	43
10.3	Rol leidinggevendenden	44
10.4	Rol HR afdeling	44
11	CONCLUSIES VERDIEPINGSONDERZOEK	46
11.1	Beantwoording Deelvraag 1	46
11.2	Beantwoording Deelvraag 2	46
12	HOOFDCONCLUSIE.....	47
13	DISCUSSIE	48
13.1	Koppeling tussen theoretische uitgangspunten en de resultaten van het vooronderzoek	48
13.1.1	Prestatie en ontwikkeling	48
13.1.2	De HR cyclus	48
13.1.3	Doelen van Performance Management	48
13.2	Koppeling tussen theoretische uitgangspunten en de resultaten van het vooronderzoek	49
13.2.1	Doelen van Performance Management	49
13.2.2	Vergelijking tussen de onderzoeksresultaten en de theorie over het Human Capital.....	49
13.2.3	Vergelijking tussen de onderzoeksresultaten en de theoretische rol van de leidinggevende	49
14	EVALUATIE EN AANBEVELINGEN	50
14.1	Aanbevelingen op basis van de resultaten.....	50
14.1.1	Adviesstijl van het rapport	50
14.1.2	Adviesstijl bij aanbevelingen	51
14.2	Aanbevelingen ten aanzien van de conclusies	53
14.3	Aanbevelingen ten aanzien van het People Performance Management instrument.....	53
14.3.1	Inhoudelijke aanbevelingen	54
14.3.2	Aanbevelingen met betrekking tot het gebruik van het instrument en hieraan gekoppeld vervolgonderzoek.....	54

15	PERSOONLIJKE TERUGBLIK OP HET ONDERZOEK.....	55
15.1	Aanloop naar en opzet van onderzoek	55
15.2	Verzamelen van data en literatuur	56
15.3	Analyse, onderzoeksresultaten en conclusies	57
	LITERATUURLIJST.....	58
	BIJLAGEN	61
	Bijlage I: Paper PwC, Performance Management en de publieke dimensie	62
	Bijlage II: De indicatoren van People Performance Management	68
	Bijlage III: Enquête	71
	Bijlage IV: Codeboek	80
	Bijlage V: Reliability check samenvoegen indicatoren	84
	Bijlage VI: Tabellen bij de resultaten van het vooronderzoek.....	87
	Bijlage VII: Topiclijst Interviews.....	95

1 Inleiding

Voor u ligt het onderzoeksrapport met de titel:

'Performance Management; in balans!?'

Dit onderzoek vormt het afstudeeronderzoek voor de Master Strategisch Human Resource Management. Dit verslag is de afsluiting van deze opleiding.

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van de adviesgroep Human Resource Management (HRM) van PricewaterhouseCoopers. Deze afdeling richt zich niet op het organiseren van de interne Human Resources (HR), maar op het adviseren van klanten op het gebied van HRM. PricewaterhouseCoopers staat zowel in Nederland als in de rest van de wereld bekend om haar dienstverlening op het gebied van accountancy en belastingadvies. Maar PricewaterhouseCoopers is ook een van de grotere organisatieadvieskantoren van de wereld.

Één van de diensten die de adviesgroep Human Resource Management is advisering op het gebied van Performance Management. Hiervoor gebruiken zij het door hen zelf ontwikkelde People Performance Management model. De adviesgroep wil weten wat er speelt bij haar klanten op het gebied van People Performance Management.

Deze inleiding behandelt de doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek. Hierna komen de relevantie van het onderzoek voor de betrokken partijen en de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek aan de orde. Het hoofdstuk sluit af met de bespreking van de opzet van het onderzoeksverslag.

In dit onderzoeksverslag komen de termen People Performance Management en Performance Management veelvuldig voor. Beide termen doelen op het People Performance Management van PricewaterhouseCoopers, tenzij uit de context duidelijk iets anders blijkt.

1.1 Doelstelling

In een eerdere studie is het People Performance Management model uitgediept. Dit leverde een instrument op dat HR eindverantwoordelijken of HR managers van organisaties in staat stelt de eigen HR performance te meten.

De adviesgroep wil na de ontwikkeling van het instrument een volgende stap zetten op het gebied van Performance Management. Nu Performance Management 'meetbaar' is gemaakt, vraagt men zich af hoe Performance Management er op dit moment voor staat binnen organisaties. Het doel van dit onderzoek is dan ook:

'Inzicht verkrijgen in het gebruik en de inrichting van Performance Management volgens HR eindverantwoordelijken en HR managers'

Normaliter maken drie partijen gebruik van Performance Management: werknemers, lijnmanagement en de HR afdeling. Doordat het instrument gericht is op HR eindverantwoordelijken en de klanten van de adviesgroep over het algemeen HR afdelingen zijn is besloten het inzicht te verwerven vanuit het perspectief van de HR eindverantwoordelijke.

Dit onderzoek draait niet om de empirische waarneembaarheid van Performance Management, maar om de ervaring en interpretatie van HR eindverantwoordelijken en HR managers met het gebruik en de inrichting van Performance Management ervaren en interpreteren.

Om aan de doelstelling van het onderzoek te voldoen wil PricewaterhouseCoopers het ontwikkelde instrument inzetten. Het gebruik van het instrument alleen is niet voldoende om een goed inzicht te krijgen. Het instrument geeft namelijk geen verklaring voor de meting. Bovendien is, volgens het model van PricewaterhouseCoopers, Performance Management een breed begrip waar meerdere HR praktijken onder vallen. Dit maakt het onderwerp zo breed dat het te groot is voor een afstudeeronderzoek. Daarom is de onderzoeksopzet aangepast, zodat het onderzoek in twee delen uiteenvalt. Deel één bestaat uit een beschrijvend vooronderzoek naar Performance Management aan de hand van het eerder genoemde instrument. Deel twee is een verdiepingsonderzoek, uitgevoerd op basis van de resultaten van het vooronderzoek.

1.2 Vraagstelling

Het onderzoek stelt zich als doel inzicht te verkrijgen in het gebruik van Performance Management. Dit met de focus op HR eindverantwoordelijken en HR managers. Daarom luidt de centrale vraagstelling:

Wat is de perceptie van HR eindverantwoordelijken en HR managers op het gebruik en de inrichting van Performance Management?

Zowel het vooronderzoek als het verdiepingsonderzoek dragen bij aan dezelfde centrale vraag. Voor beide onderzoeken zijn aparte deelvragen opgesteld. Dit verduidelijkt wat beide onderzoeken bijdragen aan de centrale vraag.

Het vooronderzoek gebeurt op basis van het eerder genoemde instrument. Hieruit volgt dan ook de eerste deelvraag van het vooronderzoek:

1. *'Hoe beoordelen HR eindverantwoordelijken en HR managers het eigen Performance Management?'*

Het vooronderzoek gaat ook na of er verbanden zijn tussen de verschillende onderdelen van Performance Management. Hieruit volgen de volgende deelvragen:

2. *'Wat zijn de verbanden binnen de beoordelingen van de verschillende onderdelen van Performance Management?'*
3. *'Wat zijn de verbanden tussen de beoordelingen van Performance Management en de beoordeling van de beoogde effecten van Performance Management?'*
4. *'Wat zijn de verschillen binnen de beoordeling van de verschillende onderdelen van Performance Management?'*
5. *'Wat zijn de verschillen tussen de beoordelingen van Performance Management en de beoogde effecten van Performance Management?'*

Het verdiepingsonderzoek bevat twee deelvragen. Hoofdstuk 7 van dit verslag behandelt de deelvragen voor het verdiepingsonderzoek.

1.3 Relevantie van het onderzoek

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie van het onderzoek

Bij de inventarisatie van de beschikbare literatuur over Performance Management, valt op dat er voornamelijk boeken zijn geschreven over Performance Management. Spangenberg (1997) stelt dat artikelen over onderzoek naar Performance Management in zijn geheel zeer schaars zijn. Een eigen zoektocht naar relevante boeken en artikelen voor het onderzoek bevestigde deze stelling van Spangenberg. In deze kan het vooronderzoek een toegevoegde waarde zijn. De gevonden stukken (Boselie et al., 2004; Sels, 2003; Boxall & Purcell, 2008; Boselie, Jansen & Paauwe, 2001; Williams, 2002) gaan voornamelijk over hoe HR instrumenten prestaties beïnvloeden. Het gaat hierbij zowel om prestaties van medewerkers als prestaties van de organisatie, of over de specifieke invulling van HR instrumenten binnen Performance Management. Stukken die een verklaring geven voor de toepassing zijn niet gevonden. Op dit gebied draagt het verdiepingsonderzoek bij.

1.3.2 Relevantie van het onderzoek voor betrokken partijen

Het onderzoek vindt plaats op initiatief van PricewaterhouseCoopers. Dit betekent dat de uitkomsten van het onderzoek voor hen van waarde zijn. Ten eerste wordt de kennis van PricewaterhouseCoopers vergroot op het gebied van Performance Management. Ten tweede kan op deze manier het ontwikkelde instrument uit het vorige onderzoek in de praktijk worden getest, zodat dit instrument naderhand verder geoptimaliseerd kan worden.

Ook voor de deelnemende organisaties kan het onderzoek nuttig zijn. Zij krijgen immers de mogelijkheid om het eigen Performance Management nauwkeurig tegen het licht te houden. Bovendien krijgen zij een overzicht van de eigen beoordelingen afgezet tegen de beoordeling van de gehele onderzoekspopulatie, waardoor zij een 'benchmark' hebben op het gebied van Performance Management.

1.3.3 Maatschappelijke Relevantie van het onderzoek

De maatschappelijke dimensie in het onderzoek is lastig te vinden. Het onderzoek vindt immers plaats binnen de private sector. Organisaties voeren, volgens de theorie, Performance Management vooral in om de resultaten van de organisatie te verbeteren. Hierdoor lijkt het alsof er geen maatschappelijke dimensie zit aan Performance Management. Het onderwerp Performance Management is echter wel onderhevig aan diverse maatschappelijke invloeden. Het draait bij Performance Management vaak om het beoordelen van performance. Dit is weliswaar de kern, maar ook de participatie, de ontwikkeling en het welzijn van werknemers zijn waarden binnen Performance Management die zeer belangrijk worden gevonden. (Williams, 2002)

Ook institutionele mechanismen spelen een rol binnen Performance Management. CAO, wet- en regelgeving met betrekking tot beloning en werktijden kaderen de mogelijkheden van Performance Management in. Daarnaast gelden maatschappelijk waarden en normen die grote invloed hebben op de hoogte en vorm van beloning.

Het onderzoek bevat niet direct maatschappelijke relevantie, maar uit voorgaande blijkt ook Performance Management onderhevig aan maatschappelijke ontwikkelingen.

1.4 Opzet onderzoeksrapport

Het volgende hoofdstuk bespreekt de definiëring van Performance Management. Dit hoofdstuk legt uit wat Performance Management in het kader van dit onderzoek inhoud. Hoofdstuk 3 introduceert People Performance Management. Dit hoofdstuk legt uit wat People Performance Management is en hoe het instrument tot stand is gekomen. Hoofdstuk 4 verantwoordt de keuzes voor het vooronderzoek. Hoofdstuk 5 bespreekt de resultaten van het vooronderzoek. En in hoofdstuk 6 zijn de conclusies van het vooronderzoek beschreven door antwoord te geven op de deelvragen van het vooronderzoek. Vervolgens komt in hoofdstuk 7 de opzet van het verdiepingsonderzoek aan bod. In hoofdstuk 8 kan men het theoretisch kader terug vinden van het verdiepingsonderzoek. Dit kader dient als basis en achtergrondinformatie voor het verdiepingsonderzoek. In hoofdstuk 9 zijn de keuzes voor het verdiepingsonderzoek verantwoordt. Hoofdstuk 10 bespreekt de resultaten van het verdiepingsonderzoek. In hoofdstuk 11 zijn de conclusies van het verdiepingsonderzoek terug te vinden. Hoofdstuk 12 bevat de hoofdconclusie van dit onderzoek en geeft antwoord op de hoofdvraag. Hoofdstuk 13 bevat het onderdeel discussie. In hoofdstuk 14 kan men de evaluatie terugvinden. Hoofdstuk 15 bestaat uit een persoonlijke terugblik.

2 Definiëring Performance Management

Performance Management draagt bij aan het implementeren van de strategie van organisaties. De klassieke vorm van Performance Management draait om het omzetten van de strategie in financiële doelstellingen. De organisatie past deze doelstellingen vervolgens toe in de operationele sfeer. (Nilsson & Kald, 2002)

Eind jaren tachtig van de vorige eeuw ontstaat er echter veel kritiek op deze vorm van Performance Management. De focus van Performance Management zou veel te financieel zijn en de link met de strategische plannen en operationele kant van de organisatie te oppervlakkig. De nadruk ligt meer op het vermelden van winst en verlies dan op het implementeren van strategie. Als gevolg van dit debat ontstaan in die tijd nieuwe vormen van Performance Management. (Nilsson & Kald, 2002)

Dit hoofdstuk gaat in op deze verschillende analyse niveaus van Performance Management. De paragraaf hierna behandelt waarom men Performance Management invoert en wat de beoogde effecten van Performance Management zijn.

2.1 Performance Management op verschillende niveaus binnen de organisatie

Tegenwoordig vindt men veel verschillende modellen voor Performance Management terug in de wetenschappelijke literatuur. Modellen richten zich op de performance van de organisatie of op de performance van medewerkers. Bovendien zijn er modellen die het management van deze twee analyse niveaus van performance integreren. (Boselie et al., 2004)

2.1.1 Performance Management op organisatieniveau

De focus van Performance Management op organisatieniveau ligt op het bepalen van de organisatiestrategie en de implementatie van deze strategie in de structuur, de techniek, de businesssystemen en de procedures van de organisatie. Het Performance Management rust op drie peilers: de planning van performance, het verbeteren van performance en het evalueren van performance. De focus ligt niet op de medewerkers, wel heeft deze vorm van Performance Management invloed op medewerkers. (Williams, 2002)

Otley (1999) voegt hieraan toe dat aan het evalueren van de performance ook een leeraspect zit. De organisatie leert van de behaalde performance. Deze leerervaring verwerkt men in het Performance Management, om zo het systeem te verbeteren.

2.1.2 Performance Management op medewerkerniveau

Diverse auteurs geven verschillende begripsomschrijvingen voor Performance Management op medewerkerniveau. Volgens Williams (2002) ligt de kern van Performance Management bij het beoordelen van de prestaties van medewerkers. Dit vormt de kern van Performance Management, maar ook de participatie, de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers zijn belangrijk. (Williams, 2002)

Bij een uitgebreidere vorm van Performance Management draait het om het plannen, managen en beoordelen van de prestaties van medewerkers. (Ainsworth & Smith, 1993) (Torrington & Hall, 1995)

Heisler et al. (1988) en Hartle (1995) (beide in: Williams, 2002) voegen aan deze reeks van activiteiten de component van belonen toe.

Mondy et al. (2002) vinden dat het hierbij essentieel dat men de performance van medewerkers expliciet en meetbaar maakt zodat men deze performance kan managen. Volgens Boselie et al. (2004) is Performance Management echter meer dan een aantal losse praktijken gericht op het meten en

aanpassen van de performance van werknemers. Het is een samenwerking tussen managers en medewerkers. Bij deze samenwerking formuleert men verwachtingen, meet en beoordeelt men resultaten en op basis van deze beoordeling belooft men. Dit om de individuele performance van medewerkers te verhogen met als uiteindelijk doel het positief beïnvloeden van het succes van de organisatie. (Boselie et al., 2004).

Spangenberg (1997) geeft ongeveer eenzelfde definitie. Hij geeft aan dat als Performance Management op de traditionele wijze wordt toegepast, het draait om 'goal setting, verheldering van verwachtingen, coachen en het leveren van ondersteuning en hulpmiddelen, het beoordelen van performance en de beloning van performance'. Spangenberg heeft het niet over het sturen van medewerkers door duidelijke instructies te geven, maar over coachen en het leveren van ondersteuning en hulpmiddelen.

Schneier (1988) (in: Williams, 2002) geeft een vergelijkbare definitie. Hij voegt aan de bovengenoemde opsommingen nog één laatste component toe: de ontwikkeling van medewerkers.

2.1.3 Performance Management gericht op het integreren van organisatie en medewerker performance

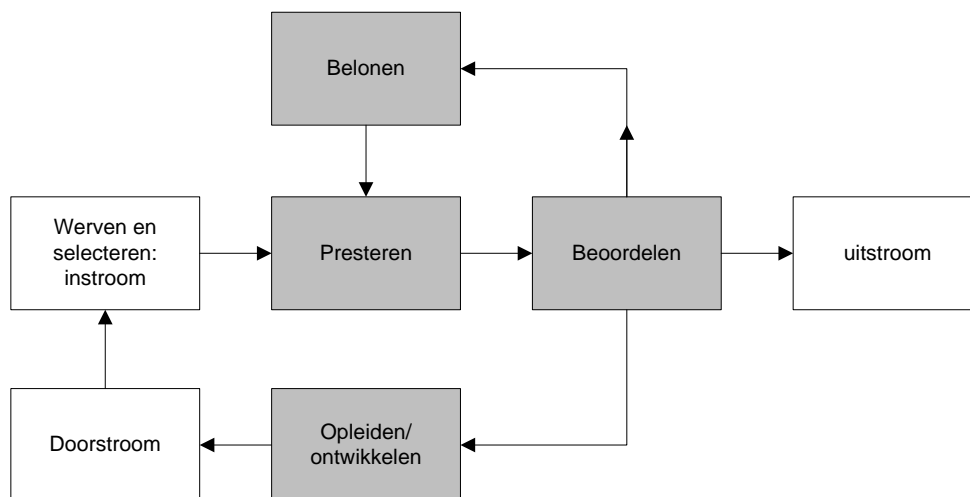
De twee genoemde vormen van Performance Management staan niet los van elkaar. Rummler en Brache (1995) tonen aan dat organisatie performance de performance van medewerkers beïnvloedt en andersom. Volgens hen dragen positieve organisatieprestaties bij aan de motivatie van individuele medewerkers, hierdoor gaan zij beter presteren. Dit heeft tot gevolg dat de organisatieprestaties ook weer verbeterd worden.

Om deze vorm van beïnvloeding te stimuleren richt Performance Management zich ook op het integreren van deze twee vormen van performance.

Deze systemen kan men zien als een combinatie tussen modellen gericht op organisatie of medewerker performance. Armstrong en Baron (1998) geven een algemeen begrip voor deze vorm van Performance Management: *'A strategic and integrated approach to increasing the effectiveness of organizations by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributors'*. (p. 38-39)

2.2 Performance Management en de HR-cyclus van Fombrun

De verschillende onderdelen van Performance Management doen sterk denken aan de zogenaamde HR-cyclus van Fombrun et al. (1984). Deze cyclus geeft de samenhang van de operationele activiteiten van HR weer (zie figuur 1). (Kluytmans, 2005)



Figuur 1: De HR-cyclus (naar Fombrun et al. 1984, uit Kluytmans, 2005)

De HR-cyclus geeft het cyclische karakter van HR management op operationeel niveau weer. De organisatie selecteert mensen waarvan men verwacht dat zij een bepaalde prestatie kunnen leveren. Hierna beoordeelt men de prestatie, aan deze beoordeling zitten beloningsconsequenties. Men belooft goede presteerders in de hoop dat zij in de toekomst nog beter of in ieder geval dezelfde prestatie blijven leveren. In sommige gevallen kan een prestatie dermate ondermaats bevonden worden dat men tot uitstroom van deze persoon overgaat. Ook kan het zijn dat een persoon meer capaciteiten heeft dan de functie vraagt. Door zichzelf te ontwikkelen (al dan niet met behulp van opleiding) kan deze persoon doorstromen naar een nieuwe functie. Vanaf dat moment begint de HR-cyclus weer van vooraf aan. (Kluytmans, 2005)

Zowel in de HR-cyclus van Fombrun als in Performance Management staan prestatie afspraken, beoordelen, belonen en ontwikkelen centraal.

