

Human Resource Development, Carrière Mogelijkheden & Engagement bij SAP

Jasper van Buren

3276120

Universiteit Utrecht – Bestuurs- en Organisationswetenschap

Begeleiders: Prof. dr. Mandy E.G. van der Velde

Dr. Wouter Vandenabeele

Datum: 23-04-2010

Woorden: 8.046 (exclusief Appendix)

English abstract

This research project focuses on the impact of people development (human resource development and career opportunities) on the engagement of professionals. It examines the presupposition that knowledge-oriented professionals really appreciate people development and will dislike abolishment of this subject as focus topic of the HRM-policy of SAP. The concrete research question is: What is the conception by the professionals of the Field Services department of SAP Netherlands about the mutual relationship between people development and organizational engagement?

This research project concludes that the professionals attach great value to people development for their daily functioning and personal development. Whether to appoint people development as a focus topic on the HRM-policy is not important, as long as it is not followed by any concrete consequences.

Nederlandse samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de invloed van people development (human resource development en carrière mogelijkheden) op het engagement van professionals. Het toetst de vooronderstelling dat de kennisgerichte professionals veel waarde hechten aan people development en daarom het afschaffen van dit onderdeel als speerpunt van het HRM-beleid van SAP niet zullen waarderen. De concrete hoofdvraagstelling hierbij is: Hoe

zien de professionals van de afdeling Field Services van SAP Nederland de wederzijdse relatie tussen people development en engagement bij de organisatie?

De conclusie van het onderzoek is dat de professionals zeer veel waarde hechten aan people development voor hun dagelijks functioneren en persoonlijke ontwikkeling. Het al dan niet benoemen van people development als speerpunt van het HRM-beleid is daarbij niet van belang, zolang het geen concrete gevolgen heeft.

Introductie

Op basis van een tweejaarlijks personeelsenquête stelt automatiseringsbedrijf SAP drie wereldwijd geldende speerpunten vast van het HRM-beleid. De doelstelling die men probeert te bereiken middels het vaststellen van deze speerpunten is het engagement van het personeel te verbeteren. Hierbij draait het om de trots, commitment en loyaliteit van de werknemers bij de organisatie. De meest recente enquête, uit 2009, heeft er toe geleid dat people development niet langer speerpunt van het HRM-beleid zal zijn, ondanks dat de score op dit onderdeel is verslechterd. People development bestaat in de enquête uit twee onderdelen, human resource development (HRD) en carrière mogelijkheden. In het vervolg van dit artikel doelt de term people development dus ook op zowel HRD als op carrièremogelijkheden.

De resultaten van de enquête zijn geanalyseerd door de organisatie. Belangrijkste doelstelling hierbij was te onderzoeken welke invloed elke variabele uit de enquête heeft op het engagement van het personeel. Uit deze analyse bleek dat de invloed van people development op het engagement kleiner is dan de invloed van drie andere variabelen uit de analyse. Strategy & direction, processes & structures en competitive position & quality zijn de onderwerpen die meer invloed bleken te hebben op het engagement van het personeel.

Op basis van deze conclusie heeft de HRM-afdeling wereldwijd bepaald dat people development niet langer speerpunt van het HRM-beleid moet zijn. Binnen SAP Nederland leeft de vraag of deze conclusie recht doet aan de opvattingen die leven op verschillende afdelingen. SAP is een wereldwijde organisatie met een grote variëteit aan mensen en functies met verschillende wensen en verwachtingen. Dit onderzoek richt zich

op de vraag hoe kennisgerichte consultants van de afdeling Field Services Nederland kijken naar het verdwijnen van people development als speerpunt van het HRM-beleid.

Dit is onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: *Hoe zien de professionals van de afdeling Field Services van SAP Nederland de wederzijdse relatie tussen people development en engagement bij de organisatie?*

Hierbij gaat het zowel om de opvattingen van de respondenten over de manier waarop de organisatie omgaat met people development, als om de vraag welke invloed het heeft op het engagement bij de organisatie. Tot slot zal in dit onderzoek aandacht besteed worden aan welke waarde zij hechten aan het al dan niet benoemen van people development als speerpunt van het HRM-beleid.