2.3 De rollen van Performance Management

Performance Management dient vier verschillende rollen te spelen in de organisatie: ten eerste dient het de strategie te faciliteren, ten tweede dient het bij te dragen aan de verbetering van performance, ten derde dient het bijdragen aan de ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur en ten vierde het bieden van informatie voor keuzes op het gebied van HR. (Spangenberg, 1997)

2.3.1 Het faciliteren van strategie

Volgens Schneier et al. (1991) (in: Spangenberg, 1997) faciliteert Performance Management de implementatie van strategie door aan te geven welke performance te meten, hoe deze te meten en door het verantwoordelijk stellen van afdelingen, teams of personen voor het realiseren van de gewenste performance.

Otley (1999) voegt hieraan toe dat de organisatie zich niet alleen richt op de financiële performance opgenomen in de strategie, maar dat men ook de aspiraties van alle stakeholders die naar voren komen in de strategie meeneemt in de gewenste performance.

2.3.2 De verbetering van performance

De tweede rol die Performance Management bestaat uit het verbeteren van organisatieprocessen van team en individuele performance. Lane (1994) geeft aan dat het continu verbeteren van de individuele performance van medewerkers een belangrijk doel is van Performance Management. Door duidelijke afspraken te maken over welke prestaties men verwacht van medewerkers, weten medewerkers waarop zij zich moeten richten. Bovendien kunnen ze hierdoor effectiever en efficiënter werken, waardoor de performance verbeterd.

Otley (1999) kijkt meer naar de organisatie performance: hij geeft aan dat het gaat om het verhogen van het aantal behaalde doelen terwijl het consumeren van resources vermindert. Het gaat dan niet alleen om de technische specificaties van de doelen en de gebruikte resources. Ook de motivatie van medewerkers en hun gedrag is van essentieel belang bij het verbeteren van de performance.

Egan (1995) (in: Spangenberg, 1997) geeft aan dat dit alleen kan als men het beoordelen van prestaties opneemt in Performance Management. Otley (1999, p. 368) voegt hieraan toe dat er consequenties (belonen/ straffen) zitten aan deze beoordeling. Deze consequenties zorgen voor een stimulerend en motiverend effect onder medewerkers en afdelingen.

2.3.3 De ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur

De derde rol van Performance Management is het ontwikkelen van de gewenste organisatiecultuur. McLagan (1993) geeft aan dat Performance Management de drijvende kracht is achter het ontwikkelen van een participatieve organisatiecultuur. Dit betekent dat een cultuur heerst binnen de organisatie waarin medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid krijgen en nemen en zeer betrokken voelen bij het welzijn van de organisatie. Uit haar onderzoek blijkt dat de interactie tussen

medewerker en organisatie bij de kernactiviteiten van Performance Management (informatie delen over het grote geheel van de organisatie, doelen stellen, budgetteren, dagelijkse beslissingen over prioriteiten en performance feedback) bepalend zijn voor de organisatiecultuur. Vinden deze activiteiten voornamelijk top down plaats, dan creëert men een paternalistische cultuur. Dit is een organisatiecultuur waar men taken die van bovenaf worden opgelegd uitvoert en leidinggevenden bepalen wat wel en niet goed is voor medewerkers en wat medewerkers wel en niet doen. Als men de activiteiten op basis van gelijkheid uitvoert en iedereen inbreng heeft zal er eerder sprake zijn van een participatieve cultuur. Mclagan toont hiermee aan dat de manier waarop men Performance Management uitvoert grote invloed heeft op de organisatiecultuur. Door bijvoorbeeld de nadruk te leggen op individuele prestaties of teamprestaties kan men een cultuur gericht op het individu of op teams creëren.

2.3.4 De rol van informatie

Performance Management levert informatie voor beslissingen op het gebied van HR. Otley (1999) geeft aan dat men de informatie die Performance Management oplevert kan gebruiken om het systeem van Performance Management te verbeteren. Fouten die optreden binnen het systeem verhelpt men door het systeem te verbeteren zodat deze fouten niet opnieuw voorkomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het afstemmen van het trainingsaanbod, als blijkt dat medewerkers bepaalde kennis op competenties missen.

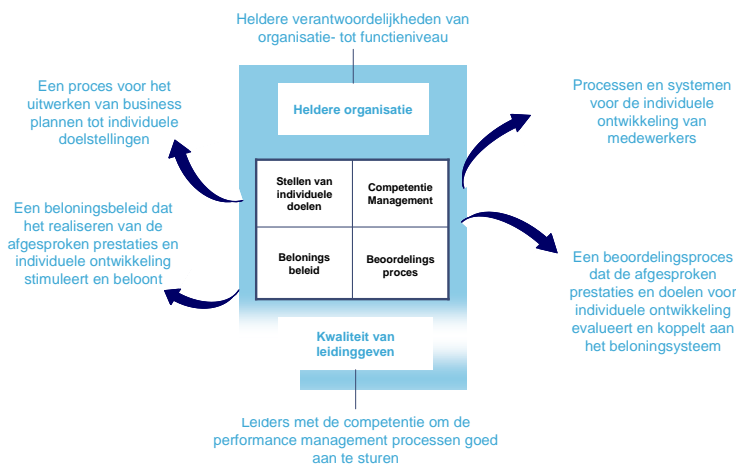
3 Introductie People Performance Management

Dit hoofdstuk legt uit wat People Performance Management is. De eerste paragraaf behandelt het People Performance Management model. Vervolgens komt het instrument dat men op basis van dit model ontwikkelde aan bod.

3.1 People Performance Management

People Performance Management is een strategisch geïntegreerde benadering om de prestaties van een organisatie te vergroten door het ontwikkelen van de talenten van individuen. Deze definitie is gebaseerd op de definitie die Armstrong en Baron (1998) aan Performance Management geven.

Het People Performance Management model is volgens opsteller Simons gebaseerd op de diverse componenten van People Performance Management zoals die in de HR consulting praktijk te onderscheiden zijn (Simons, interview op 16 maart 2009). In figuur 2 is het model te zien.



Figuur 2: Het People Performance Management model

1. Het model is opgebouwd uit vier bouwstenen.
2. Een proces voor het vertalen van businessplannen in individuele doelstellingen;
3. Een proces of systeem voor individuele ontwikkeling van medewerkers;
4. Een beloningsbeleid dat het realiseren van afgesproken prestaties en individuele ontwikkeling stimuleert en honoreert; en
5. Een beoordelingsproces dat de afgesproken prestaties en doelen voor individuele ontwikkeling niet alleen evalueert maar ook gekoppeld is aan het beloningssysteem.

Bovendien gelden als randvoorwaarden dat binnen de organisatie heldere verantwoordelijkheden zijn zowel op organisatie- als op functieniveau en dat de organisatie leiders en leidinggevenden heeft die de competenties hebben om de Performance Management processen goed aan te sturen. (Al & Van den Hout, 2009)

Het model heeft veel overeenkomsten met de definiëring van performance management op medewerkers niveau door Schneier (1991) uit het vorige hoofdstuk. Ook volgens hem bestaat de kern van Performance Management uit het opstellen van doelstellingen, beoordelen en belonen.

3.2 Het People Performance Management instrument

3.2.1 Ontwikkeling

Het instrument is een product van een onderzoek voorafgaand aan dit onderzoek. Miriam van Gorzel voerde dit onderzoek uit in het kader van een afstudeeronderzoek voor de Master Advanced Labour Studies / Human Resources aan de Universiteit van Amsterdam. In dit onderzoek gebeurde het volgende:

Allereerst operationaliseerde de onderzoeker de bouwstenen van het People Performance Management model. Hierbij vertaalde zij de bouwstenen naar 'empirisch waarneembare verschijnselen'.

Hieruit kwamen diverse indicatoren naar voren. Vervolgens categoriseerde zij de indicatoren. Hieruit ontstonden vier categorieën: 'De aanwezigheid van het kernproces', 'Strategische verankering', 'Kwaliteit van het proces' en 'Instrumentarium'. De onderzoekster zette deze indicatoren om in stellingen. Door deze stellingen te beoordelen kan men het eigen Performance Management meten.

Het operationaliseren van de bouwstenen gebeurde niet op wetenschappelijke basis. Het model is vanuit de praktijk ontwikkeld.

3.2.2 Aanpassingen

In het instrument ontbrak het enigszins aan samenhang. Zo zaten er tussen de indicatoren perspectiefverschillen. Vooral het perspectief van de medewerker en de HR afdeling wisselden elkaar vaak af. Omdat het instrument is opgesteld voor HR eindverantwoordelijken heeft de onderzoeker in dit onderzoek besloten alle indicatoren te formuleren vanuit het perspectief van de HR afdeling. In de praktijk betekende dit vaak het herformuleren van indicatoren, bijvoorbeeld: 'Onze medewerkers vinden...' werd omgezet in 'Onze organisatie draagt zorg voor...'.

Daarnaast heette een categorie kernproces. Dit klopt niet, aangezien het model een statisch geheel van beleid en maatregelen weergeeft. De term kernproces verwijst naar een stroming van activiteiten die in elkaar overgaan en niet naar een statisch geheel. Daarom is er voor gekozen om de categorie 'kernactiviteit' te noemen in plaats van 'kernproces'. De onderzoeker heeft bijbehorende indicatoren aangepast aan deze nieuwe benaming. Het woord proces kwam ook voor binnen de definities voor de bouwstenen, ook deze definities zijn aangepast.

De samenhang tussen de categorieën klopte inhoudelijk niet altijd. Vooral binnen de categorie 'Kwaliteit' redeneerde men vanuit verschillende definities van kwaliteit. Naast de kwaliteitsindicatoren die afhankelijk zijn van de bouwsteen, heeft de onderzoeker een aantal vaste indicatoren voor kwaliteit opgenomen in het instrument. De toegevoegde indicatoren zijn: draagvlak, timing, flexibiliteit, afstemming / fairness.

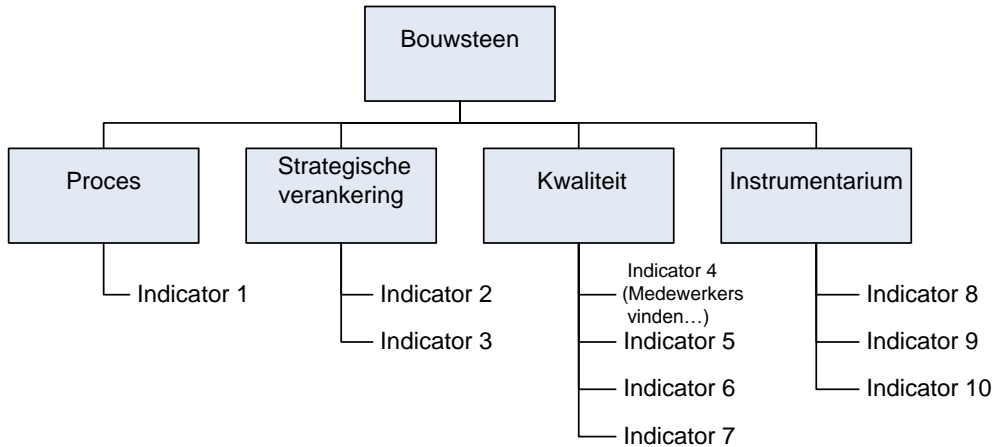
De eerste toegevoegde indicator heeft betrekking op het draagvlak voor de verschillende onderdelen van Performance Management onder medewerkers en managers. Heeft een onderdeel van Performance Management geen draagvlak, dan heeft dit grote invloed op de kwaliteit.

Timing is essentieel voor de werking van Performance Management. Bij timing draait het om de juiste activiteit op het juiste moment; op het juiste moment worden individuele doelen gesteld, bijvoorbeeld pas nadat de nieuwe businessdoelstellingen bekend zijn en niet daarvoor. Ook de tijdigheid is in dit kader erg belangrijk. Tijdigheid betekent in dit geval een activiteit binnen een daarvoor gestelde termijn afsluiten. De beoordeling van een medewerker dient bijvoorbeeld te gebeuren voordat men nieuwe doelen opstelt voor deze zelfde medewerker.

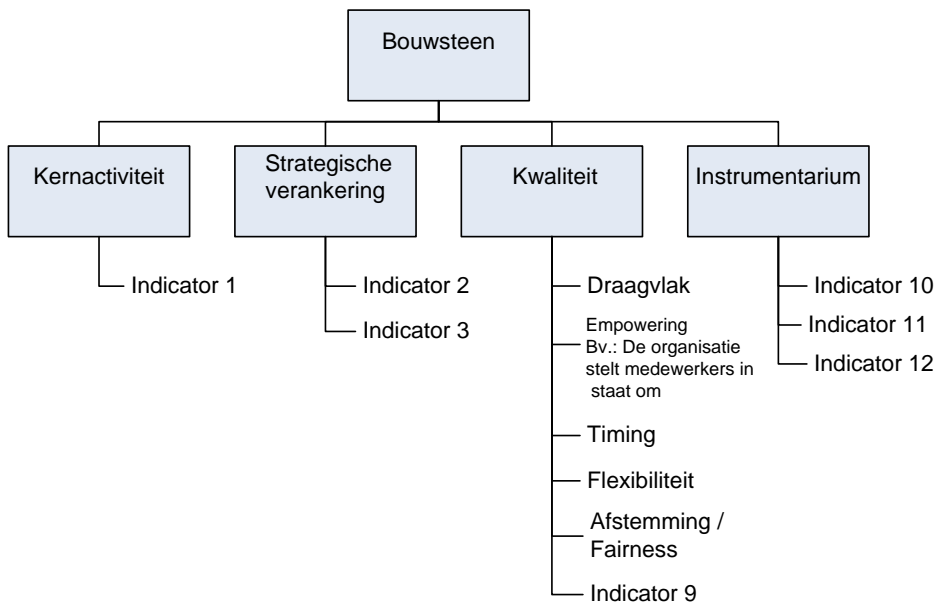
Flexibiliteit draait om het vermogen het systeem, wanneer nodig, aan te passen. Als de businesssituatie van de organisatie wijzigt waardoor doelstellingen reëel niet meer haalbaar zijn, wijzigt men dan de gestelde doelstellingen voor de medewerkers?

Ten slotte is het belangrijk dat men iedere medewerker op dezelfde manier beoordeelt en beloont en dat doelstellingen voor verschillende medewerkers evenredig zwaar zijn. Men dient deze zaken op elkaar af te stemmen voor medewerkers. Dit zorgt er voor dat Performance Management eerlijk is en dat men medewerkers niet bevoordeelt of benadeelt ten opzichte van collega's.

De figuren 3 en 4 tonen zowel de 'oude' als de 'nieuwe' bouwsteen. Zo zijn in één oogopslag de veranderingen aan het instrument te zien.



Figuur 3: Oude bouwsteen



Figuur 4: Nieuwe bouwsteen

Ook heeft de onderzoeker indicatoren toegevoegd die niet gekoppeld zijn aan een bouwsteen. Deze indicatoren richten zich op de effecten van Performance Management. Het hoofdstuk over de definiëring van Performance Management behandelde een viertal rollen van Performance Management. De onderzoeker heeft op basis van deze vier rollen indicatoren opgesteld om te achterhalen of Performance Management de beoogde effecten teweeg brengt binnen een organisatie. Deze indicatoren hebben betrekking op de realisering van doelstellingen (strategische om te bepalen of strategie goed is geïmplementeerd en operationele en budgettaire om te bepalen of de gewenste performance wordt geleverd), bijdrage aan de gewenste organisatiecultuur en feedback. Het complete overzicht van de indicatoren staat in Bijlage II.

4 Verantwoording onderzoeksmethoden voor het vooronderzoek

Dit hoofdstuk verantwoordt de keuzes in het vooronderzoek. De eerste paragraaf behandelt de methodische karakterisering. De volgende paragraaf bespreekt de methode van data verzamelen voor het vooronderzoek, gevolgd door een beschrijving van de respondentengroep en de respons op het onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een uitleg over de verwerking van de data.

4.1 Methodische karakterisering onderzoek

Het antwoord op de eerste deelvraag geeft een opsomming zonder verklaringen en relaties. Er vindt een registratie plaats van de beoordelingen van de respondenten door het invullen van de enquêtes, gevolgd door een systematische ordening van deze gegevens door ze in te voeren in een statistiekprogramma. De bewerking van de gegevens maakt inzichtelijk wat zich voordoet op het gebied van Performance Management, volgens de vooraf bepaalde en gegeven systematiek van het beoordelen van diverse stellingen. Dit zijn allen kenmerken van beschrijvend onderzoek. (Baarda & De Goede, 2001) De volgende paragrafen gaan hier dieper op in.

Daarnaast is het onderzoek exploratief. De overige deelvragen van het vooronderzoek trachten verbanden en verschillen te vinden in de beoordelingen van de respondenten. Deze verbanden zijn niet gezocht op basis van theorie of harde hypothesen. Dit zijn kenmerken van exploratief onderzoek. (Baarda & De Goede, 2001)

4.2 Methode van data verzamelen vooronderzoek

Een enquête is naar HR eindverantwoordelijken van verschillende organisaties gestuurd. Deze enquête bestaat uit stellingen met bijbehorende tegenstellingen. De respondent beoordeelt met een cijfer tussen de één en tien bij welke stelling de huidige situatie dichterbij ligt.

Om Performance Management zo eenvoudig mogelijk te meten is het noodzakelijk een meetmethode te gebruiken die de opvatting van de respondent over de stellingen zo laagdrempelig mogelijk uitdrukt. Wat geeft helder het beeld weer dat de respondent heeft van het eigen gebruik van de onderdelen van Performance Management? Wat is voor gebruikers eenvoudig toepasbaar? Als oplossing is gekozen voor het rapportcijfer. In een rapportcijfer kan het eigen idee over de waarde van de onderdelen en daarmee het totaal van Performance Management, kernachtig worden uitgedrukt. (Van Gorzel, 2008)

Om bovenstaande te verduidelijken staat hieronder een voorbeeld:

Stelling	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Tegenstelling
	<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"/>	

Door deze manier van enquêteren is het mogelijk aan de diverse indicatoren, categorieën en bouwstenen een rapportcijfer toe te kennen. De enquête staat in bijlage III

4.3 Respondentengroep

De enquête is verstuurd naar 111 HR eindverantwoordelijken en managers. Ten eerste omdat de HR afdeling vaak facilitator is van Performance Management en hierdoor een goed totaal overzicht heeft. Ten tweede omdat het onderzoek bedoeld is voor het HRM adviesteam van PricewaterhouseCoopers, die vooral gebaat is bij het verwerven van inzicht in dit onderwerp bij deze specifieke doelgroep.

De respondenten maken deel uit van profit organisaties met minimaal 100 medewerkers. Dit sluit non-profit organisaties uit. Deze organisaties streven wezenlijk andere doeleinden na dan profit organisaties. Hierdoor bestaat er een kans dat deze organisaties op een andere manier gebruik maken van Performance Management. Het verschil tussen beide achterhalen is niet het doel van dit onderzoek. Daarom is deze mogelijkheid uitgesloten.

Daarnaast bestaan de organisaties minimaal uit 100 medewerkers. De inrichting van HRM en dus ook van Performance Management bij kleinere organisaties in de regel volstrekt anders is dan bij grote organisaties. Kleine organisaties hebben in veel mindere mate de behoefte zaken zoals Performance Management vast te leggen, dit maakt dit type organisaties ongeschikt in het kader van dit onderzoek.

4.4 Respons enquête

Uiteindelijk hebben 28 bedrijven de vragenlijst ingevuld. De onderzoeksgroep bestaat uit bedrijven die allen actief zijn in Nederland en daarnaast is een groot gedeelte eveneens actief in het buitenland. De deelnemers zijn voornamelijk grote gerenommeerde bedrijven die meedraaien in de top van het eigen marktsegment.