Theoretische relevantie

De theoretische relevantie ligt in de relatie tussen human resource development en carrière mogelijkheden enerzijds en engagement anderzijds. De kennisgestuurde Westerse economieën steunen op het menselijk kapitaal dat zich middels trainingen en carrière mogelijkheden kan blijven ontwikkelen. De literatuur laat een verband zien tussen deze twee onderdelen en engagement. Dit is verder toegelicht in het theoretisch kader. Op basis van de personeelsenquête van SAP blijkt dit verband bij deze organisatie echter minder sterk te zijn dan tussen engagement en de drie uiteindelijk gekozen speerpunten. De theoretische relevantie is gebaseerd op de vraag in hoeverre kennisgerichte consultants een relatie aangeven tussen engagement en people development. Verschillende onderzoeken naar engagement hebben geleid tot in totaal 26 antecedenten, waaronder carrière mogelijkheden en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (Ketter, 2008). De rol die deze twee antecedenten spelen voor kennisgerichte professionals is het onderwerp van dit onderzoek.

Praktische relevantie

De praktische relevantie voor de organisatie is dat dit onderzoek een beeld schetst over de invloed die het afschaffen van people development als speerpunt van het HRM-beleid zal hebben op de consultants van de afdeling Field Services. Beslissingen die de wereldwijd georiënteerde HRM-afdeling neemt op basis van de personeelsenquête hebben gevolgen

voor elk individu binnen de organisatie, maar zijn gebaseerd op een algemeen beeld. De afdeling Field Services is een afdeling binnen de organisatie waarvan de medewerkers veel inhoudelijke kennis moeten hebben van het product. Deze specifieke positie geeft wellicht een sterkere invloed weer van de relatie van people development op het engagement bij de organisatie.

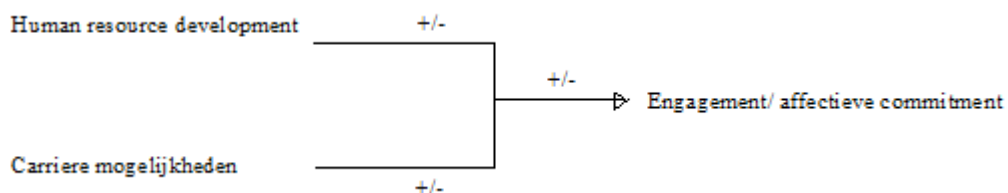
Tevens verschaft dit onderzoek inzicht in de opvattingen van de respondenten over het people development beleid van SAP. De organisatie kan hier lering uit trekken en tevens dient dit als contextueel kader waarbinnen de conclusie geplaatst dient te worden.

Tot slot is in de theorie de waarde van werknemers engagement een aantal keer aangetoond, net zoals de relatie tussen engagement en people development. Dit is later terug te vinden in de theorie. Voor de praktische relevantie betekent dit dat dit onderzoek inzicht kan verschaffen in het engagement van het personeel van SAP.

Theorie

Voor dit onderzoek is theoretische basis over een drietal variabelen van belang. De eerste is uiteraard engagement, een afhankelijke variabele waar dit onderzoek zich op richt. Daarnaast gaat het om human resource development en carrière mogelijkheden, twee onderdelen van human resource management. De onderzoeksorganisatie heeft deze twee onderdelen in de personeelsenquête samengevoegd tot people development. In dit onderzoek worden zij gebruikt als twee aparte variabelen met elk hun eigen theoretisch kader en verwerking in de resultaten.

Grafische weergave verwachte verband people development en engagement



Zoals in bovenstaande figuur aangaande de verwachtingen over de verbanden tussen human resource development en carrière mogelijkheden met engagement is aangeduid, leidt een positieve beoordeling van de manier waarop SAP met people development omgaat tot een hogere engagement en vice versa.

Engagement

Stakeholders engagement is door Greenwood (2007) gedefinieerd als praktijken die organisaties ondernemen om stakeholders op een positieve manier bij de organisatie te betrekken. De onderzoeken van Philips (1999, zoals aangehaald in Greenwood, 2007) en Mitchell, Agle en Wood (1997) tonen beiden vanuit het eigen perspectief aan dat werknemers de belangrijkste stakeholders van een organisatie zijn. Deze positie is toegelicht als de “*resource of the corporation, they represent the company towards other stakeholders, and they act in the name of the corporation*” (Crane & Matten, 2004, p. 224). Dit betekent dat werknemers engagement betrekking heeft op het op een positieve manier bij de organisatie betrekken van werknemers.

Engagement is een doorslaggevend criterium dat een organisatie moet gebruiken om beslissingen te nemen en prestaties te toetsen, het kan zelfs de beslissende factor zijn in het succes van een organisatie (Lockwood, 2007). Dit succes bestaat uit harder werkend personeel, een groter commitment van het personeel en een grotere geneigdheid om ‘*above and beyond*’ de geëiste en verwachte werkzaamheden te gaan (Lockwood, 2007, zoals aangehaald in Chalofsky & Krisha, 2009). Blessing- White inc. (zoals aangehaald in Chalofsky & Krisha, (2009)) concludeert dat engagement leidt tot positieve connecties van een werknemer met de organisaties en de directe leidinggevenden. Positieve manieren om een werknemer bij de organisatie te betrekken uiten zich in motivatie, trots en commitment (Ketter, 2008). Deze drie onderdelen van engagement zullen in de rest van deze scriptie gebruikt worden om te onderzoeken in hoeverre de respondenten engagement verwoorden bij de organisatie.

De verwachting die volgt op basis van deze literatuur is dat respondenten die een grote trots verwoorden bij SAP te werken, positiever zijn over het beleid van de organisatie op het gebied van carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Human Resource Development.

In dit onderzoek zal voor human resource development (HRD) de meest recent opgestelde definitie gebruikt worden, zodat dit onderzoek beter aansluit op de nieuwe literatuur over dit onderwerp. Desimone, Werner & Harris (2002) hebben HRD gedefinieerd als een “reeks van systematische en geplande activiteiten ontworpen door

een organisatie om haar medewerkers te voorzien van de mogelijkheden benodigde vaardigheden te leren om te voldoen aan de huidige en toekomstige functie-eisen.”

HRD draait om de training en scholing van werknemers, zodat zij op de hoogte blijven van veranderingen en ontwikkelingen (Swain, 2007).

Doswell (1994, zoals aangehaald in Swain, 2007) verklaart het belang van HRD, door te stellen dat niks mogelijk is zonder getrainde en geschoolde mensen. Deze rol ligt binnen de conceptualisering door het top management van organisaties op het gebied van klantenservice, flexibiliteit van de organisatie en het realiseren van organisatiedoelen. Het succes op lange termijn van een organisatie staat daarom onder grote invloed van de kwalitatieve en kwantitatieve aanwezigheid van human resource development (Swain, 2007). Een gevarieerder aanbod van competenties binnen een organisatie kan optimaal benut worden door de ontwikkeling tot een dynamische werkcultuur binnen de organisatie. Dit kan in grote mate bijdragen aan de groei van een organisatie (Swain).

Garavan et al. (2007, zoals aangehaald in Wang, Hutchins & Garavan, 2009) hebben een sterke connectie aangetoond tussen HRD- strategieën en organisatie prioriteiten en de nadruk op prestatieverbeteringen op het gebied van concurrentievermogen en effectiviteit. In de literatuur worden verschillende componenten onderscheiden als zijnde belangrijk voor succesvol strategisch HRD (Hu, 2007; Garavan 2006, zoals aangehaald in Wang et al., 2009). De gemeenschappelijke factor bij de meeste opvattingen over de verschillende componenten heeft betrekking op de noodzaak om de inhoud van strategisch HRD af te stemmen op de specifieke belangen van de organisatie (Wang et al., 2009).