4.5 Verwerking en preparatie gegevens

Het verwerken van de gegevens gebeurt door het opstellen van een codeerschema. Dit schema staat in bijlage IV. De gehanteerde werkwijze is als volgt: de enquête bevraagt indicatoren van Performance Management. Door deze indicatoren te bundelen en vervolgens de gemiddelde score te nemen ontstaan scores voor categorieën. Door het samenvoegen van gemiddelde scores voor de categorieën ontstaan de beoordelingen voor de bouwstenen. De gemiddelden van de bouwstenen vormen ten slotte de totale score voor Performance Management. Het bundelen van indicatoren en categorieën gebeurde op basis van het eerder behandelde overzicht van de opbouw van de bouwstenen en randvoorwaarden dat terug te vinden is in bijlage II.

Bij het samenvoegen van indicatoren gaat de onderzoeker na of deze indicatoren daadwerkelijk hetzelfde meten. Dit doet hij door Cronbachs alpha te berekenen. De Cronbachs alpha heeft een waarde tussen 0 en 1,00 waarbij 0 betekent dat er totaal geen samenhang is tussen de indicatoren en 1,00 dat de indicatoren allemaal precies hetzelfde meten. (Baarda en De Goede, 2001) In bijlage V staat deze analyse.

Bij één 'nieuwe' indicator blijkt weinig homogeniteit te zitten tussen de oude indicatoren (0,49). Het gaat om de categorie 'beoordelen instrumentarium'. Het gaat echter om het samenvoegen van twee oude indicatoren. Hierdoor is de kans op een lage Cronbachs alpha groot. Bovendien kan de Cronbachs alpha niet worden verhoogd door één van de twee indicatoren weg te laten aangezien dan één indicator overblijft. Daarom wordt deze categorie, ondanks de lage alpha, toch betrokken in de analyses.

Vervolgens doet de onderzoeker frequentieanalyses om inzicht te krijgen in de uitslagen van de vragenlijst en de scores voor Performance Management en de scores voor de individuele bouwstenen. Op basis van deze frequentieanalyses doet hij nieuwe frequentieanalyses en analyses om de samenhang en verschillen tussen verschillende indicatoren te meten. Het meten van de samenhang gebeurt aan de hand van de Spearman's rangcorrelatie. De keuze hiervoor hangt samen met de geringe omvang van de onderzoeksgroep (28 deelnemers). Door het gebruik van Spearman's rangcorrelatie komen binnen kleinere onderzoeksgroepen (kleiner dan 30) duidelijkere resultaten naar voren dan bij bijvoorbeeld Pearson's correlatie coëfficiënt. (Baarda, De Goede en Dijkum, 2007)

Ten slotte voert de onderzoeker een aantal t-toetsen uit. Dit om inzicht te creëren in de verschillen tussen de beoordelingen van de respondenten.

5 Resultaten vooronderzoek

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de analyse van de vragenlijsten. De respondenten kennen hoge scores toe aan het eigen Performance Management. Slechts 7% van kent zichzelf een onvoldoende toe. Terwijl 43% het eigen Performance Management beoordeelt met een acht of hoger. Tabel 1 geeft de gemiddelde totaalscores van het onderzoek weer.

De bouwstenen van Performance Management zijn in iedere organisatie aanwezig. Paragraaf één gaat dieper in op de resultaten van het onderzoek met betrekking tot de bouwstenen.

De randvoorwaarden voor Performance Management bestaan uit het hebben van een heldere organisatie en de kwaliteit van leidinggeven. Deze eerste randvoorwaarde krijgt goede beoordelingen. De kwaliteit van leidinggeven scoort het laagste van alle onderdelen van Performance Management. Paragraaf twee gaat dieper in op deze resultaten.

Ook de beoogde effecten van Performance Management zijn beoordeeld door de HR directeuren en managers. De resultaten hiervan staan in paragraaf drie.

De samenhang en verschillen tussen de verschillende bouwstenen van Performance Management komen aan bod in paragraaf vier. Paragraaf vijf gaat dieper in op de verschillen en samenhang tussen de bouwstenen en randvoorwaarden. Ten slotte behandelt paragraaf zes de samenhang en verschillen tussen zowel de bouwstenen als de randvoorwaarden van Performance Management en de beoogde doelen van Performance Management binnen de organisatie.

Performance Management:: <i>Een strategisch geïntegreerde benadering om de prestaties van een organisatie te vergroten door het ontwikkelen van de talenten van teams en individuen</i>		<h1>7,8</h1>
Stellen van individuele doelen: <i>Businessplannen worden uitgewerkt tot individuele doelen</i>	<h2>8,0</h2>	Kernactiviteit: 8,2 Strategische Verankering: 8,0 Kwaliteit: 6,8 Instrumentarium: 9,0
Competentie Management: <i>Processen en systemen voor de individuele ontwikkeling van medewerkers</i>	<h2>7,4</h2>	Kernactiviteit: 7,5 Strategische Verankering: 7,1 Kwaliteit: 7,7 Instrumentarium: 7,3
Beoordelingsproces: <i>Een beoordelingsproces dat de afgesproken prestaties en doelen voor individuele ontwikkeling evalueert en koppelt aan het beloningssysteem</i>	<h2>8,2</h2>	Kernactiviteit: 8,6 Strategische Verankering: 7,8 Kwaliteit: 7,7 Instrumentarium: 8,7
Beloningsbeleid: <i>Een beloningsbeleid dat het realiseren van de afgesproken prestaties en individuele ontwikkeling stimuleert en beloont</i>	<h2>8,6</h2>	Kernactiviteit: 9,4 Strategische Verankering: 7,9 Kwaliteit: 8,2 Instrumentarium: 8,9
Heldere organisatie: <i>Heldere verantwoordelijkheden van organisatie tot functieniveau</i>	<h2>7,9</h2>	Kernactiviteit: 7,7 Strategische Verankering: 8,1 Kwaliteit: 8,0 Instrumentarium: 7,8
Kwaliteit van leidinggeven: <i>Leiders met de competentie om de Performance Management processen goed aan te sturen</i>	<h2>7,2</h2>	Kernactiviteit: 7,3 Strategische Verankering: 7,5 Kwaliteit: 7,0 Instrumentarium: 7,2
Doelen van Performance Management: <i>Goed georganiseerd Performance Management draagt positief bij aan de gehele organisatie</i>	<h2>7,3</h2>	Strategische doelstellingen: 7,4 Efficiëntie / effectiviteit: 7,1 Bijdrage organisatiecultuur: 7,4 Evaluatie: 7,3

Bouwstenen

Randvoorwaarden

Tabel 1: Totaaloverzicht Scores Performance Management

5.1 Beschrijving scores bouwstenen

5.1.1 Bouwsteen Stellen van individuele doelen

De categorie instrumentarium van het stellen van individuele doelen scoort hoger dan de andere categorieën (9,0). De categorie kwaliteit scoort daarentegen lager dan de overige categorieën (6,8). Hieruit kan men afleiden dat de beoordelaars vinden dat men het eigen instrumentarium om doelen op te stellen de beste categorie vindt van de bouwsteen stellen van individuele doelen. De kwaliteit van het opstellen van doelen scoort het laagst. HR directeuren en managers zijn hierover minder tevreden dan over de overige onderdelen. Hieruit blijkt dat HR directeuren en managers oordelen dat het kwalitatief goed opstellen van doelen (ondanks de aanwezigheid van de juiste instrumenten) minder goed gebeurt.

5.1.2 Bouwsteen Competentie management

De beoordelingen voor de categorieën liggen allen rond het gemiddelde van de totale bouwsteen. De categorie kwaliteit scoort het hoogste (7,7) en de categorie Strategische verankering scoort het laagst (7,1). Deze bouwsteen (7,4) scoort het laagst van alle vier de bouwstenen. De cijfers van de categorieën wijken af van de categorieën van de overige bouwstenen. Waar kwaliteit bij de overige bouwstenen in vergelijking tot de andere categorieën laag scoort, scoort deze categorie bij competentie management het hoogst. Daarnaast scoort de categorie instrumentarium erg laag terwijl deze categorie bij de overige bouwstenen hoog scoort. De data en de analyse geven hiervoor geen verklaring.

5.1.3 Bouwsteen Beoordelen

Er is een tweedeling te zien in de beoordeling van de categorieën van deze bouwsteen. De categorieën Kernactiviteit (8,6) en Instrumentarium (8,7) scoren hoger dan de categorieën Strategische Verankering (7,8) en Kwaliteit (7,7). Hieruit kan men opmaken dat de respondenten oordelen dat men daadwerkelijk beloont en dat de instrumenten om te beoordelen de beste categorie is binnen de bouwsteen beoordelen. Daarnaast blijkt dat de scores voor de Strategische Verankering en Kwaliteit minder hoog zijn dan de scores voor de andere twee categorieën.

5.1.4 Bouwsteen Belonen

Ook hier is een tweedeling te zien in de categorieën. En ook hier scoren de categorieën Kernactiviteit (9,4) en Instrumentarium (8,9) hoger dan de categorieën Strategische Verankering (7,9) en Kwaliteit (8,2). Deze bouwsteen krijgt de hoogste beoordeling van de vier bouwstenen.

5.2 Beschrijving scores Randvoorwaarden

5.2.1 Randvoorwaarde Heldere Organisatie

De scores van de categorieën liggen dicht bij de gemiddelde totaal score van de bouwsteen Heldere Organisatie (7,9). De score voor de gehele randvoorwaarde ligt dicht bij de andere gemiddelden uit dit onderzoek. Hieruit kan men concluderen dat de respondenten niet bijzonder tevreden, maar ook niet bijzonder ontevreden zijn over de helderheid van de eigen organisatie.

Opvallend binnen deze bouwsteen is dat bij twee organisaties geen functieomschrijvingen aanwezig waren. De beschikbare gegevens geven geen verklaring voor het ontbreken van de functieomschrijvingen.

5.2.2 Randvoorwaarde Kwaliteit van Leidinggeven

Dit is de laagst scorende randvoorwaarde van de twee (7,2). Daarnaast scoort dit onderdeel het laagst van alle onderdelen van Performance Management (bouwstenen en randvoorwaarden). De scores van de categorieën liggen allen dicht bij de gemiddelde totaal score van de bouwsteen Kwaliteit van Leidinggeven. De categorie kwaliteit bestaat bij deze randvoorwaarde uit drie competenties:

competentie begeleiden bij het opstellen van doelen (6,7), competentie beoordelen (7,7) en de competentie sturen op ontwikkeling (6,5) (zie tabel 1 in bijlage VI). Uit deze scores blijkt dat de respondenten het meest tevreden zijn over de competenties van leidinggevendens om te kunnen beoordelen. In vergelijking met deze competentie zijn de respondenten minder tevreden over de andere twee benodigde competenties.

5.3 Beschrijving Score Doelen van Performance Management

Dit onderdeel krijgt de één na laagste score van alle onderdelen die de respondenten beoordelen (7,3). Hoge scores voor de onderdelen van Performance Management leiden niet tot vergelijkbare scores bij de doelen van Performance Management. Zo is de gemiddelde score voor Performance Management (7,8) ruim een half punt hoger dan de doelen van Performance Management (7,3). De scores voor de diverse doelen liggen allen dicht bij de gemiddelde score van 7,3.

5.4 Samenhang en verschillen tussen en binnen de bouwstenen

5.4.1 Samenhang tussen de bouwstenen van Performance Management

De bouwstenen Stellen van individuele doelen, Competentie management, Beoordelen en Belonen vormen de kern van Performance Management. Doordat zij de kern vormen en hierdoor een duidelijk verband met elkaar hebben lijkt het logisch dat de beoordelingen voor deze bouwstenen samenhang met elkaar vertonen. Dit blijkt ook het geval te zijn en alle gevonden samenhangen zijn op twee tiende significant (zie tabel 2, bijlage VI). Bij het bespreken van de resultaten per bouwsteen valt competentie management enigszins uit de toon met de overige bouwstenen. Ook hier blijkt weer een duidelijk verschil tussen de bouwsteen competentie management en de overige bouwstenen. De laagste samenhang tussen de overige bouwstenen (0,661 tussen Stellen van individuele doelen en Belonen) is tevens de hoogste samenhang van Competentie management met de overige bouwstenen (0,661 ook met belonen). De samenhang met Stellen van individuele doelen (0,569) en Beoordelen (0,440) is een stuk lager. De samenhang tussen de andere drie bouwstenen, Stellen van individuele doelen en Beoordelen (0,743), Stellen van individuele doelen en Belonen (0,661) en Beoordelen en Belonen (0,675) zijn een stuk hoger. Dit toont aan dat er een verband is tussen Stellen van individuele doelen, beoordelen en belonen, waarbij het beoordelen centraal lijkt te staan aangezien deze de hoogste samenhang met beiden heeft.

5.4.2 Prestatie en ontwikkeling

Dit onderzoek maakt onderscheid tussen twee verschillende soorten doelen: prestatiedoelen en ontwikkeldoelen. Deze twee verschillende doelen komen terug binnen de bouwstenen Stellen van Individuele doelen, Beoordelen en belonen. Beide doelen krijgen een vrijwel gelijke beoordeling bij het Stellen van individuele doelen. Het opstellen van ontwikkeldoelen scoort een 6,9 en prestatiedoelen een 7,0 (zie tabel 3 in bijlage VI)

De scores voor de beoordeling van prestatiedoelen vallen hoger uit dan scores voor het beoordelen van ontwikkeldoelen. Uit analyse blijkt dat 16 keer het beoordelen van prestatiedoelen een hogere score krijgt dan ontwikkeldoelen. Slechts één respondent geeft de beoordeling van ontwikkeldoelen een hoger cijfer dan de beoordeling van prestatiedoelen. In totaal kent men 10 maal eenzelfde cijfer toe aan de beoordeling van prestatie- en ontwikkeldoelen. De verschillen in de scores zijn op 0,0001 significant (zie tabel 4 bijlage VI).

Uit de resultaten van de verschilanalyse komt naar voren dat HR managers 15 keer oordelen dat het beloningsbeleid beter het behalen van prestatiedoelen stimuleert dan het behalen van ontwikkeldoelen. Andersom is dit slechts twee keer het geval. Elf keer krijgen beide indicatoren eenzelfde score toebedeeld. De verschillen in de scores zijn op 0,0001 significant (zie tabel 5 bijlage VI) Hieruit blijkt dat men beide soort doelen meeneemt in het beoordelen en belonen (ze worden immers beide opgesteld). In de uitvoering blijkt echter dat men beter omgaat met het beoordelen en belonen van prestatiedoelen dan met ontwikkeldoelen.

5.4.3 Verschil beoordelingen Kernactiviteit en Kwaliteit

De beoordeling voor de kernactiviteit drukt uit of de kernactiviteit van de bouwsteen daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De beoordeling voor de kwaliteit drukt uit of de uitvoering van de kernactiviteit kwalitatief goed gebeurt. Bij de gemiddelde scores in tabel 1 is een duidelijk verschil te zien tussen de beoordeling voor de kernactiviteit en de beoordeling van de kwaliteit binnen de vier bouwstenen. De scores voor Competentie management vallen buiten dit patroon. Daarom zijn deze scores in dit gedeelte van de analyse niet meegenomen.

Om te achterhalen of de respondenten de kernactiviteit consequent hoger beoordelen dan de kwaliteit heeft de onderzoeker een verschilanalyse gedaan binnen de bouwstenen Stellen van individuele doelen, Beoordelen en Belonen. Hieruit blijkt dat men binnen iedere bouwsteen de Kernactiviteit over het algemeen hoger beoordeelt dan de Kwaliteit, deze uitslagen zijn op 0,0001 significant. De kernactiviteit van de bouwsteen Stellen van Individuele doelen wordt 26 keer hoger en 2 keer lager beoordeelt dan de categorie kwaliteit, binnen de bouwsteen beoordelen is dit 24 keer hoger, twee keer lager en twee keer gelijk en binnen de bouwsteen belonen is dit 26 keer hoger, één keer lager en één keer gelijk (zie tabel 6, 7, en 8 in bijlage VI).

Dit betekent dat het merendeel de respondenten hogere beoordelingen toekennen aan de Kernactiviteiten dan aan de kwaliteit, dit betekent dat het merendeel van de respondenten stelt dat men de kernactiviteit daadwerkelijk uitvoert, maar dat de kwaliteit minder is.

5.4.4 Samenhang tussen de competentie van de leidinggevende en de kwaliteit van de uitvoering

Aangezien leidinggevend verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van Performance Management is gekeken of er een verband is tussen de beoordelingen van de Kwaliteit van de bouwstenen Stellen van individuele doelen, competentie management en beoordelen met de bijbehorende competentie van de leidinggevende.

Uit de analyse blijkt dat de scores voor de competenties grote samenhang vertonen met de scores die men geeft voor de kwaliteit van de bijbehorende bouwsteen. De significantie bij Stellen van individuele doelen en Beoordelen was 0,0001 en bij Competentie management 0,03. De samenhang was ook duidelijk aanwezig bij alle drie de analyses; Stellen van Individuele doelen 0,664, Beoordelen 0,672 en Competentie management 0,543. (zie tabel 9, 10 en 11 van bijlage VI). Dit duidt erop dat er daadwerkelijk een verband is tussen de kwaliteit van de competentie van de leidinggevende en de kwaliteit van de bijbehorende bouwsteen.

5.5 Samenhang en verschil tussen Performance Management en de doelen van Performance Management

5.5.1 Samenhang tussen Performance Management en de doelen van Performance Management

Er is een samenhang te zien van 0,551 met een significantie van 0,002 (zie tabel 12 in bijlage VI) tussen de totaalscore voor Performance Management en de score voor doelen van Performance Management. Dit veronderstelt dat als men Performance Management beter inricht en gebruikt, dit ook een positief effect heeft op strategie implementatie, effectiviteit/efficiëntie, organisatiecultuur en evaluatie van de bedrijfsprestaties. Om dit te controleren zijn een aantal aanvullende analyses gedaan.

5.5.2 Samenhang tussen de strategische verankering van Performance Management en het behalen van strategische doelstellingen

Om te zien of er een verband is tussen de strategische verankering van Performance Management en het behalen van de strategische doelstellingen is gekeken of er een duidelijke samenhang is tussen deze scores. Dit blijkt niet het geval. Slechts twee maal is de uitslag significant (0,019 met de Strategische verankering van Stellen van individuele doelen en 0,0001 met de Strategische verankering van de Kwaliteit van leidinggeven) en de scores voor het behalen van strategische doelen

tonen alleen een hoge mate van samenhang met de strategische verankering van de kwaliteit van leidinggeven (0,670). (De scores voor de samenhang zijn te zien in tabel 13 in bijlage VI)

Er is geen samenhang tussen de scores, waardoor deze analyse niet aantoont dat er een verband bestaat tussen de strategische verankering van Performance Management en het behalen van strategische doelen.

5.5.3 Samenhang tussen Performance Management en effectiviteit en efficiëntie

De onderzoeker heeft gekeken of er samenhang is tussen de scores met betrekking tot prestatiedoelen en de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Als men de verwachtingen op het gebied van prestaties maakt door duidelijke prestatiedoelen, en men het behalen van de prestatiedoelen op de juiste manier stimuleert door de beloning, en men dit ook goed controleert in de vorm van een beoordeling verhoogt dit in theorie de effectiviteit en de efficiëntie. Dit lijkt tot een verband tussen deze indicatoren en de beoordeling van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Het blijkt echter dat er geen sprake is van samenhang; de samenhang met het opstellen van prestatiedoelen is -0,094, met het beoordelen van prestatiedoelen -0,07 en met belonen stimuleert het behalen van prestatiedoelen 0,198. Bovendien is geen van deze uitkomsten significant (zie tabel 14 van bijlage VI). Er is geen samenhang tussen de scores, waardoor deze analyse niet aantoont dat er een verband bestaat tussen de indicatoren met betrekking tot prestatiedoelen en de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie.