Soyars en Brusino (2009) laten in hun onderzoek zien dat de kwaliteit van trainings- en leermogelijkheden voor de meeste werknemers invloed heeft op het engagement. De invloed van de kwaliteit van deze mogelijkheden is groter dan de invloed van de breedte of frequentie ervan.

De hieruit volgende verwachting is dat respondenten die positief zijn over de mogelijkheden op het gebied van HRD, een grotere trots verwoorden om bij SAP te werken.

Carrière mogelijkheden

Carrière mogelijkheden hebben betrekking op de mogelijkheden voor een werknemer om door te groeien naar een hogere/ andere functie binnen een bedrijf. Person-Career (PC) fit is hierbij de doelstelling, zoals door Cha, Kim & Kim (2009, p. 1861) is gedefinieerd als “the congruence between a person’s career orientations and his/ her work environment’s career development opportunities.” Dit leggen zij uit door te stellen dat het draait om de afstelling tussen de carrière doelen die een individu najaagt en de kansen die de organisatie biedt om die doelen te bereiken. Wetenschappelijk onderzoek heeft volgens hen een verband aangetoond tussen een hoge PC-fit en een positieve werkhouding.

Een mogelijk obstakel hierbij is de afstemming tussen technische en een leidinggevende functie. Een groot aanbod van de ene soort functie, kan leiden tot een beperking van de andere soort functie (Cha, Kim & Kim, 2009). Cha et al. (2009) tonen aan dat een goede afstemming tussen het perspectief op een leidinggevende baan en de ambities van het personeel richting een dergelijke baan, zorgt voor een grotere commitment van het personeel.

Bovenstaande theoretische beschouwing leidt tot de verwachting dat de respondenten van dit onderzoek een grotere engagement verwoorden om bij SAP te werken op het moment dat zij positiever zijn over de carrièremogelijkheden binnen SAP in verhouding tot hun persoonlijke ambities.

Methodologie

Organisatie en Respondenten

SAP is wereldwijd marktleider op het gebied van levering en implementatie van bedrijfssoftware, met ruim 47.000 werknemers in meer dan vijftig landen op het gebied van de verkoop en ontwikkeling van producten.

In totaal werken 168 werknemers bij de afdeling Field Services van SAP Nederland, dit zijn ofwel consultants, ofwel projectmanagers. De consultants zijn actief bij of voor een klant (altijd bedrijven) om te zorgen dat de software die SAP levert precies aangepast is aan de wensen van de klant. Zij zijn gespecialiseerd op een bepaald vakgebied wat betreft het type software en wat betreft de markt waarop de klant actief is. Afhankelijk van de grootte van de opdracht werken zij alleen of in groepsverband. Op het moment dat een

klant een grote opdracht heeft gaat een projectmanager samen met een bepaalde groep consultants naar deze klant toe en werken zij samen om het product af te stemmen op de wensen van de klant. Dit betekent dat de consultants zeer inhoudelijk bezig zijn met het product. De projectmanagers vervullen een leidinggevende functie binnen een project en zijn dus meer bezig met het plannings- en organisatieproces. Tevens zijn er een aantal consultants die zich daarnaast richten op het aansturen van een groep andere consultants. Zij vervullen dus zowel een inhoudelijke als een leidinggevende rol. Het standaard carrièrepad van een consultant loopt van junior consultant via medior en senior consultant, uiteindelijk naar maximaal principle consultant. De stappen die een consultant zet zijn afhankelijk van capaciteiten en ambitie. De stap naar een leidinggevende functie als projectmanager behoort eveneens tot de mogelijkheden.

Dit onderzoek is gebaseerd op de meningen en betekenissen die de professionals van Field Services Nederland geven aan people development in het algemeen en als onderdeel van het HRM-beleid in het bijzonder. De respondenten van dit onderzoek zijn een twaalftal professionals van de afdeling Field Services Nederland.

De respondent als professional.

Greiner en Enssfellner (2009) gaan in hun artikel in op wat een professional karakteriseert. Aan de hand van patronen tussen verschillende definiëringen hebben zij een samenvatting gemaakt van criteria waaraan een werknemer moet voldoen om een professional te zijn.