5.5.4 De samenhang tussen de scores van de bouwstenen en hun invloed op de gewenste organisatiecultuur

In de vragenlijst is de respondenten gevraagd te beoordelen of de huidige opzet van de bouwstenen Stellen van individuele doelen en Beoordelen bijdraagt aan de gewenste organisatiecultuur. Deze analyse kijkt naar de samenhang tussen deze scores en de scores voor het desbetreffende HR instrument.

Ook de beoordelingen van competenties van leidinggevenden die nodig zijn voor de uitvoering van Performance Management zijn betrokken in deze analyse. De competenties met betrekking tot het stellen van doelen, sturen op ontwikkeling en beoordelen zijn ook vergeleken met de scores voor het gewenste effect van alle drie de activiteiten op de organisatiecultuur. Hieruit blijkt dat de scores voor de gewenste impact van de HR instrumenten van Performance Management op de organisatiecultuur meer samenhang vertonen met de scores voor de competenties van leidinggevenden (0,671 met stellen van doelen en 0,628 met beoordelen), dan met de scores voor de bouwsteen (0,659 met Stellen van individuele doelen en 0,502 met Beoordelen). Ook zijn alle gevonden scores significant (minimaal 0,006, zie tabel 11 en 12 van bijlage VI). Hieruit kan men opmaken dat er een duidelijker verband is tussen de competentie van de leidinggevende om het instrument te gebruiken en het gewenste effect van het instrument op de organisatiecultuur dan de beoordeling van het instrument zelf (alhoewel ook hier een duidelijke samenhang te zien is).

5.5.5 De toegevoegde waarde van evaluatie

In de vragenlijst hebben respondenten ingevuld of zij Performance Management evalueren en of zij deze evaluatie gebruiken voor verbeteringen binnen de organisatie. Het blijkt dat deze scores samenhang vertonen met de totaalscores voor Performance Management (0,653) en dat de samenhang significant is (0,0001) (Zie tabel x in bijlage VI). Dit veronderstelt dat een goed evaluatiesysteem een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van Performance Management.

6 Conclusie vooronderzoek

In dit hoofdstuk staan de antwoorden op de deelvragen van het vooronderzoek centraal. De deelvragen 2 tot en met 5 zijn samengevoegd tot één deelvraag om meer samenhang te krijgen binnen de conclusie.

De beantwoording van de deelvragen gebeurt op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk.

6.1 Beantwoording Deelvraag 1

‘Hoe beoordelen HR managers het eigen Performance Management?’

Uit de resultaten blijkt dat HR managers het eigen Performance Management hoog waarderen. Dit veronderstelt dat zij tevreden zijn over het eigen Performance Management. Vooral de instrumenten van Performance Management scoren hoog. Ook blijkt dat men alle benodigde activiteiten voor Performance Management daadwerkelijk uitvoert. Wat echter consequent lager scoort is de kwaliteit van de uitvoering van Performance Management. Bij vrijwel iedere bouwsteen en randvoorwaarde van Performance Management scoort de categorie kwaliteit lager dan de overige categorieën. Doordat deze categorie lager scoorde kan men veronderstellen dat de respondenten minder tevreden zijn over de kwaliteit van de uitvoer. Dit komt extra tot uiting in de scores die de respondenten toekennen aan de randvoorwaarde kwaliteit van leidinggeven. Deze randvoorwaarde krijgt de laagste beoordeling van de respondenten. Ondanks de hoge scores voor Performance Management blijkt dat de respondenten het minst tevreden zijn over de uitvoer van Performance Management. Het beoordelen van medewerkers gaat volgens de respondenten goed, maar het sturen op de ontwikkeling van medewerkers en het opstellen van de doelen waarop men medewerkers beoordeelt scoren minder hoog, waardoor men kan veronderstellen dat de respondenten hier minder tevreden over zijn.

Competentie management valt enigszins uit de toon met de overige metingen binnen Performance Management. Waar vrijwel binnen iedere bouwsteen dezelfde categorieën het hoogst en laagst scoren, blijkt dit niet op te gaan voor Competentie management. De resultaten geven hier echter geen verklaring voor.

6.2 Beantwoording Deelvraag 2:

‘Zijn er verbanden en / of verschillen te ontdekken binnen de beoordeling van Performance Management en tussen Performance Management en de beoogde effecten, en zo ja, welke conclusies zijn hieruit te trekken?’

6.2.1 De HR bouwstenen

Zoals in de resultaten naar voren komt tonen de scores voor de drie HR bouwstenen Stellen van doelen, beoordelen en belonen grote samenhang. Een conclusie die men hieruit kan trekken is dat deze drie bouwstenen goed op elkaar zijn afgestemd. De verklaring hiervoor is in dit geval gezocht in het feit dat het in de praktijk drie logische vervolgstappen zijn: eerst stelt men doelen op, vervolgens oordeelt men of deze doelen zijn behaald en ten slotte beloont men de medewerker op basis van de beoordeling. Dat de bouwsteen Beoordelen de meeste samenhang vertoont met beide andere bouwstenen kan men verklaren doordat beoordelen de schakel is tussen de gestelde doelen en de beloning. Opvallend hierbij is dat de competentie van leidinggevendenden met betrekking tot beoordelen het hoogst scoort. Hierdoor lijkt het dat de nadruk binnen Performance Management ligt op het beoordelen van medewerkers.

Ook hier valt de bouwsteen Competentie management op. De samenhang tussen deze bouwsteen en de overige bouwstenen is lager dan de samenhang tussen de overige bouwstenen. De resultaten van het onderzoek geven hier echter geen verklaring voor. De discussie, vermeldt in hoofdstuk 13, gaat hier dieper op in.

6.2.2 Onduidelijk hoe en waarom Performance Management wordt toegepast

Door bovenstaande conclusie lijkt Performance Management vooral een tool om medewerkers te beoordelen. Dit is niet een van de gestelde doelen in het hoofdstuk over de definiëring van Performance Management. Daarin komt naar voren dat Performance Management vooral een manier is om medewerkers te sturen op prestaties. Door het sturen op deze prestaties zou Performance Management een bijdrage leveren aan de implementatie van strategie, een effectiever en efficiënter personeelsbestand en bijdragen aan de gewenste organisatiecultuur. Er is een duidelijk verband tussen de scores voor Performance Management en de effecten voor Performance Management. Nadat hier dieper op in is gegaan blijkt deze samenhang ook te kloppen voor de organisatiecultuur en de rol van evaluatie. Een duidelijke samenhang op het gebied van strategie en effectiviteit en efficiëntie leveren de analyses echter niet op. Hierdoor is onduidelijk of Performance Management een positief effect heeft op deze twee doelen van Performance Management.

Uit de resultaten komt de samenhang naar voren tussen de inrichting en uitvoering van de HR instrumenten en de bijdrage van deze HR instrumenten aan de gewenste organisatiecultuur. Daarbij blijkt dat de uitvoering meer samenhang met de scores voor cultuur vertoont dan de inrichting van het instrument. Hieruit blijkt dat het op orde hebben van de instrumenten niet voldoende is om de doelen van Performance Management te behalen. De uitvoering van Performance Management is even belangrijk.

6.2.3 Verschil Ontwikkeling en Prestatie

Er is een duidelijk verschil in de beoordeling van de indicatoren gericht op ontwikkeling en de indicatoren gericht op prestaties. De indicatoren gericht op prestaties scoren vaak hoger. Hieruit kan men opmaken dat de respondenten in dit onderzoek oordelen dat men Performance Management beter gebruikt met betrekking tot het beoordelen en belonen van prestaties dan ontwikkeling. Hierdoor lijkt de nadruk bij Performance Management meer op de prestaties van de medewerkers dan op de ontwikkeling van de medewerkers te liggen.

7 Inleiding van het verdiepingsonderzoek

De conclusies uit het vooronderzoek vormen de aanknopingspunten voor het tweede gedeelte van dit onderzoeksverslag: het verdiepingsonderzoek. Doel van dit verdiepingsonderzoek is een verklaring vinden voor een aantal van de conclusies uit het vooronderzoek.

Uit het vooronderzoek blijkt dat HR directeuren en managers over het eigen Performance Management oordelen dat de instrumenten van Performance Management aanwezig waren. Maar de uitvoering van Performance Management waarderen zij lager. Vooral de kwaliteit van leidinggeven met betrekking tot Performance Management krijgt een lagere beoordeling. Daarom gaat het verdiepingsonderzoek dieper in op de rol die de leidinggevende speelt binnen Performance Management.

Daarnaast blijkt dat ondanks hoge beoordelingen voor het Performance Management de volgens de literatuur gewenste effecten van Performance Management lager worden beoordeeld. Dit lijkt met de uitvoering te maken te hebben, waardoor de doelen die men voor ogen heeft met Performance Management niet worden behaald. Maar het is relevant om uit te zoeken wat de doelen van Performance Management in de praktijk zijn, omdat deze wellicht niet overeenkomen met de theorie. Dit zou een andere verklaring kunnen zijn voor het verschil.

Op basis van het vooronderzoek zijn twee richtinggevende deelvragen te onderscheiden:

Deelvraag 1:

‘Waarom wordt Performance Management ingevoerd?’

Deelvraag 2:

‘Wat is de rol van de leidinggevende binnen de uitvoering van Performance Management?’

8 Theoretisch kader

In hoofdstuk 3 komt naar voren dat People Performance Management organisatie en medewerkers performance met elkaar te integreert. Aangezien hierin een sterke strategische component zit is het nuttig om aan de Human Resource praktijken die in het People Performance Management model zitten ook een strategische dimensie toe te voegen. Ook Boselie, den Hartog en Paauwe (2004) zien een duidelijke link tussen Performance Management en Strategisch Human Resource Management. Volgens hen zorgt Performance Management voor het definiëren, meten en stimuleren van de prestaties van werknemers met het uiteindelijke doel de performance van de organisatie te verhogen. Zij zien hierin een duidelijke overeenkomst met Strategisch Human Resource Management. Daarom begint dit hoofdstuk met een korte introductie op Strategisch Human Resource Management, gevolgd door de link tussen Strategisch Human Resource Management en performance binnen organisaties. Dit gebeurt aan de hand van de *'contextually based human resource theory'* van Paauwe (2004) en de Human Capital theory (Sels, 2003). Hierna wordt dieper ingegaan op verschillende vormen van Human Capital en de rol die Human Resource Management hierbij speelt. Ten slotte is de rol van de manager binnen Human Resource Management behandeld.

8.1 Van Strategie naar Performance

8.1.1 'Contextually based human resource theory'

Boxall en Purcell (2008, p 58) geven aan dat het vakgebied van Strategisch Human Resource Management zich bezighoudt met de strategische keuzes geassocieerd met het organiseren van werk en het gebruik van arbeid binnen organisaties. Delery en Doty (1996) stellen dat er drie verschillende stromingen zijn binnen SHRM. Deze drie stromingen worden in vrijwel alle artikelen over SHRM overgenomen (Sels, 2003; Boxall & Purcell, 2008; Boselie, Jansen & Paauwe, 2001). Om deze drie stromingen consequent te benoemen is er voor de benamingen van Delery en Doty gekozen. De drie verschillende stromingen zijn:

- *De universalistische theorie;*
- *De contingentie theorie;*
- *De configuratie theorie.*

De universalistische theorie neemt aan dat een aantal beste praktijken bestaat, die altijd toepasbaar en succesvol zijn. Bovendien is er een lineair verband tussen deze HR praktijken en de organisatie performance. Volgens deze theorie is het succes van een organisatie het beste meetbaar aan de hand van financiële prestatie-indicatoren zoals winst, marktaandeel en verkoopcijfers. (Boselie, Jansen & Paauwe, 2001; Boxall & Purcell, 2008; Sells, 2003)

De contingentie theorie gaat niet van uit van een aantal 'best practices'. Volgens deze theorie kiest men uit diverse Human Resource praktijken. De strategische koers van de organisatie bepaalt de keuze voor de diverse praktijken. Hierbij is het belangrijk dat organisaties de juiste strategische opties en de invulling van Human Resource Management op elkaar af stemt zodat zij beter kan presteren. Dit heet 'vertical fit'. (Boselie, Jansen & Paauwe, 2001; Boxall & Purcell, 2008; Sells, 2003)

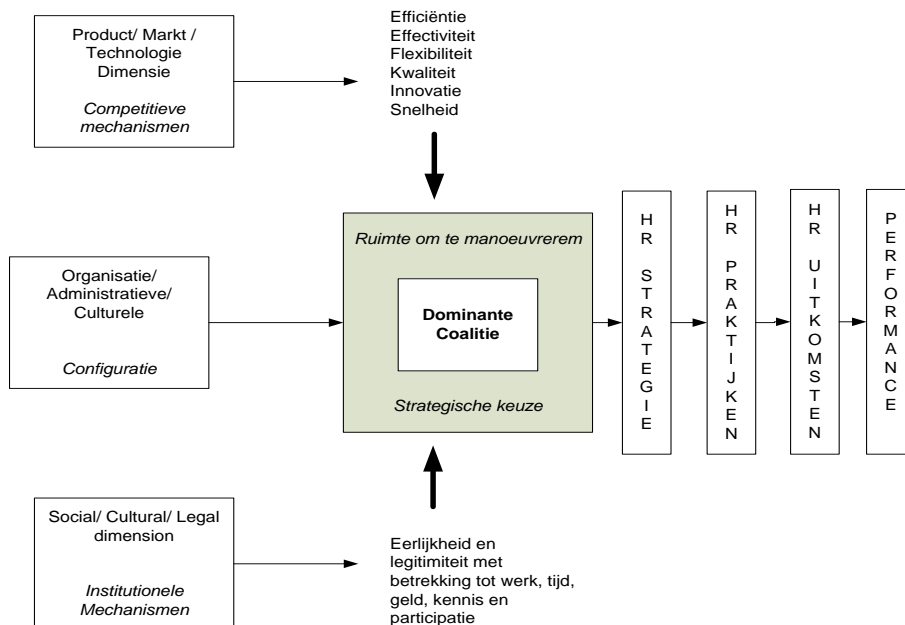
Aanhangers van de configuratie theorie vinden niet alleen de vertical fit belangrijk, maar ook de horizontal fit. Dit wil zeggen dat men de gekozen praktijken op elkaar afgestemt. Volgens deze theorie bestaan er sterke connecties tussen de Human Resource praktijken. Het is essentieel dat men dodelijke combinaties van praktijken vermijdt. Hiermee bedoelt men dat verschillende Human

Resource praktijken niet tegengestelde doelen moeten nastreven. Denk bijvoorbeeld aan teamdoelstellingen opstellen, teams gezamenlijk beoordelen, maar belonen op basis van individuele prestaties. De eerste twee praktijken richten zich op het stimuleren van teamwork, terwijl de derde praktijk dit alles teniet doet door individuele prestaties te belonen.

Configuraties van Human Resource praktijken dienen te leiden tot hogere prestaties wanneer men ze in combinatie met elkaar en de juiste strategie gebruikt. Dit leidt tot twee aannames. Ten eerste dat het hele Human Resource systeem invloed uitoefent en ten tweede dat het ontwikkelen en invoeren van een dergelijk systeem voor iedere organisatie anders is. (Boselie, Jansen & Paauwe2001; Sels, 2003)

Niet alleen de manier waarop een organisatie Strategisch Human Resource Management toepast is van invloed op de invulling en toepassing van Human Resource praktijken. Ook ‘machten’ die niet direct binnen de invloedssfeer van de organisatie liggen hebben invloed hierop. (Boselie & Paauwe, 2005) Wetgeving, cao’s, vakbonden en diverse inspraakorganen, maar ook de publieke opinie geven de kaders aan waarbinnen de Human Resource praktijken zich dienen te bevinden. Dit heet ook wel ‘de institutionele theorie’(Paauwe 2004).

Paauwe (2004) heeft op basis van de contingentie, de configuratie en de institutionele theorie een ‘contextually based human resource theory’ opgesteld. Hierin stelt hij dat de keuzeruimte voor het opstellen van een Human Resource strategie ingekaderd wordt door competitieve mechanismen, de configuratie van de organisatie en institutionele mechanismen. Competitieve mechanismen zijn mechanismen die optreden vanuit productie, technologieontwikkeling en marktwerking. Dit vraagt om maatregelen die bijdragen aan de efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit of innovatievermogen van de organisatie. Doordat andere organisaties wellicht beter scoren op een van deze terreinen en de organisatie hier aansluiting bij zoekt, of juist een voordeel heeft op een terrein en dit probeert te behouden, kadert dit de keuzeruimte in.



Figuur 5: Aangepaste versie van the contextually based human resource theory (Paauwe 2004) (Guest 1994)

De configuratie van de organisatie bestaat uit de heersende cultuur binnen de organisatie en hoe de organisatie georganiseerd is. Beide kaderen de keuzeruimte in .

De institutionele mechanismen zijn de sociale, culturele en wettelijke invloeden. Het gevolg van deze invloeden is dat onder andere de eerlijkheid en de legitimiteit met betrekking tot werk, tijd, geld, kennis en participatie de keuzeruimte inkadert.

Deze drie krachten beïnvloeden de actoren die bepalen hoe het HR beleid eruit komt te zien. Deze actoren vormen samen de dominante coalitie. Belangrijke actoren zijn onder andere de vakbonden, ondernemingsraad, raad van bestuur en de HR afdeling. Deze actoren worden echter niet geheel ingekaderd door de krachten van de configuratie van de organisatie, de institutionele en competitieve mechanismen. Zij hebben bewegingsvrijheid om te manoeuvreren en strategische keuzes te maken.

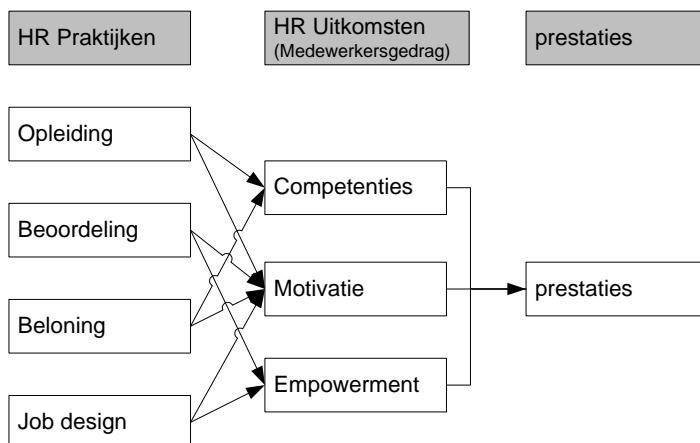
Zoals figuur 5 laat zien stelt men op basis van strategische business keuzes een HR Strategie op. Deze strategie leidt volgens Paauwe tot bepaalde HR outcomes. Die vervolgens weer tot performance leiden.

Het model weergegeven in figuur 5 is echter enigszins aangepast. HR strategie leidt niet direct tot HR outcomes. Verschillende onderzoekers (Guest, 1994; Sels, 2003) geven aan dat de HR strategie leidt tot HR praktijken die leiden tot de HR outcomes.

8.1.2 De link tussen HR praktijken en performance

Figuur 6 geeft aan dat HR praktijken niet rechtstreeks invloed uit oefenen op performance. De klassieke human capital logica kan uitkomst bieden om de indirecte invloed te verklaren. (Sels, 2003)

HR praktijken werken in eerste instantie in op het gedrag van medewerkers en het menselijk kapitaal dat zij bezitten. Sels (2003) zegt letterlijk: *'HRM praktijken kunnen in het beste geval bijdragen tot meer competente werknemers die gemotiveerd zijn om die competenties te gebruiken, en die actief zijn in een werksysteem dat hen toelaat hun talent en motivatie aan te wenden voor de realisatie van doelen die voor de organisatie van belang zijn (empowerment)'*. De drie belangrijkste termen hierbij zijn competentie, motivatie en empowerment waarbij de interactie tussen deze drie termen van invloed is op de performance van een medewerker. (Sels, 2003; Liu et al., 2007)



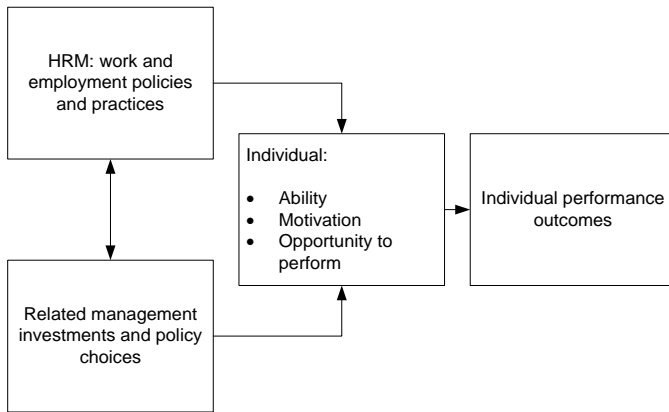
Figuur 6: Relatie tussen HR praktijken, werknemerskenmerken en prestaties (Bron: gebaseerd op Sels, 2003)

Er zijn verschillende varianten op de theorie van Sels: Zo stellen ook Liu et al. (2007) dat HR praktijken performance op drie verschillende manieren beïnvloeden:

- Verbeteren van de kennis, vaardigheden en ontwikkeling van talent;
- Motivatie van medewerkers om kennis en vaardigheden en talent te ontwikkelen;
- De medewerkers in staat stellen dit ook te doen.

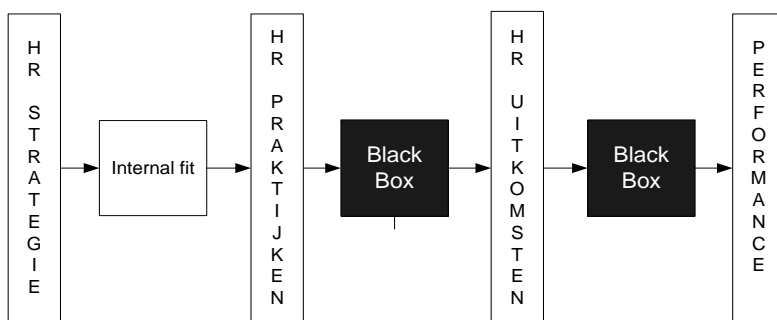
Een kenmerkend verschil hierbij is dat men niet redeneert vanuit de gewenste performance zoals bij Sels, maar dat men vooral kijkt naar de ontwikkeling van de medewerker.

Boxall en Purcell (2008) hebben het in dit kader over Ability, Motivation en Opportunity to perform; het zogenaamde AMO framework. De terminologie verschilt met die van Sels(2003), maar inhoudelijk komen ze sterk met elkaar overeen. De term ability komt qua definitie overeen met de term competentie. Motivation blijft hetzelfde en opportunity to perform is hetzelfde als empowerment. In figuur 7 is het zogenaamde AMO framework te zien.



Figuur 7: het AMO Framework (Boxall & Purcell, 2008)

Als we het 'contextually based human resource theory model' bekijken vanaf het onderdeel 'HR Strategie tot 'Performance', (figuur 8) dan blijkt dat de besproken onderzoekers het eens zijn dat HR praktijken HR uitkomsten beïnvloeden, die vervolgens de performance weer beïnvloeden. De wetenschappers zijn het ook eens dat het zeer onduidelijkheid is *hoe* HR praktijken HR uitkomsten beïnvloeden en *hoe* HR uitkomsten de performance beïnvloeden. Dit zijn de zogenaamde black boxen. Het kraken van deze black boxen gaat moeizaam, mede door de complexe omgeving waarbinnen deze black boxen zich bevinden. Veel onderzoekers verrichten onderzoek naar deze black boxen, waarbij tegenstrijdigheden uitkomsten tussen de onderzoeken eerder regel dan uitzondering zijn. (Sels, 2003; Paauwe & Boselie, 2005)



Figuur 8: van HR Praktijk naar Performance (Guest 1994)

Een van de redenen hiervoor is dat er zeer veel verschillende aspecten van invloed zijn op een black box. Een zeer belangrijk aspect dat van invloed is op de black box tussen HR praktijken en HR uitkomsten is de invulling die men geeft aan de HR praktijken. (Guest, 1994) Twee aspecten die hierbij een rol spelen zijn de manier waarop de organisatie tegen haar human capital aankijkt en de rol van de manager bij de invulling van HR praktijken. Daarom gaat de volgende paragraaf over welke relaties

er zijn tussen organisaties en medewerkers (het human capital) en wat voor gevolgen dit heeft voor de inrichting en het gebruik van HR instrumenten.

De laatste paragraaf behandelt welke invloed de leidinggevende heeft op de invoering en uitvoer van HR instrumenten.

8.2 Human capital

Deze paragraaf bespreekt de theorie van Lepak en Snell (1999) met betrekking tot human capital en HR instrumenten. De Human capital theorie kijkt naar de relatie tussen de arbeidskosten (investerings) op het gebied van ontwikkeling van kennis en vaardigheden en de opbrengsten van deze investeringen. Medewerkers bezitten hun eigen human capital, en medewerkers kunnen van baan veranderen, hierdoor zijn organisaties steeds aan het kijken hoe zij ervoor kunnen zorgen dat hun investeringen in human capital niet overlopen naar andere organisaties. (Lepak & Snell, 1999)

8.2.1 Medewerkerrelaties op basis van het human capital

Liu et al. (2003) stellen dat medewerkers op twee dimensies kunnen verschillen: de strategische waarde van de medewerker voor de organisatie en hoe uniek de vaardigheden van de medewerker zijn. Zij volgen hierin Lepak en Snell (1999). De potentiële bijdrage van het human capital aan de kernactiviteiten of aan het competitieve voordeel van de organisatie bepaalt de strategische waarde van het human capital. De uniekheid van het human capital bepaalt de kosten die gemoeid zijn met het human capital; hoe unieker het human capital des te meer kost het om dit human capital aan te trekken en te behouden.

Op basis van deze twee dimensies kan men een viertal verschillende soorten relaties met medewerkers definiëren. Medewerkers met een contract relatie, medewerkers met een baan gerelateerde relatie, medewerkers met een relatie in de vorm van een partnership en medewerkers met een relatie gebaseerd op kennis en/ of interne ontwikkeling. (Lepak & Snell, 1999)

Lepak en Snell (1999) stellen dat bij iedere soort medewerkerrelatie een ander soort HR configuratie hoort. Hiermee bedoelen zij dat men voor iedere groep human capital een andere invulling geeft aan het gebruik van de HR praktijken. Dit wil zeggen dat men hierbij niet alleen kijkt naar hoe managers HR instrumenten gebruiken, maar ook de invulling van het instrument is van belang. Zo kan de nadruk binnen het HR systeem bij de ene groep medewerkers liggen op beloning, terwijl de nadruk bij een andere groep medewerkers ligt op ontwikkeling. Dit betekent dat er verschillende configuraties van HR systemen zijn binnen een organisatie. Figuur 9 geeft dit alles weer.

Uniekheid Human capital	Hoog	Soort relatie: <i>Alliantie / Partnerschap</i>	Soort relatie: <i>Interne ontwikkeling/ Gebaseerd op kennis</i>
	Laag	Soort relatie: <i>Contract</i>	Soort relatie: <i>Functie gerelateerd</i>
		Configuratie HR: <i>samenwerken</i>	Configuratie HR: <i>commitment</i>
		Configuratie HR: <i>Compliance</i>	Configuratie HR: <i>Markt gedreven</i>
		Laag	Hoog
		Strategische waarde Human capital	

Figuur 9: Verschillende relaties tussen human capital en organisatie (Bron: gebaseerd op Lepak & Snell, 1999)

Contract

De groep medewerkers met kennis en vaardigheden van laag strategisch belang, die bovendien niet uniek zijn heeft meestal alleen een relatie met de organisatie op contractbasis. Het gaat om een specifieke prestatie waarbij een beperkte betrokkenheid bij de organisatie nodig is. De relatie tussen medewerker en organisatie richt zich op de korte termijn en de focus ligt op de uitvoering van taken. (Lepak & Snell, 1999)

De HR praktijken richten zich op het regelen van de uitvoerende werkzaamheden van het human capital. Hierbij kan men denken aan het opstellen van protocollen en het standaardiseren van doelen. Werving en selectie zijn net als training en ontwikkeling van ondergeschikt belang. (Lepak & Snell, 1999)

Functie gerelateerd

De groep medewerkers die activiteiten van strategisch belang verricht maar niet over unieke kennis of vaardigheden beschikt, is vaak aangenomen op basis van vaardigheden om de strategisch belangrijke activiteiten te volbrengen. Hierdoor leveren zij direct toegevoegde waarde op voor de organisatie, zonder dat zij eerst training of scholing nodig hebben. Dit bespaart op trainings- en ontwikkelingskosten. De relatie tussen organisatie en medewerker houdt stand zolang beide profiteren van de relatie. Doordat de vaardigheden van deze medewerkers niet uniek zijn loopt de organisatie niet het risico dat zij deze vaardigheden verliezen zodra medewerkers de organisatie verlaten en dat het vervolgens hoge kosten met zich mee brengt om dit human capital te vervangen. (Lepak & Snell, 1999)

De HR praktijken gericht op werving en selectie zijn in dit geval van groot belang. Men wil immers medewerkers aantrekken die over bepaalde vaardigheden beschikken, zodat men niet hoeft te investeren in de ontwikkeling van deze vaardigheden bij nieuwe medewerkers. Hierdoor zijn in deze situatie training en ontwikkeling van ondergeschikt belang. Het is goed als deze medewerkers enige mate van vrijheid hebben bij het uitvoeren van de werkzaamheden en beslissingen, hierdoor kunnen zij extra waarde toevoegen door onder andere hun ervaring. (Lepak & Snell, 1999)

Alliantie/ Partnerschap

De groep medewerkers met kennis en vaardigheden van laag strategisch belang, maar wel uniek, heeft vaak een relatie tot de organisatie in de vorm van een alliantie of een partnerschap. Dit betekent dat deze groep medewerkers niet op een directe manier waarde creëert voor de organisatie. Vaak gaat het om een samenwerking tussen verschillende partijen die een gezamenlijk doel nastreven, met voor ieder afzonderlijke opbrengsten. (Dyer, 1996) Men maakt gebruik van het unieke human capital van één of meerdere verschillende partners. Het doel van de organisatie is in deze gevallen te profiteren van uniek human capital zonder dit zelf te ontwikkelen. (Lepak & Snell, 1999)

In deze situatie stimuleren en motiveren HR instrumenten het samenwerken en het delen van informatie tussen de deelnemers van het partnerschap of de alliantie. Het gaat in dit geval niet direct om het ontwikkelen van de kennis van de medewerker, maar om het ontwikkelen vaardigheden van het human capital die positief bijdragen aan het effectief functioneren van de onderlinge relaties binnen het partnerschap of de alliantie. (Lepak & Snell, 1999)

Interne ontwikkeling/ Gebaseerd op kennis

Ten slotte is er de groep medewerkers van strategisch belang en met unieke vaardigheden en kennis. Het is voor de organisatie belangrijk deze medewerkers te behouden en zich gecommitteerd te laten voelen aan de organisatie. In dit human capital investeert de organisatie op het gebied van training en ontwikkeling. Dit doet de organisatie omdat deze verwacht dat de opbrengsten van ontwikkeling de kosten van training en dergelijke op de lange termijn overtreffen. (Lepak & Snell, 1999)

De HR instrumenten richten zich op de binding en betrokkenheid van medewerkers. De organisatie wil immers deze groep medewerkers behouden. Essentieel hierbij is het maximaliseren van de opbrengsten die men verkrijgt uit de investeringen in het human capital. Medewerkers zijn vrij in het doen van hun werkzaamheden en de manier waarop zij dat doen. Daarnaast is de organisatie bereid te investeren in de training en ontwikkeling van deze medewerkers, zodat zij unieke vaardigheden ontwikkelen die zij kunnen inzetten voor de organisatie. (Lepak & Snell, 1999, p. 37)

8.3 De rol van de manager

Managers voeren Performance Management uit. Een HR afdeling kan doordachte Performance Management tools ontwikkelen of inkopen. Deze zijn pas effectief als een manager deze tools consistent gebruikt. Bovendien is het noodzakelijk dat de manager de vaardigheden heeft om de tools toe te passen. (Boselie, Den Hartog, Paauwe, 2004).

Daarnaast geven Boxall & Purcell (2008) aan dat bij de link tussen HR Praktijken en performance rekening gehouden dient te worden met de bemiddelende rol van de manager; de relatie die medewerkers hebben met hun directe leidinggevende beïnvloedt de manier waarop medewerkers HR praktijken beleven en waarnemen.

Dit maakt de verdeling van de verantwoordelijkheden met betrekking tot HRM tussen managers en de HR afdeling belangrijk. De HR afdeling is vaak verantwoordelijk voor HRM over de gehele organisatie en de manager voor HRM binnen de eigen afdeling. De trend van dit moment is dat steeds meer HRM verantwoordelijkheden bij de manager komen te liggen en dat de HR afdeling steeds meer een faciliterende rol krijgt. Deze ontwikkeling zorgt echter voor een aantal praktische problemen (Brewster & Larsen, 2003):

- Managers willen wellicht deze verantwoordelijkheden niet;
- Managers hebben wellicht niet de tijd om deze verantwoordelijkheden goed uit te voeren;
- Managers hebben wellicht niet de vaardigheden om deze HR verantwoordelijkheden uit te voeren;
- Managers zijn vaak niet op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen op het gebied van HRM;
- Managers gebruiken de instrumenten niet altijd in het belang van de gehele organisatie of de lange termijn;
- Managers kunnen wellicht niet goed omgaan met het beleid.

Volgens Kluytmans (2005) gaat het bij managers net als bij andere medewerkers om de vraag naar competenties en competent functioneren. Hierbij is het belangrijk dat de combinatie van persoons eigenschappen, vaardigheden, kennis en motivatie beïnvloedbaar en ontwikkelbaar is. Dit betekent dat men managers beoordeelt op competent functioneren en dat competenties van managers zich in een wenselijke richting ontwikkelen.

Dit roept de vraag op welke competenties een manager dient te bezitten. Volgens Liu et al. (2003) is dit afhankelijk van de medewerkerrelaties op basis van human capital. Liu et al. (2003) hebben verschillende leiderschapsstijlen gekoppeld aan de vier verschillende relaties tussen organisatie en medewerkers zoals besproken in de vorige paragraaf. Hierbij redeneren de auteurs vanuit het idee dat leiderschap drie verschillende aspecten kent: de manager, de ondergeschikte en de relatie tussen deze twee. De effectiviteit van leidinggeven wordt beïnvloed door de competenties van de manager, de relatie tussen medewerker en organisatie en de interacties tussen manager en medewerker.

8.3.1 Vier verschillende leiderschapsstijlen

Door de jaren heen heeft men diverse perspectieven ontwikkeld op het gebied van leiderschap. Liu et al. (2003) gaan uit van vier leiderschapsstijlen die uit de analyses van Pearce et al. (2000) komen. Te weten: directief, transactioneel, transformationeel en empowering.

Directief leiderschap

Bij een directief leider zijn medewerkers ondergeschikten waaraan de leidinggevenden opdrachten duidelijk maakt in de vorm van specifieke instructies en commando's. (Sims & Manz, 1996) Medewerkers krijgen van te voren vastgelegde doelstellingen opgelegd, en worden gestraft als zij deze doelstellingen niet halen en beloond als zij doelstellingen wel halen. (Pearce et al., 2000) Medewerkers hebben weinig te zeggen over de inhoud van hun taken en mogen niet participeren bij het maken van besluiten. De manager bedenkt en bepaalt wat de medewerkers uitvoeren.

Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap draait om gemaakte afspraken tussen manager en medewerker. Medewerkers krijgen economische en sociale beloningen als zij van te voren afgesproken doelen behalen. De grootste focus bij deze stijl van leiderschap ligt bij het opstellen van doelen, het verduidelijken van de link tussen prestaties en beloning en het geven van gestructureerde feedback zodat medewerkers weten wat van hen verwacht wordt. (Bass, 1985, in: Pearce et al., 2000)

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap gaat verder dan het geven van beloningen voor gewenste prestaties. Deze vorm van leidinggeven stimuleert medewerkers hun eigen interesses en doelen te overstijgen voor hogere collectieve doelen, missies of visies. De leider richt zich op de lange termijn doelstellingen, benadrukt de visie en inspireert medewerkers deze visie te volgen. (Pearce et al., 2000)

Empowering leiderschap

Empowering leiderschap stimuleert medewerkers om zich te richten op het ontwikkelen van zelfcontrole, deel te nemen aan het beslissingsproces, en om zelf werkzaamheden te verrichten en innoveren. De rol van de manager bestaat uit het bevorderen van zelfdiscipline, genot, en motivatie om te werken. Daarnaast stimuleert de leider constructieve gedachtewijzen en gewoontes. (Sims & Manz, 1996; Pearce et al., 2000)

8.3.2 Koppeling van leiderschapsstijlen met medewerkers relaties.

Om te achterhalen welke leiderschapsstijlen men het beste aan de verschillende soorten medewerkerrelaties van Lepak en Snell (1999) kan koppelen om tot effectief leiderschap te komen is eerst bepaald wat effectief leiderschap is. Liu et al. (2003) definiëren effectief leiderschap als volgt: De mate waarin een manager medewerkers efficiënt motiveert om taken uit te voeren conform de eisen van de organisatie voor de specifieke medewerkers groep en tegelijkertijd voldoen aan de verwachtingen van de medewerkers en organisatie.

De verschillende relaties tussen organisatie en medewerkers (volgens de theorie van Lepak & Snell, 1999) koppelen Liu et al. (2003) aan de verschillende managerstijlen van Pearce et al. (2000). Liu et al. (2003) gaan ervan uit dat de ene managerstijl beter past bij een bepaalde medewerkerrelatie dan de andere:

- Directief leiderschap is het meest effectief bij een relatie op basis van een contract medewerker;

- Transactioneel leiderschap is het meest effectief bij functie gerelateerde relatie tussen medewerker en organisatie;
- Transformationeel leiderschap is het meest effectief bij de relatie tussen medewerker en organisatie op basis van alliantie of partnerschap;
- Empowering leiderschap is het meest effectief bij kennis gerelateerde relaties tussen organisaties en medewerkers en is gericht op interne ontwikkeling.

Dit levert het onderstaande figuur op:

Uniekheid Human capital	Hoog	Soort Medewerker: Alliantie / Partnerschap Leiderschapsstijl: transformationeel	Soort Medewerker: Interne ontwikkeling/ Gebaseerd op kennis Leiderschapsstijl: Empowering
	Laag	Soort Medewerker: Contract Leiderschapsstijl: Directief	Soort Medewerker: Functie gerelateerd Leiderschapsstijl: Transactioneel
		Laag	Hoog
		Strategische waarde Human capital	

Figuur 10: Medewerkerstype gekoppeld aan leiderschapsstijl (Bron: Liu et al., 2003)

Contract –directief

De nadruk bij het aansturen van medewerkers met de contractrelatie ligt op het uitvoeren van de taak waarvoor de medewerker is aangenomen. Emotionele binding met de organisatie is hierbij van ondergeschikt belang. De manager richt zich op het volbrengen van het contract en zorgt ervoor dat de medewerker weet wat er van hem verwacht wordt. (Sims & Manz, 1996)

De karakteristieken van het directief leiderschap passen goed bij dit soort medewerker. Doordat de manager aangeeft wat er gebeurt, hoe het gebeurt en wanneer het gebeurt weet de medewerker wat zijn verplichtingen ten aanzien van de organisatie zijn.