Deze criteria zijn gebaseerd op de inhoud van het werk dat tot het takenpakket behoort. Het gaat er hierbij om dat het niet-routinematig werk is zonder vaste richtlijnen. Daarnaast moet de kennis en vaardigheden van de werknemer ervoor zorgen dat men hem of haar als expert ziet. Een hoog opleidings- en trainingsniveau zijn eveneens voorwaarden om iemand als professional te kunnen beschouwen. Voorts moeten zij beschikken over een bepaalde vrijheid om hun werk in te richten en dit doen op basis van hun uitmuntendheid (Greiner & Enssfellner, 2009).

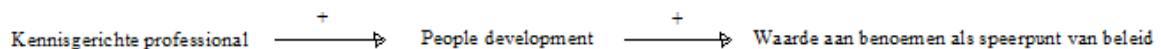
De criteria maken duidelijk dat professionele consultants zich kunnen onderscheiden van gewone consultants op basis van uitgebreide kennis op een intellectueel en niet-

routinematig werkgebied. Greiner en Ennsfellner (2009) stellen dat creativiteit en originaliteit doorslaggevend zijn voor een consultant om van toegevoegde waarde te zijn. Human Resource Development draait om training en ontwikkeling van het personeel. Dit zijn twee punten die door Greiner en Ennsfellner (2009) worden genoemd als twee grote mogelijkheden voor een consultant om zich te onderscheiden als professional, ten opzichte van andere consultants.

Bij dit onderdeel horen in dit onderzoek twee verwachtingen. De eerste is dat de respondenten zich als professional zien en daarbij vooral refereren naar de kennis die zij hebben op hun vakgebied. De in de literatuur aangehaalde creativiteit en originaliteit zal daarbij niet direct in het oog springen, vanwege de inhoudelijke focus die volgens de HR-afdeling van SAP te vinden is op de afdeling Field Services.

De tweede verwachting is dat de (veronderstelde) professionals van de afdeling Field Services voor zichzelf meer waarde hechten aan Human Resource Development dan voor professionals van een andere afdeling. De professionals op de afdeling Field Services hebben namelijk meer direct te maken met inhoudelijke issues dan op andere afdelingen.

Grafische weergave verwachting professional en waardering als speerpunt van beleid.



Bovenstaande figuur heeft betrekking op de verwachting dat de kennisgerichte professionals op de afdeling Field Services vanwege hun achtergrond en functie meer belang hechten aan people development als onderdeel van het HRM-beleid. Dit leidt tot de aanname dat zij tevens veel waarde hechten aan het benoemen van dit onderdeel als speerpunt van het HRM-beleid.

Respondentselectie

De respondenten zijn vanuit de organisatie zelf geselecteerd door de directeur van de afdeling Field Services, waarbij hij toegezegd heeft dat de gekozen respondenten gezamenlijk het brede spectrum vertegenwoordigen zoals dat binnen de afdeling

aanwezig is. Dat wil zeggen dat voor dit onderzoek gesproken is met consultants, projectmanagers en leidinggevende consultants.

Voor dit onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd, vijf hiervan zijn actief in een projectmanagementfunctie, vijf respondenten zijn werkzaam als consultant en twee respondenten vervullen een functie als leidinggevende consultant binnen Field Services Nederland.

De respondenten zijn allen mannelijk omdat binnen de afdeling alleen maar mannen werkzaam zijn.

Meetinstrument

De diepte-interviews waarop de resultaten en conclusies van dit onderzoek gebaseerd zijn, richtten zich op het perspectief van de respondent en de betekenisgeving daarachter. Om dit doel te bereiken, moest het kwalitatieve onderzoeksinterview weinig gestructureerd zijn door de interviewer, bestaan uit open vragen en zich richten op de situatie en context vanuit de respondent gezien (King, 2004).