Critici van directief leiderschap geven vaak aan dat deze leiderschapsstijl ten koste gaat van de binding tussen werknemer en organisatie. (Sims & Manz, 1996)

Functie gerelateerd – transactioneel

De relatie tussen deze groep medewerkers en de organisatie is op basis van economische gronden. Zolang voor beide de opbrengsten opwegen tegen de kosten blijft de relatie in stand. (Lepak & Snell, 1999) Dit past bij transactioneel leiderschap. Deze leiderschapsstijl richt zich op de rationele uitwisseling tussen prestaties en beloning. Manager en medewerker maken samen afspraken over deze uitwisseling. (Pearce et al., 2000)

De nadruk ligt bij het billijk belonen naar prestaties. Dit zorgt ervoor dat de organisatie de benodigde groep gemotiveerde medewerkers heeft die de gewenste prestaties leveren. Een effectief transactioneel leider zorgt dat de medewerkers de beloning krijgen die zij verdienen en dat organisatiedoelstellingen worden behaald. (Sims & Manz, 1996)

Ook bij deze groep medewerkers is het sturen op prestaties belangrijk. Echter directief leiderschap is bij deze groep niet de meest geschikte leiderschapsstijl. Deze groep medewerkers is aangenomen op basis van de vaardigheden die zij bezitten. Het lijkt daarom logisch dat ze enige controle hebben over de eigen werkzaamheden. (Lawler, 1988, in: Liu et al., 2003)

Transformationeel en empowering leiderschap zijn zeer sterk gericht op het committeren en binden van medewerkers aan de organisatie. Dit is in dit dienstverband echter niet nodig, aangezien de benodigde vaardigheden van deze medewerkers niet uniek of schaars zijn, waardoor ze eenvoudig te vervangen zijn. De binding van medewerkers die dit soort leiderschap oplevert weegt in deze situatie niet op tegen de benodigde inzet van geld, tijd en toewijding. (Tsui et al. 1997, in: Liu et al., 2003)

Alliantie / partnerschap – transformationeel leiderschap

Bij het formeren en leiden van een alliantie is het belangrijk dat de manager de noodzaak en de opbrengsten van de gezamenlijke inspanningen inziet. De manager zorgt ervoor dat de medewerkers die deel uitmaken van de alliantie ook gecommitteerd zijn aan deze alliantie. Bovendien is het raadzaam dat de manager medewerkers motiveert om informatie te delen, elkaar te vertrouwen en om samen te werken. Deze vormen van visie en commitment zijn nodig om een alliantie tot een succes te maken. (Dyer, 1996). De kwaliteiten van een manager die transformationeel leiderschap toepast is hier in de meeste gevallen voor geschikt. Dit soort leider is in staat om medewerkers mee te krijgen in zijn visie en zorgt dat medewerkers zich ook committeren aan deze visie. Een effectief transformationeel leider is instaat om met een groep een gezamenlijk doel na te streven en communiceert hoge verwachtingen naar, en vertrouwen in medewerkers. Daarnaast bevredigt de manager de behoeftes van de medewerker op het gebied van visie, vertrouwen, samenwerking en het delen van informatie. (Pearce et al., 2000)

Door de voordelen van transformationeel leiderschap is het mogelijk dat medewerkers binnen de alliantie niet alleen de noodzaak inzien van de samenwerking, maar ook de voordelen.

Op kennis gebaseerd – empowering leiderschap

Doordat deze groep medewerkers over unieke kennis en vaardigheden beschikt die de organisatie competitief voordeel opleveren, wil de organisatie deze medewerkers binden aan de organisatie en tegelijkertijd motiveren om zich door te ontwikkelen. (Lepak & Snell, 1999) Dit maakt het investeren in deze medewerkers op het gebied van ontwikkeling en het actief laten deelnemen van deze medewerkers in het beslissingsproces noodzakelijk. (Arthur, 1992) De medewerker vraagt hierdoor van de organisatie een lange termijn relatie, met inspraak in beslissingen, eigen verantwoordelijkheid en informele evaluatie (Ouchi & Johnson, 1978, in: Liu et al., 2003). Dit vraagt van de manager dat hij vertrouwen heeft in de capaciteiten, het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van medewerkers. (Lawler, 1988, in: Liu et al., 2003)

Dit past bij de logica van empowering leiderschap. De missie van een empowering manager is het begeleiden van medewerkers, zodat zij hun eigen potentieel ontdekken en capaciteiten ontwikkelen zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Door empowering leiderschap hebben medewerkers meer controle en autonomie bij de eigen werkzaamheden. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers meer geïnteresseerd zijn in hun werk en intrinsiek gemotiveerd worden. (Keller & Danserau, 1995, in: Sim & Manz, 1996) Door empowering leiderschap kunnen medewerkers dusdanig gemotiveerd worden dat zij vrijwillig hun vaardigheden proberen te verbeteren en kennis te vergroten. Daarnaast zijn ze vaak zelf op zoek naar manieren om efficiënter te werken en beter te presteren. (Sim & Manz, 1996) Daarnaast zorgt de empowering manager dat door de participatie van de medewerker in het beslissingsproces de betrokkenheid en motivatie van de medewerker wordt vergroot. (Keller & Danserau, 1995, in: Sims & Manz, 1996) Dit faciliteert tevens de zelfstandigheid van de medewerker. (Sims & Manz, 1996)

9 Verantwoording onderzoeksmethoden verdiepingsonderzoek

Dit hoofdstuk verantwoordt de keuzes in het verdiepingsonderzoek. De volgende paragraaf geeft de methodische karakterisering van het onderzoek weer. De paragraaf hierna bespreekt de methode van data verzamelen voor het verdiepingsonderzoek. De laatste paragraaf bespreekt de verwerking van de data.

9.1 Methodische karakterisering

De resultaten van het vooronderzoek geven geen verklaring voor de beoordelingen. Daarom is dit onderzoek voornamelijk verklarend. Er kunnen geen algemene waarheden worden gepresenteerd die voor de gehele onderzoekspopulatie van het vooronderzoek gelden. Hiervoor is de onderzoekspopulatie in dit verdiepingsonderzoek te klein. Dit maakt het onderzoek exploratief.

9.2 Methode van data verzamelen

Voor het verzamelen van de data zijn de deelnemers van het vooronderzoek benaderd, zij zijn immers bekend met het onderwerp. Bovendien tonen ze met hun deelname aan het vooronderzoek interesse in het onderzoek. Dit is belangrijk gezien de respons van het vooronderzoek, waarbij men voornamelijk negatief reageerde op deelname vanwege tijdgebrek of gebrek aan interesse. Zes deelnemers van het vooronderzoek nemen uiteindelijk deel aan het verdiepingsonderzoek.

Het verdiepingsonderzoek zoekt naar een verklaring voor de beoordelingen die de respondenten geven in het vooronderzoek; opinies over en gevoelens bij het eigen Performance Management van de respondent zijn in dit kader belangrijk. Het interview is in een dergelijk geval een geschikte methode om data te verzamelen. (Baarda & De Goede, 2001).

Er is gekozen voor half open interviews. Dit wil zeggen dat voor het interview de topics zijn bedacht aan de hand van een aantal open vragen. Dit betekent dat een gesprek ontstaat waarbij de grote lijn vast staat, maar waar wel ruimte is om van die lijn af te wijken mocht het gesprek hier aanleiding toe geven. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat onbehandelde onderwerpen die van belang zijn aan het licht komen.

Op basis van de conclusies uit het vooronderzoek en het theoretisch kader zijn een drietal hoofdtopics geformuleerd. Op basis van deze hoofdtopics zijn een aantal vragen geformuleerd voor de interviews. De hoofdtopics zijn:

1. Doel van Performance Management;
2. Uitvoering van Performance Management
3. Rol van Leidinggevenden

De complete topiclijst staat in bijlage VII.

9.3 Verwerking en preparatie gegevens

Voor de analyse zijn de interviews getranscribeerd. Vervolgens zijn de uitspraken van de deelnemers gelabeld en geplaatst bij de bijbehorende topics. Dit wil zeggen dat de uitspraken zijn gesorteerd naar inhoud. Zo kan een analyse plaatsvinden op basis van de topiclijst. Doordat er slechts zes interviews zijn gehouden is het lastig algemene waarheden uit de interviews te halen. Daarom ligt de focus op de uitspraken die vaker voorkwamen of juist sterk verschilden en hierdoor een verdiepingsslag leveren op het vooronderzoek.

10 Resultaten verdiepingsonderzoek

De resultaten zijn inhoudelijk gebundeld op basis van de eerder genoemde hoofdt topics. Allereerst zijn de resultaten met betrekking tot de doelen van Performance Management vermeld, hierna de resultaten met betrekking tot de uitvoering van Performance Management. Vervolgens zijn de resultaten voor de rol van de leidinggevende beschreven. Tot slot is de rol van de HR afdeling binnen Performance Management ook opgenomen binnen de resultaten. Dit is gedaan omdat uit de data bleek dat de respondenten hier veel over hebben vermeld in de interviews.

10.1 Doelen Performance Management

De respondenten zien Performance Management als een cyclus die bestaat uit het afspreken van doelen en de beoordeling hiervan. De verantwoordelijkheid voor beiden ligt volgens de respondenten bij de leidinggevenden. De leidinggevenden geven vervolgens deze beoordelingen door waarna de HR afdeling deze beoordelingen gebruikt voor verschillende doeleinden. Deze doeleinden verschillen per organisatie en variëren van het vaststellen van de jaarlijkse loonsverhoging tot het bepalen van het trainingsaanbod.

Ook blijkt dat iedere organisatie zijn eigen manier heeft om Performance Management uit te voeren. De ene organisatie stelt de doelen van te voren vast waarna leidinggevenden kunnen kiezen uit een aantal doelen voor hun medewerkers. Terwijl de invulling van de doelen bij andere organisaties volledig in handen van de leidinggevende ligt.

De respondenten geven vaak aan dat Performance Management een soort dienst naar de medewerkers is: Performance Management moet ervoor zorgen dat medewerkers op een eerlijke manier worden beoordeeld en beloond. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

'Ik zie Performance Management als een voorwaarde voor goed werkgeverschap'

Bovendien zorgt Performance Management voor transparantie bij het beoordelen en belonen. Een aantal respondenten zien Performance Management hierdoor niet als middel om te sturen op prestaties, maar als een instrument met een duidelijk doel: het eerlijk beoordelen en belonen van medewerkers. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

'Wij hebben Performance Management om de beste mensen ook het beste te belonen'

De respondenten halen ook regelmatig aan dat met Performance Management resultaten en ontwikkelingen duidelijker zichtbaar zijn voor de HR afdeling. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

'We maken tangible wat intangible was'

Zo moet Performance Management inzichtelijk maken welke medewerkers boven, op en onder gemiddeld scoren. Hier kan de HR afdeling vervolgens actie op ondernemen.

Sturen op prestaties komt een stuk minder aan bod. Toch geeft men af en toe in het gesprek de noodzaak hiervan aan:

‘Nu we merken dat het met de business wat minder gaat merk je toch wel dat alles strakker moet. Daar kan het zetten van targets enorm bij helpen’

Het sturen op operationele prestaties ziet men hierbij als hoofdmoot. Sturen op ontwikkeling blijkt vaak lastig. Voor de HR afdeling is het lastig competenties en ontwikkeldoelen zo te formuleren dat de uitvoerders van Performance Management hier wat mee kunnen. Ook voor leidinggevendenden blijkt het omgaan met ontwikkeldoelen erg lastig volgens de respondenten.

10.2 De uitvoering van Performance Management

De respondenten melden dat over het algemeen de gehele organisatie in meer of mindere mate gebruik maakt van Performance Management:

‘Performance Management gebeurt binnen onze organisatie van directourniveau tot postkamer niveau’.

Ook past men Performance Management voor iedereen hetzelfde toe. Het verschil zit in de inhoud en zwaarte van de doelstellingen. De meeste respondenten geven aan dat voor de echte top van de organisatie een extra bonusregeling aanwezig is.

Volgens sommige respondenten gebruiken de hogere functies binnen de organisatie Performance Management vaak niet of zijn zij inconsequent in het gebruik, bijvoorbeeld door te laat of te vluchtig te beoordelen. Dit heeft volgens de respondenten een nadelig effect op de uitvoer van Performance Management voor de rest van de organisatie:

‘Als het hoger management Performance Management niet gebruikt, waarom zou het lager management dat dan wel doen?’

Volgens de respondenten volgen lagere managers in deze het voorbeeld van de hoger geplaatste managers. Volgens een respondent is er bij hun organisatie echter sprake van dat men Performance Management juist gebruikt voor de top van de organisatie. De organisatie is een overkoepelende organisatie voor een aantal organisaties verspreid over een groot aantal landen. Door Performance Management alleen voor de top verplicht te stellen en optioneel aan te bieden voor de lagen daaronder wordt Performance Management daar volgens de respondent met succes van boven naar beneden ingevoerd.

Performance Management wordt volgens de respondenten niet altijd even goed ontvangen bij leidinggevendenden. Vaak zien zij het als een plicht om Performance Management te gebruiken:

‘Leidinggevendenden zien Performance Management vaak als we moeten weer iets van HR’

Leidinggevendenden zien Performance Management als een doel op zichzelf in plaats van een middel dat hen helpt bij het sturen van de ontwikkeling en prestaties van hun medewerkers.

De invoering van Performance Management gaat meestal gepaard met een aantal trainingen voor leidinggevendenden. Vaak zijn deze trainingen op het gebied van het beoordelen van de medewerker of het gebruik van de HR instrumenten die beschikbaar zijn voor Performance Management:

‘Onze training in functioneringsgesprekken was zeer succesvol’

10.3 Rol leidinggevend

De leidinggevend geven invulling aan de uitvoering van Performance Management. Dit maakt dat leidinggevend een sleutelrol vervullen wat betreft de succesvolle implementatie en uitvoering van Performance Management:

'De kwaliteit van leidinggeven is bepalend voor het succes van Performance Management'

Hiermee wilt de respondent aangeven dat de invulling die de leidinggevende geeft aan Performance Management bepalend is voor het succes.

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat leidinggevend zelden tot nooit deze sleutelrol oppakken. Hiervoor draagt men verschillende redenen aan. De twee meest voorkomende redenen zijn het hebben van tijdgebrek en andere prioriteiten:

'Managers houden zich eerst met urgente zaken bezig. Daarna pas met belangrijke zaken'

Één respondent geeft aan dat volgens een aantal leidinggevend beoordelen niet past binnen hun organisatiecultuur. Volgens de respondent wensen de leidinggevend de eigen medewerkers niet in hokjes te stoppen.

Volgens de respondenten leveren leidinggevend de gekozen of opgestelde doelstellingen (bij de ene organisatie stelt HR de doelstellingen op en kiest de leidinggevende, terwijl bij andere organisaties de leidinggevende zelf de doelstellingen moet opstellen) vaak te laat aan bij de HR afdeling. Als er beoordeeld dient te worden zijn de leidinggevend volgens de respondenten meestal stipter aangezien het hier vaak gaat om de hoogte van de beloning van ondergeschikten.

Volgens de respondenten zien leidinggevend Performance Management eerder als een doel dan als een middel. Daarnaast zijn de beoordelingen volgens de respondenten niet altijd even goed. Het blijkt vaak voor te komen dat hele afdelingen dezelfde beoordelingen krijgen. Dit is volgens de respondenten vreemd:

'Er is altijd een beste en slechtste van de klas'

Niemand is precies even goed of even slecht. Hierdoor kan niet iedereen dezelfde beoordeling krijgen. Daarnaast hebben leidinggevend volgens de respondenten vaak moeite met het beoordelen van de ontwikkeling van de medewerkers. Dit komt volgens de respondenten doordat leidinggevend het lastig vinden gedrag en gedragsveranderingen waar te nemen en om deze veranderingen vervolgens te waarderen.

10.4 Rol HR afdeling

De HR afdeling beheert en faciliteert het Performance Management. De HR afdeling past waar nodig het instrumentarium voor Performance Management aan:

'Wij zijn de procesbewaarders van Performance Management'

Alle respondenten geven een duidelijke scheiding tussen de uitvoer en het faciliteren. De uitvoer ligt bij de leidinggevend. De HR afdeling traint, coacht en communiceert met leidinggevend over Performance Management, maar dichterbij de uitvoer komen zij over het algemeen niet. Door deze

rol te vervullen is het wel nodig dat de HR afdeling dicht bij de business staan. De HR afdeling moet weten wat er speelt binnen de organisatie zodat zij weten hoe zij leidinggevenden zo goed mogelijk kunnen ondersteunen en helpen bij de uitvoer van Performance Management.

Daarnaast geven de respondenten aan dat de output van Performance Management in de vorm van de beoordelingen zeer belangrijk is voor de HR afdeling. De reden hiervoor verschilt zeer door de verschillende rollen die de HR afdelingen spelen binnen de eigen organisatie. Sommige respondenten geven aan dat zij de beoordelingen gebruikten als input voor het trainingsaanbod. Andere geven aan dat zij een overzicht van de resultaten doorsturen naar de hoogste organen binnen de organisatie. Zij kunnen op deze manier aangeven aan hoger management wat goed gaat binnen de organisatie en wat niet. Hierdoor kunnen zij vervolgens met gerichte voorstellen voor verbetering komen.

11 Conclusies verdiepingsonderzoek

11.1 Beantwoording Deelvraag 1

‘Waarom wordt Performance Management ingevoerd?’

Men lijkt Performance Management vooral in te voeren om een methode te hebben waarbij men medewerkers gelijkwaardig kan beoordelen en belonen. Door Performance Management te gebruiken probeert men zich ervan te verzekeren dat deze beoordeling en beloning transparant gebeurt.

Volgens de respondenten bestaat Performance Management uit het afspreken van doelen om vervolgens deze doelen te beoordelen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de leidinggevenden. Vervolgens gebruikt de HR afdeling deze beoordelingen voor diverse zaken, zoals het opstellen van een geschikt trainingsaanbod of het vaststellen van de groei in het salaris. Dit verklaart enigszins waarom de nadruk binnen Performance Management op het beoordelen ligt. De beoordelingen lijken een product dat de HR afdelingen nodig hebben voor beslissingen op het gebied van HR.

Leidinggevenden zien (volgens de respondenten) Performance Management als iets dat moet van de HR afdeling; de beoordelingen moeten kwalitatief goed zijn, zodat de HR afdeling deze kan gebruiken.

11.2 Beantwoording Deelvraag 2

‘Wat is de rol van de leidinggevende binnen Performance Management?’

Uit de resultaten komt naar voren dat volgens de respondenten de leidinggevenden vaak weinig tijd hebben voor de uitvoer van Performance Management. Leidinggevenden hebben volgens de respondenten andere prioriteiten. Bovendien blijkt dat volgens de respondenten leidinggevenden niet altijd de meerwaarde van Performance Management inzien.

De HR afdeling probeert leidinggevenden te coachen en te trainen op het gebied van Performance Management. De nadruk ligt dan vaak op het beoordelen. Het is volgens de respondenten overigens lastig om de ontwikkeling van medewerkers te beoordelen.

Opvallend was dat de respondenten nauwelijks ingingen op de vraag hoe Performance Management werd toegepast door leidinggevenden. Men benaderde de vraag vanuit de eigen rol (de rol van de HR afdeling), de respondenten gaven aan wat zij zelf deden om de leidinggevenden te beïnvloeden in plaats van hoe leidinggevenden omgingen met de door HR afdeling ontwikkelde instrumenten.

12 Hoofdconclusie

Dit is het derde (en laatste) concluderende hoofdstuk. Dit hoofdstuk geeft een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

‘Wat is de perceptie van HR managers op de inrichting en het gebruik van Performance Management?’

Het idee achter Performance Management is dat leidinggevenden medewerkers kunnen sturen op prestaties en ontwikkeling. Uit het onderzoek komt naar voren dat het accent van Performance Management niet op het sturen, maar op het beoordelen van prestaties ligt. Zowel de resultaten uit de vragenlijsten als de resultaten uit de interviews tonen aan dat Performance Management vooral wordt gebruikt om prestaties te kunnen beoordelen. Doelen worden opgesteld om aan het einde iets te hebben om te kunnen beoordelen, niet om te kunnen sturen op prestaties. Dit hangt nauw samen met het idee dat Performance Management door leidinggevenden wordt gezien als doel en niet als middel.

Verder komt uit het onderzoek naar voren, dat volgens de respondenten, iedere organisatie zich bezighoudt met een vorm van Performance Management. Bij een groot deel van de organisaties is het instrumentarium volgens de respondenten op orde. De beoordelingen met betrekking tot de uitvoering van Performance Management vallen echter lager uit. Het blijkt lastig de instrumenten in te bedden in de organisatie. De wil en de kunde van leidinggevenden om Performance Management uit te voeren, spelen hierbij een belangrijke rol.

Competentie management scoort lager dan de andere onderdelen binnen dit onderzoek. Net zoals de scores voor de ontwikkeldoelen. Respondenten denken dat dit komt doordat het lastig blijkt competenties en de daaraan gekoppelde ontwikkeldoelen helder op te stellen. Hierdoor blijven competenties en ontwikkeldoelen vaag. Daar komt bij dat respondenten denken dat het voor leidinggevenden lastig is om competenties te beoordelen. Dit komt niet alleen doordat de competenties en ontwikkeldoelen niet helder zijn opgesteld. Ook vinden zij het volgens de respondenten lastig gedrag en ontwikkeling van medewerkers in te schatten en te beoordelen. Mede hierdoor komt uit het onderzoek naar voren dat de nadruk van Performance Management meer ligt op de prestaties dan op de ontwikkeling van medewerkers.

13 Discussie

Dit hoofdstuk gaat in op de koppeling tussen de theoretische uitgangspunten en de resultaten uit het onderzoek. Het hoofdstuk is in twee delen opgesplitst. Het eerste deel gaat dieper in op de koppeling tussen de theorie en de resultaten uit het vooronderzoek. Het tweede deel gaat dieper in op de koppeling tussen de theorie en de resultaten van het verdiepingsonderzoek.

13.1 Koppeling tussen theoretische uitgangspunten en de resultaten van het vooronderzoek

13.1.1 Prestatie en ontwikkeling

Het hoofdstuk over de definiëring van Performance Management (hoofdstuk 2) legt uit dat Performance Management niet alleen draait om de prestaties van medewerkers, maar ook om de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers. Ook de definitie van Performance Management gehanteerd in dit onderzoek (*een strategisch geïntegreerde benadering om de prestaties van een organisatie te vergroten door het ontwikkelen van de talenten van individuen*) stelt de ontwikkeling en prestaties van medewerkers gelijk aan elkaar. Uit de resultaten van het vooronderzoek blijkt dat de nadruk in de praktijk veel sterker ligt op de prestaties van medewerkers dan op hun ontwikkeling. Dit komt dus niet overeen met de theorie behandeld in hoofdstuk 2.

13.1.2 De HR cyclus

Uit het vooronderzoek blijkt dat er sterke samenhang is tussen de bouwstenen Stellen van Individuele doelen, Beoordelen en Belonen. Dit lijkt de in hoofdstuk 2 besproken HR-cyclus van Fombrun te bevestigen. Wat ook blijkt is dat Competentie management (ontwikkeling) in mindere mate samenhang vertoont met de overige bouwstenen. Vanuit het model van Fombrun bezien is een mogelijke verklaring hiervoor dat presteren, beoordelen en belonen een kleine cyclus vormen binnen de gehele HR-cyclus. Terwijl ontwikkeling de opstap is voor doorstroom, en vervolgens instroom van personeel. De in-, door- en uitstroom van personeel zijn niet mee genomen in het onderzoek, dit heeft tot gevolg dat in het onderzoek, als we kijken naar de cyclus, Competentie management een doodlopend spoor is geworden. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de geringere samenhang die is gevonden met competentie management.

13.1.3 Doelen van Performance Management

Hoofdstuk 2 behandelt vier doelen die Performance Management na zou streven. In eerste instantie lijkt er in het vooronderzoek ook een positieve samenhang te zijn tussen de beoordelingen van deze doelen en de beoordeling van Performance Management. Op het moment dat deze cijfers uiteengegafd worden blijkt echter uit het vooronderzoek dat er slechts tussen twee van de vier doelen een positieve samenhang is met Performance Management. Namelijk de invloed op de organisatiecultuur en het effect van een goede evaluatie van Performance Management. Er is echter geen samenhang gevonden tussen de Performance Management en een verbeterde strategie implementatie en een grotere effectiviteit en efficiëntie. Dit kan twee oorzaken hebben: 1) in de praktijk zijn dit geen doelen van Performance Management, of 2) andere factoren spelen ook een rol waardoor er geen samenhang is tussen de beoordelingen (de black box theory uit hoofdstuk 8).

13.2 Koppeling tussen theoretische uitgangspunten en de resultaten van het vooronderzoek

13.2.1 Doelen van Performance Management

Het verdiepingsonderzoek gaat dieper in op de redenen waarom men Performance Management invoert. Hieruit blijkt dat men Performance Management inderdaad inzet als middel voor evaluatie en feedback. Bovendien zet men Performance Management in als middel om medewerkers eerlijk te beoordelen en belonen, waardoor men tracht een positieve bijdrage te leveren aan de organisatiecultuur. Deze twee doelen komen overeen met de gestelde doelen in de theorie. Uit het verdiepingsonderzoek blijkt ook dat de nadruk minder ligt op het sturen van prestaties. Dit komt niet overeen met de theorie, die stelt dat sturen op prestaties het doel is van Performance Management. Het sturen op prestaties draagt bij aan de implementatie van strategie en een positief en de efficiëntie en effectiviteit van medewerkers en organisatie. De praktijk bevestigt deze theorie niet.

13.2.2 Vergelijking tussen de onderzoeksresultaten en de theorie over het Human Capital

Hoofdstuk 8 behandelt onder andere vier verschillende soorten human capital waar de organisatie op vier verschillende manieren mee om dient te gaan. De theorie stelt dat organisaties het beste verschillende instrumenten voor verschillende vormen van Human Capital kunnen inzetten. Of dat vergelijkbare instrumenten per soort Human Capital anders wordt ingezet. Uit het verdiepingsonderzoek blijkt dit deels te kloppen. Organisaties hebben meestal speciale bonusregelingen voor de top van de organisatie. Bovendien houdt de organisatie rekening met de aard van de functie als doelen worden opgesteld. De respondenten geven aan dat Performance Management is ingevoerd in iedere laag van de organisatie, dus men past voor iedere werknemer dezelfde vorm van Performance Management toet. De invulling is wel voor iedere laag anders. De theorie komt gedeeltelijk overeen met de praktijk.

13.2.3 Vergelijking tussen de onderzoeksresultaten en de theoretische rol van de leidinggevende

De resultaten geven inzicht in de verhouding tussen de leidinggevenden en de HR afdeling. Zowel uit de theorie als in de praktijk blijkt dat leidinggevenden steeds meer de verantwoordelijkheid krijgen over de uitvoer van HR praktijken en dat de HR afdeling een faciliterende rol aanneemt. Ook de implicaties die dit met zich meebrengt volgens de theorie komen voor een groot gedeelte overeen met de praktijk:

- Managers willen deze verantwoordelijkheden niet;
- Managers hebben niet de tijd om deze verantwoordelijkheden goed uit te voeren;
- Managers hebben niet de vaardigheden om deze HR verantwoordelijkheden uit te voeren;
- Managers kunnen niet goed omgaan met het beleid.

In de praktijk blijkt dat de HR afdeling deze implicaties probeert weg te nemen door het geven van trainingen en het houden van bijeenkomsten. De theorie vermeldt niet hoe organisaties deze problemen kunnen oplossen. De aanbevelingen in het volgende hoofdstuk trachten onder andere deze implicaties weg te nemen.

14 Evaluatie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk blikt terug op het onderzoek. De eerste paragraaf behandelt aanbevelingen op basis van de conclusies gedaan over Performance Management voor de deelnemers aan het onderzoek. De volgende paragraaf gaat over aanbevelingen om het People Performance Management instrument aan te passen. Dit is gebaseerd op de ervaringen tijdens het onderzoek en de uitkomsten van het onderzoek.

Ten slotte volgt er een evaluatie van het gehele onderzoek. Wat ging er wel goed tijdens dit onderzoek en wat niet. Welke kritische noten kunnen er achteraf bij dit onderzoek geplaatst worden en wat behoeft vervolgonderzoek?

14.1 Aanbevelingen op basis van de resultaten

Voordat de aanbevelingen aan de orde komen behandelt de eerste paragraaf de adviesstijl waarin dit rapport is geschreven. De volgende paragraaf betoogt welke adviesstijl het best in deze situatie past om tot aanbevelingen te komen. De laatste paragraaf behandelt de aanbevelingen.

14.1.1 Adviesstijl van het rapport

Onno Bouwmeester (2008) beschrijft in zijn proefschrift twee verschillende stijlen van adviesonderzoek. Aan de ene kant staan volgens hem de consultants met adviezen die praktisch en probleemoplossend zijn, met daar recht tegenover de adviserende wetenschappers die op zoek zijn naar theoretische en algemene waarheden om de klant te adviseren. Bouwmeester (2008) geeft van beide groepen uitgebreid de karakterisering en voorkeursstijl van argumentatie aan. Hiermee lijkt Bouwmeester uitersten te beschrijven. Dit onderzoeksrapport ligt tussen deze uitersten in. Bouwmeester heeft het argumentatieanalysemodel van Toulmin als uitgangspunt genomen voor de vergelijking tussen consultants en adviserende wetenschappers. Deze vergelijking staat in tabel 2. Tevens geeft deze tabel aan naar welke richting dit onderzoeksrapport neigt.

	Onderzoeks-rapport	
Consultants	Neutraal	Adviserende wetenschappers
Claim: concrete of evaluatieve conclusies en advies; nadruk op waarschijnlijkheid en praktisch voorbehoud	X	Claim: algemene neutrale conclusies; geen normatief advies; nadruk op onzekerheid en theoretisch voorbehoud
Argumenten: meer breedte in de argumentatie -generalistische benadering; doen van directe en concrete positieve uitspraken en waarderingen in adviesrapporten	X	Argumenten: meer diepte in de argumentatie-specialistische benadering; voorkeur voor exacte, betrouwbare uitspraken, weinig feitengenerend onderzoek, geen waarderingen
Rechtvaardiging: vooral gebaseerd op common-sensecausaliteit en niet op zware theorie; vaak verwijzing naar waarden, motieven, normen, criteria	X	Rechtvaardiging: vooral gebaseerd op theorie, ingebed in economische disciplines en op niet-controversiële waarden, motieven, normen, criteria
Ondersteuning: gebaseerd op ervaring, grove schatting en persoonlijke beoordeling; resultaten moeten voldoen aan een common-sense toets	X	Ondersteuning: gebaseerd op wetenschappelijke methode; weinig sympathie voor 'quick en dirty' onderzoek, ervaringskennis en common sense
Presentatie: nadruk op advies, conclusies en betooglijn, deze wordt ondersteund door tekststructuur, kopjes, figuren en tabellen		X Presentatie: nadruk op wetenschappelijke ondersteuning door presentatie methode en theorie in de structuur van het rapport

Tabel 2: Gebaseerd op voorkeursstijl van argumentatie (Bouwmeester, 2008)

Uit de tabel blijkt dat in het onderzoeksrapport vooral de argumentatiestijl van de consultants terug te vinden is. Dit is niet vreemd en wel om twee redenen: Ten eerste is dit adviesrapport tot stand gekomen met behulp van PricewaterhouseCoopers. Zij waren nauw betrokken bij de opzet en de uitvoer van het onderzoek. Aangezien zij consultants zijn is het niet vreemd dat het rapport ook enigszins in deze stijl geschreven is.

Ten tweede was er geen sprake van een goed gedefinieerde opdracht of onderzoeksdoel. Het onderzoeksdoel was uiteraard wel aanwezig, maar het onderzoeksgebied was breed, en de richting van de uitkomsten onvoorspelbaar. Bouwmeester (2008) geeft aan dat voor de opdrachtgever van belang is dat hij zijn opdracht scherp kan definiëren als deze van plan is de opdracht uit te laten voeren door adviserende wetenschappers. Dit was in deze situatie niet het geval. Ook daarom neigt het onderzoeksrapport meer richting de consultantstijl.

PricewaterhouseCoopers was niet de enige opdrachtgever die richting gaf aan het onderzoek, ook de universiteit speelde hierin een belangrijke rol. Over de verhoudingen tussen deze twee opdrachtgevers tot de onderzoeker wordt dieper ingegaan in de evaluatie van het onderzoek. Het onderzoeksrapport is bestemd voor de universiteit, dit is te zien in de ondersteuning en presentatie van het onderzoeksrapport; vrijwel alles is wetenschappelijk verantwoord.

14.1.2 Adviesstijl bij aanbevelingen

Bouwmeester (2008) omschrijft de adviesrol voor consultants als 'een dokter met bewustzijn voor het adviesproces' en de adviesrol voor de wetenschappelijke adviseur als 'een informatie-expert met weinig procesbewustzijn'. Schein (1987) voegt hier een extra rol aan toe: de proces consultant. Schein spreekt overigens niet over rollen, maar over modellen. Hij beschrijft de geschiktheid van de drie modellen aan de hand van kenmerken van de opdracht en als een samenspel tussen cliënt en adviseur. Hieronder zijn de drie modellen volgens Schein kort weergegeven:

Het kopen van informatie of expertise is een geschikt model als:

1. De cliënt aan de hand van een goede diagnose het juiste probleem heeft vastgesteld
2. De cliënt de juiste kwaliteiten heeft herkend bij de consultant om de benodigde expertise te leveren
3. De cliënt het probleem en de aard van de benodigde informatie of expertise correct heeft gecommuniceerd
4. De cliënt de mogelijke gevolgen van het vergaren van de informatie of expertise heeft doordacht en geaccepteerd

Het dokter- patiënt model is een geschikt model als:

1. Het diagnose proces zelf als behulpzaam wordt gezien
2. De cliënt de symptomen van de organisatie correct heeft geïnterpreteerd en het ziektegebied heeft gelokaliseerd
3. De persoon of groep die als ziek wordt gedefinieerd de juiste informatie levert om een goede diagnose te kunnen vaststellen
4. De cliënt de diagnose van de adviseur begrijpt en correct interpreteert, en vervolgens de prescriptie die wordt aangeboden ook daadwerkelijk implementeert
5. De cliënt kan zichzelf 'gezond' houden nadat de adviseur weggaat bij de organisatie

Het proces Consultation Model is een geschikt model als:

1. De cliënt klachten heeft, maar weet niet precies waar dit aan ligt of waar dit door komt
2. De cliënt weet niet wat voor een soort hulp hij wil en welke adviseur hem hierin het beste kan helpen

3. De aard van het probleem is dusdanig dat de cliënt niet alleen hulp nodig heeft bij het uitvinden wat er mis is, maar dat hij profiteert door participatie in het proces van het stellen van de diagnose.
4. De cliënt heeft constructieve intenties en drijfveren in de vorm van doelen en waarden die de adviseur kan accepteren. Bovendien beschikt de cliënt over de capaciteiten om een helpend partnerschap aan te gaan.
5. De cliënt is uiteindelijk de enige die weet welke vorm van interventie zal werken in de desbetreffende situatie

Bij het maken van de aanbevelingen, op basis van de conclusies van het onderzoek, is het belangrijk om te weten wie de cliënt is. In dit geval is ervan uitgegaan dat de aanbevelingen bedoeld zijn voor de HR directeurs en managers die deelnamen aan het onderzoek. Uit de conclusies van het onderzoek lijkt naar voren te komen dat de cliënt weet wat de symptomen zijn en welk gebied 'ziek' is (de leidinggevenden). Er moet echter rekening gehouden worden met eenzijdige informatie. De respondentengroep bestond immers volledig uit HR directeurs en managers. Hierdoor vallen de eerste twee modellen af.

Als de conclusies worden geplaatst binnen het consultation model blijkt dit model het meest geschikt:

1. HR directeurs en managers merken dat leidinggevenden Performance Management niet goed toe passen. Zij noemen hiervoor een aantal redenen. Op deze redenen is geen wederhoor toegepast vanuit leidinggevenden. Hierdoor weet de cliënt niet exact waar dit aan ligt of waardoor het komt.
2. De cliënt heeft voor zichzelf niet duidelijk hoe hij of zij graag wil dat Performance Management wordt toegepast, en hoe leidinggevenden hier tegen aan kijken. Hierdoor is het niet duidelijk wat voor een hulp de cliënt nodig heeft.
3. De cliënt kan profiteren door participatie in het proces. Buiten Performance Management om zal een HR directeur of manager vaker instrumenten moeten implementeren in de organisatie. Actieve deelname in op de rit krijgen van Performance Management kan de HR directeur of manager helpen bij de implementatie van andere HR instrumenten in de toekomst.
4. Op dit moment is het doel van Performance Management niet duidelijk en helder. Dit zal als eerste moeten gebeuren wil Performance Management succesvol geïmplementeerd worden. Hieruit volgt dat het is goed als de cliënt kan aantonen aan de adviseur wat hij of zij wil bereiken met Performance Management.
5. De cliënt is uiteindelijk de enige die weet op welke manier leidinggevenden kunnen worden beïnvloed om Performance Management naar wens uit te voeren. De adviseur hoeft hen alleen te begeleiden in het proces voor het opstellen van het centrale doel van Performance Management en te ondersteunen bij het implementatieproces. Als de adviseur zich teveel bemoeit met de implementatie kan dit tot gevolg hebben dat de implementatie het probleem wordt van de adviseur in plaats van de cliënt zelf.

Dit is echter niet het enige waarop men let bij het opstellen van aanbevelingen. Weggeman (2008) geeft aan dat advies altijd wordt opgesteld door middel van een momentopname van de toestand van de organisatie. Hoe korter de tijdsspanne tussen de momentopname en het daaropvolgende advies, des te dichter benadert het advies de daadwerkelijke situatie. Andersom geredeneerd noemt Weggeman dit 'De Wet van Behoud van Slecht Advieswerk': *'hoe langer je bezig bent, hoe meer de situatie verandert, hoe langer je bezig bent'*. Hierdoor worden gemaakte aannames steeds onrealistischer.

14.2 Aanbevelingen ten aanzien van de conclusies

Schein (1987) noemt een tiental interventies die een consultant kan gebruiken. Te weten: 1) actief, geïnteresseerd luisteren, 2) dwingen tot historische reconstructie, 3) dwingen tot concretiseren, 4) de nadruk leggen op het proces, 5) diagnostische vragen en stellingen, 6) proces management en agenda's opstellen, 7) feedback, 8) inhoudelijke suggesties en aanbevelingen, 9) structuur management en 10) conceptuele inbreng.

Om de aanbevelingen te kunnen implementeren kan het 'contextually based human resource theory' model van Paauwe worden doorlopen, zodat Performance Management uiteindelijk de gewenste prestaties oplevert.

Aanbeveling 1: Duidelijk en helder opstellen wat de doelen van Performance Management zijn.

De eerste taak van de consultant zal het actief en geïnteresseerd luisteren zijn. Input voor het opstellen van de doelen van Performance Management (de strategische input) dient te komen van zowel HR afdeling, als leidinggevenden (hoger management) en medewerkers (ondernemingsraad). Mocht de adviseur van mening zijn dat de doelen kwalitatief beter kunnen, kan de consultant dwingen deze doelen te concretiseren. Mochten er problemen of onderlinge spanningen ontstaan tussen de verschillende belangengroepen, dan kan de adviseur beslissen te interveniëren door de nadruk op het proces te leggen, zodat inzichtelijk wordt waar de groepen met elkaar botsen.

Aanbeveling 2: Ontwikkelen van instrumenten die aansluiten op de eerder geformuleerde doelen.

Zodra de doelen duidelijk en helder zijn opgesteld dienen de juiste instrumenten ontwikkeld te worden (voor zover deze er nog niet waren). Dit is in eerste instantie de taak van de HR afdeling, maar managers dienen wel inspraak hierin te hebben. Zij zijn immers degene die de instrumenten toe passen. Dit dient te gebeuren door feedback. Belangrijk is dat er wordt gekeken of met het instrumentarium de gestelde doelen van Performance Management kunnen worden bereikt.

Aanbeveling 3: Duidelijke en heldere afspraken over verantwoordelijkheden omtrent de uitvoering van Performance Management.

Nu de instrumenten op orde zijn, dienen ook de randvoorwaarden op orde te geraken. Dit wil zeggen dat er duidelijke en heldere afspraken worden gemaakt tussen HR afdeling en leidinggevenden wie waar voor verantwoordelijk is binnen Performance Management, daarnaast dienen de leidinggevenden in staat te zijn om Performance Management goed uit te kunnen voeren, met eventuele ondersteuning van de HR afdeling. Dit wil zeggen dat de HR afdeling ook inspraak heeft in HOE Performance Management wordt uitgevoerd.

14.3 Aanbevelingen ten aanzien van het People Performance Management instrument

Deze aanbevelingen ontstonden doordat bij het analyseren van de data van de vragenlijsten een aantal tekortkomingen aan het licht kwamen. Daarnaast bleek uit de interviews dat het instrument niet overal in voorzag.

De aanbevelingen zijn opgedeeld in twee verschillende soorten; inhoudelijke aanbevelingen en aanbevelingen over het gebruik van het instrument.

14.3.1 Inhoudelijke aanbevelingen

Plaatsing van Competentie Management in het model

Uit de uitleg van het model door PricewaterhouseCoopers blijkt dat competentie management geïntegreerd dient te worden in de overige HR bouwstenen. Daar komt bij dat competentie management is verwerkt in de overige bouwstenen als ontwikkeldoelen. Dit is vreemd, aangezien de positie van competentie management in het model op dit moment suggereert dat het een activiteit apart is. Het is volgens het model een van de vier bouwstenen, terwijl het volgens de uitleg van het model en het gebruik in het instrument eerder een activiteit is die op de achtergrond een rol speelt. Uit dit alles blijkt dat er nogmaals kritisch gekeken moet worden naar de positie van competentie management in het model en de uitleg die hierbij gegeven wordt.

De rol van de HR afdeling opnemen in het model

Uit de interviews bleek hoe belangrijk de rol van de HR afdeling was in Performance Management. Ook de positie van de HR afdeling ten opzichte van Performance Management en leidinggevendenden zijn essentieel voor de kwaliteit van Performance Management. De positie van de HR afdeling ten opzichte van de leidinggevendenden kan een grote impact hebben op hoe leidinggevendenden omgaan met Performance Management. Doordat de HR afdeling zo belangrijk is voor het slagen van Performance Management is het aan te raden ook deze partij op te nemen in het instrument.

14.3.2 Aanbevelingen met betrekking tot het gebruik van het instrument en hieraan gekoppeld vervolgonderzoek

Weging indicatoren

De weging van een indicator is op dit moment afhankelijk van het aantal overige indicatoren dat zich in dezelfde categorie bevindt. Hierdoor is de weging van indicatoren niet onderbouwd. Daarom is het raadzaam een onderzoek te houden onder gebruikers van Performance Management om te achterhalen hoe belangrijk zij de verschillende indicatoren vinden voor Performance Management.

Daar komt bij dat het aantal indicatoren per categorie en per bouwsteen onevenwichtig is. Door een duidelijk gewicht te hangen aan de indicatoren wordt het

Instrument door meerdere partijen laten invullen

Opvallend was dat uit de resultaten degene die de vragenlijst invulden ook het beste uit de bus kwamen. De HR instrumenten werden hoog beoordeeld, echter de uitvoer scoorde een stuk lager. Dit beeld is slechts eenzijdig en geschikt voor het doel van dit onderzoek, echter wil men een realistisch beeld krijgen van Performance Management dan zal er een vergelijkbare vragenlijst dienen te worden opgesteld voor leidinggevendenden en medewerkers. Zij ervaren het gebruik namelijk uit eerste hand. Hierdoor kan er een nog realistischer beeld worden geschetst van hoe de status van Performance Management daadwerkelijk is. Dit zou een welkome aanvulling zijn op dit onderzoek

15 Persoonlijke terugblik op het onderzoek

Dit hoofdstuk evalueert het verloop van het onderzoek zelf. Zoals te zien in de structuur van dit onderzoek verliep dit onderzoek niet op traditionele wijze. Om uiteen te zetten hoe en waarom zijn achtereenvolgens de volgende thema's geëvalueerd; de aanloop naar en de opzet van het onderzoek, het verzamelen van de data en literatuur en de evaluatie van de analyse, onderzoeksresultaten en conclusies. Dit is in de eerste persoon enkelvoud beschreven aangezien het de persoonlijke ervaringen van de onderzoeker beschrijft.

15.1 Aanloop naar en opzet van onderzoek

In mijn ogen had ik het geluk en het voorrecht om mijn onderzoek te mogen doen in opdracht van PricewaterhouseCoopers. Het voordeel dat ik hiermee had was dat ik gebruik kon maken van het netwerk van deze grote organisatie. Daarnaast zou ik begeleid worden door ervaren consultants, waardoor ik mijzelf verzekerd zag van meer dan genoeg leer- en groeimogelijkheden. Een nadeel bleek al snel dat ik niet de enige was die inspraak had in hoe het onderzoek diende te verlopen. Het door PricewaterhouseCoopers ontwikkelde instrument diende als basis te dienen voor het onderzoek. Dit instrument was echter niet gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Iets wat in strijd was met de eisen vanuit de universiteit. Daarnaast bevatte het model van het instrument een aantal veelomvattende termen wat het onderzoek enorm breed maakte. Dit was de eerste keer dat ik klem kwam te zitten tussen de belangen van PricewaterhouseCoopers, de universiteit en mijn eigen belangen. Dit zou nog een aantal keer gebeuren in de loop van het onderzoek. Er bleek hier enigszins sprake van een communicatie misverstand. Ik dacht dat het bij de universiteit duidelijk en helder was dat ik het instrument als basis zou gebruiken voor het onderzoek, terwijl dit niet het geval was. Na een aantal gesprekken werd er uiteindelijk consensus gevonden in de aanpak van het onderzoek. Het instrument zou na een zeer kritische blik van mijzelf als basis dienen voor een vooronderzoek. Op basis van de uitkomsten van dit vooronderzoek zou ik mezelf richten op een specifiek onderwerp en hierover een theoretisch kader schrijven.

Echter voordat de vragenlijst de deur uitging kwam mijn afstudeerbegeleider met een aantal kritische opmerkingen over de vragenlijst. Vooral bij de keuze voor de 10 puntschaal en het opstellen van twee tegengestelde stellingen zette mijn afstudeerbegeleider zijn vraagtekens. Hierdoor zat ik opnieuw tussen twee vuren. PricewaterhouseCoopers die vond dat ik de huidige vragenlijst moest verzenden en de universiteit die andere eisen stelde aan de vragenlijst. Dit werd opgelost doordat de begeleiders van PricewaterhouseCoopers rechtstreeks overlegden met mijn afstudeerbegeleider. Ik heb hieruit twee belangrijke lessen getrokken: ten eerste had ik duidelijker moeten communiceren naar mijn afstudeerbegeleider over het hoe en waarom deze vragenlijst op deze manier tot stand was gekomen en waarom specifiek voor deze opzet van de vragenlijst was gekozen. Hiermee had deze situatie wellicht voorkomen kunnen worden. Mocht ik ooit weer in een dergelijke situatie terecht komen, dan zal ik proberen niet van het ene vuur naar het andere vuur te rennen, maar proberen beide vuren in een keer te blussen. Dit door met beide belanghebbenden aan tafel te gaan zitten, om vervolgens weer met zijn allen op één lijn te geraken.

De grote les hierin is dat vooral in het begin van een onderzoek, wanneer het einddoel en de manier om dit einddoel te bereiken nog niet duidelijk zijn, het noodzakelijk is om naar alle partijen duidelijk en tijdig te communiceren wat de plannen zijn, zodat in een vroeg stadium onduidelijkheden aan het licht komen en hierdoor problemen worden voorkomen.

Verder heb ik aanpassingen gemaakt in het instrument, hierdoor heb ik geleerd dat ik het werk van anderen niet zomaar klakkeloos kan overnemen. Voor een pilot van de vragenlijst heb ik een drietal HR managers van PricewaterhouseCoopers gevraagd de vragenlijst in te vullen en hen vervolgens om feedback gevraagd. Zij vonden het een goede en complete lijst. Mijn afstudeerbegeleider vond echter dat een aantal inhoudelijke verbeteringen nodig waren. Hieruit bleek dat niet iedereen altijd even

kritisch naar mijn werk keek, bovendien begon ik mezelf op dat punt te beseffen dat er slechts één iemand verantwoordelijk was voor de kwaliteit van mijn werk en dat was ikzelf.

15.2 Verzamelen van data en literatuur

Deze periode van het onderzoek kan in drie stukken worden opgedeeld: het verzamelen van de data voor het vooronderzoek, het verzamelen van literatuur voor en het schrijven van het theoretisch kader en ten slotte het verzamelen van de data voor het verdiepingsonderzoek.

Voor het verzamelen van de data had ik de vragenlijst uitgezet bij 111 bedrijven via een e-mail. Dit betekende dat ik 111 losse mailtjes moest versturen zodat ik de contactpersonen van de desbetreffende organisaties persoonlijk kon aanspreken. Een echt monnikenwerk. Minder leuk was het dan ook dat ik na zes mailtjes erachter kwam dat ik de verkeerde bijlage had meegezonden. Slechter PR voor zowel mijn onderzoek als PricewaterhouseCoopers. De volgende keer dat ik zoiets via de mail eruit gooi, check ik niet alles drie, maar vier keer!

Uiteindelijk was ik hier een goede dag mee bezig! Bij het verstrijken van de deadline had ik in totaal een respons van acht mailtjes: zes deelnemers en twee organisaties die niet geïnteresseerd waren. Het gevolg hiervan was dat ik zeker vijf dagen over twee weken verspreid fulltime aan het bellen was. Dit resulteerde uiteindelijk in een totale respons van 28 deelnemers. Waar ik overigens stuk voor stuk de mailtjes opnieuw naar heb moeten versturen! Voor mijn gevoel was het probleem dat de mailtjes naar HR directeuren van grote organisaties zijn gestuurd, die wel belangrijkere zaken aan het hoofd hebben dan het invullen van een vragenlijst. Zeker als iets dergelijks via de mail wordt verstuurd, belandt dit bericht vrij snel in de digitale prullenmand, of het wordt onderaan de to do list gezet. Het telefonisch nagaan van de lijst met contacten die niet hadden gereageerd was tijdrovend. Het had uiteindelijk wel resultaat. Voor mijn gevoel had ik achteraf gezien beter meteen kunnen bellen naar deze contacten, en wanneer zij positief reageerden via de telefoon pas een mail sturen. Doordat je ze persoonlijk hebt gesproken is het mogelijk commitment creëren, iets wat met een mailtje niet zo snel zal lukken.

Het verzamelen van de literatuur en het schrijven van het theoretisch kader kon pas gebeuren nadat ik het grootste gedeelte van de vragenlijsten terug had. Dit liep dus enige vertraging op. Het verzamelen van de juiste literatuur was vrij snel gelukt, echter het creëren van een goed lopend verhaal was toch lastiger dan ik dacht. Dit aangezien ik een duidelijk spanningsveld merkte tussen diepgang en breedte. Hoe breder je het onderwerp in het theoretisch kader houdt, des te minder diepgang is er op het onderwerp. En uiteraard andersom. In het begin had ik voor ogen iedere bouwsteen kort aan de orde te laten komen, hierdoor heb ik enorm veel informatie over de verschillende onderdelen van Performance Management tot mij kunnen nemen, waardoor ik het onderwerp een stuk beter begreep. Uiteindelijk heb ik er echter voor gekozen om aan de hand van het vooronderzoek de focus te leggen op implementatie en uitvoering van Performance Management. Door de implementatie te behandelen kon ik het theoretisch kader breed houden, en door uiteindelijk in te zoomen op de uitvoering van Performance Management had ik de verdieping gevonden.

Met de resultaten en conclusies van het vooronderzoek in combinatie met het theoretisch kader kon ik beginnen aan de kwalitatieve interviews die gepland stonden. Deze interviews heb ik als vrij lastig ervaren. Allereerst bleek dat de respondenten niet wilden of niet konden vertellen over de uitvoering van Performance Management door leidinggevenden en of hier verschillen in merkbaar waren. Vaak stuitte ik op het antwoord: 'wij bemoeien ons niet met de uitvoering dit dient te gebeuren door de leidinggevende'. Daar kwam bij dat men vaak vooral over het eigen Performance Management wilde praten en over hoe dit precies was ingericht. Het was lastig op zo een moment het gesprek toch in goede banen te leiden. Zeker ook aangezien je mensen tegenover je hebt zitten (HR directeuren) die gewend zijn het woord te voeren. Daar kwam nog eens bij dat het interview ook een relatiegesprek was voor de vertegenwoordiger van PricewaterhouseCoopers. Hierdoor zat er een bepaalde belangenverstrengeling in het gesprek: ik wilde specifieke informatie over bepaalde onderwerpen van Performance Management, de HR directeur wilde graag praten over zijn of haar gehele Performance Management, en de vertegenwoordiger vanuit PricewaterhouseCoopers wilde zoveel mogelijk weten

over wat er speelde binnen de HR afdeling. Dit alles maakte de gesprekken echter ook ontzettend leerzaam. Ik leerde dat het belangrijk was het initiatief te behouden tijdens de gesprekken. Dit is voelt in eerste instantie vreemd, want je wilt graag dat de respondent praat, maar tegelijkertijd wil je wel dat het onderwerp besproken wordt dat jij uit hebt gekozen. Het is vooral zaak om vooraf duidelijk te stellen wat je allemaal wilt bespreken, en regelmatig gedurende het gesprek als een soort checklist te zeggen wat wel en wat niet behandeld is. Daarnaast was het ook zeer leerzaam om iemand vanuit de praktijk te horen praten over HR in het algemeen en Performance Management specifiek. De praktijk lijkt toch meer op roeien met de riemen die je hebt en alles toch vooral bekijken met een praktische insteek. Dit lijkt soms lijnrecht te staan tegenover de academische wereld die ik heb leren kennen tijdens mijn studie, waarbij men keer op keer hamert op de potentie die schuilt in HR.

15.3 Analyse, onderzoeksresultaten en conclusies

Vooraf voor het vooronderzoek gold dat ik het lastig vond de rapportcijfers te vertalen naar daadwerkelijke resultaten. Uiteindelijk moest ik een stuk voor PricewaterhouseCoopers schrijven over het onderzoek, met als centrale thema de resultaten en conclusies. Dit moest niet wetenschappelijk gebeuren, maar vooral toegankelijk en gemakkelijk leesbaar. Dit heeft mij enorm geholpen de resultaten te interpreteren en er een logisch verhaal van te maken. Bij het interpreteren van resultaten is het dus nuttig om voor jezelf in eenvoudige bewoordingen op papier te zetten wat deze cijfers daadwerkelijk betekenen alvorens je de getallen toevoegt.

Daarnaast moest ik een PowerPoint presentatie maken van het onderzoek. Dit dwong mij na te denken over hoe het onderzoek in elkaar stak en hoe dit overtuigend gebracht moest worden. Dit heeft mij uiteindelijk ontzettend geholpen de argumentatielijn op te zetten voor dit onderzoeksverslag.

Literatuurlijst

Ainsworth, M., Smith, N. (1993) *Making it happen: Managing Performance at Work*. Sydney: Prentice Hall.

Al & Van den Hout (2009), *HR Praktijk Magazine nr.2 p36*, 2009 AANPASSEN!

Armstrong, M., Baron, A. (1998). Out of the box. *People Management*, 23: 38-41.

Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488–506.

Baarda, B.D., Goede, de, M.P.M. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.

Baarda, B.D., Dijkum, van, C.J. Goede, de, M.P.M. (2007) *Basisboek statistiek met SPSS*. Houten/ Groningen: Wolters-Noordhoff.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Beardwell, J., Claydon, T. (2007) *Human Resource Management a Contemporary Approach*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Bouwmeester, O. (2008). Samenvatting van proefschrift: *Advice as argument: economic deliberation in management consulting and academic contract research* (Vrije Universiteit Amsterdam).

Boselie, P., Hartog den, D.N., Paauwe, J. (2004). Performance Management: A model and Research agenda. *Applied psychology: An international review*, 53, 4: 556-569.

Boselie, P., Jansen, P., Paauwe, J.. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International journal of human resource management*, 12, 7: 1107-1125.

Boselie, P., Paauwe, J.. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15, 4: 68-83.

Boselie, P., Paauwe, J., Richardson, R.. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *International journal of human resource management*, 14: 1407-1429.

Boxall, P., Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan

- Brache A.P., Rummler, G.A. (1995) *Improving performance*. San Francisco: Jossey-Bass
- Brewster, C., Larsen, H.H.. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25, 3: 228-244.
- Combs, J.G., Liu, Y., Ireland, R.D., Ketchen JR., D.J.. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50: 503-511.
- Delery, J.E., Dotty, D.H.. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39, 4: 802-835.
- Dyer, J.H.. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organisational Science*, 7: 649-666
- Gorzel, M. (2008). *People Performance Management: op weg naar een bruikbaar instrument voor de HR-praktijk*. Afstudeerscriptie Master in Advanced Labour Studies / Human Resources. Universiteit van Amsterdam.
- Hall, L. Torrington, D. (1995) *Personnel Management: HRM in action*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kald, M., Nilsson, F.. (2002). Recent advances in performance management: The Nordic case. *European management Journal*, 20, 3: 235-245.
- Keller, T., Dansereau, F.. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, 48: 127-146.
- Kluijtmans, F.. (2004). HRM 20 jaar na dato: Wat heeft het opgeleverd?. *Tijdschrift voor HRM*, Herfst 2004: 7-24.
- Kluijtmans, F. (2005) *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff
- Lane, L.M.. (1994). Old failures and new opportunities: public sector Performance Management. *Review of public personnel administration*, Summer, 26-44
- Lawler, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, 2: 197-203.
- Lawler, E.E.. (2003). Reward Practices and Performance Management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32, 4: 396-404.
- Lepak, D.P., Liu, W., Sims, H.P., Takeuchi, R.. (2003) Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human resource Management Review*, 13: 127-152.

- Lepak, D.P., Snell, S.A.. (1999) The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The academy of management Review*, 24, 1: 31-48.
- Mclagan, P.A. (1993). *Performance Management: can it work?* St Paul, Minnesota: Mclagan international inc..
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux. S.R. (2002) *Human Resource Management* (8e editie). Upper Daddle River, NJ: Prentice Hall.
- Otley, D.. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10: 363-382
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 23: 293–315.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance, Achieving long term viability*. New York: Oxford University Press.
- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2000). *Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership*. Working paper, University of Maryland.
- Schein, E.H.. (1987). *Process Consultation: Volume II: Lessons for managers and Consultants*. Addison – Wesley Pub. Co.
- Sels, L. (2004) 'Strategisch management van Human Resources: maakt het een verschil? *Tijdschrift voor HRM*, Herfst 2003: 35-62
- Sims Jr., H. P., & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Spangenberg, H.H.. (1997). Developing an Performance Management audit questionnaire. *South African Journal of Psychology*, 27, 3: 143-150
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off ? *Academy of Managemt Journal*, 40: 1089–1121.
- Weggeman, M. (2008). Een goed expertadvies past op één A4-tje. *Management en Consulting*, 4: 17
- Williams, R.S. (2002) *Managing employee performance, Design and implementation in organisations*. Berkshire House :Thomson Learning.
- Wood, S. (1999) Human resource management and performance. *International journal of management review*, 4, 1: 367-413