Hierbij heeft een topiclijst de richtlijn gevormd, die gebaseerd is op eerder beschreven literatuur in het theoretisch kader. De onderwerpen die tijdens de interviews aan de orde komen zijn aldus de term ‘professional’, de mogelijkheden op het gebied van human resource development en carrièremogelijkheden bij SAP, de rol die people development volgens de respondenten speelt in het HRM-beleid van SAP en tot slot de trots, motivatie en commitment die de respondenten verwoordden om bij de organisatie te werken. Voor een overzicht van de volledige, standaard vragenlijst, zie appendix A.

Data verzameling

De interviews hebben allen tussen de 35 en 55 minuten geduurd, waarbij de respondenten binnen de kaders van de topics de persoonlijke opvattingen konden overbrengen.

Zij vonden plaats in een betrekkelijk kort tijdsbad van anderhalve week, tussen dinsdag 2 maart 2010 en donderdag 10 maart 2010.

Alle interviews zijn gehouden op het hoofdkantoor van SAP Nederland in Den Bosch, in een zaaltje op de HR-afdeling. De respondenten zijn uitgenodigd daar op een afgesproken

tijdstip naartoe te komen, waar de onderzoeker reeds aanwezig was. De interviews vonden dus plaats op een neutrale, maar vertrouwde locatie voor zowel de respondenten als voor de onderzoeker.

Transcribing

De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en later volledig getranscribeerd, waarbij getracht is eventuele aarzelingen en dergelijke zo nauwkeurig mogelijk weer te geven. Dit proces is volledig verricht door de onderzoeker, zodat de context die het interview met zich meebracht niet verloren is gegaan.

Hierdoor is het mogelijk de letterlijke bewoordingen van de respondenten te gebruiken en te interpreteren. Dit zorgt voor een correcte weergave van de meningen en opvattingen van de respondenten. De transcripten zijn, tegen voorwaarden van vertrouwelijkheid, op te vragen bij de onderzoeker ter verificatie van de data.

Analyse

De in de topiclijst gemaakte keuzes vormden de leidraad voor de analyse van de ruwe data. Met behulp van kleurcoderingen zijn delen uit de data over vergelijkbare onderwerpen overzichtelijk weergegeven in de ruwe data. Deze stukken zijn later op basis van onderwerp bij elkaar gevoegd in een bestand, zodat de verschillende opvattingen van de respondenten vergeleken konden worden. Hierbij is uitgegaan van de onderwerpen professional, vakinhoudelijke trainingen, communicatietrainingen, carrièrepad als consultant, carrièrepad als projectmanager, people development als speerpunt van het HRM-beleid en engagement bij de organisatie. Deze keuze is gemaakt omdat deze onderwerpen ofwel terugkwamen in de relevante theorie, ofwel een directe link hebben met de probleemstelling van het onderzoek.

Vanuit deze indeling is getracht een beeld te schetsen van de verschillende onderdelen en over hoe de respondenten deze beleven. Dit beeld is omschreven in de resultaten van het onderzoek en vormt daarmee de basis voor de beantwoording van de vraagstelling in de conclusie.

De waardering van de respondenten van de mogelijkheden op het gebied van human resource development en de carrièremogelijkheden, evenals de definiëring van het begrip

professional dient daarbij als schetsing van de context waarin de respondenten hun mening geven over people development als speerpunt het HRM beleid.

Validiteit en betrouwbaarheid

Dit kwalitatieve onderzoek biedt vanwege het geringe aantal respondenten geen mogelijkheid tot generalisatie tot buiten de respondentengroep. Dit geldt niet alleen voor generalisatie binnen SAP wereldwijd of SAP Nederland, maar zelfs binnen de afdeling Field Services Nederland. Resultaten zoals gepresenteerd gelden binnen de respondentengroep.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is afhankelijk van de mate waarin de interpretaties van de onderzoeker overeenkomen met de uitspraken van de respondenten. Om deze betrouwbaarheid zo optimaal mogelijk te maken zijn de interviews opgenomen en letterlijk uitgetypt, zodat nuanceringen die een respondent maakt met bijvoorbeeld de stem meegenomen kunnen worden in de presentatie van de resultaten.

Resultaten

Waarde die de respondenten hechten aan de term speerpunt van het HRM-beleid

De respondenten van dit onderzoek hechten over het algemeen veel waarde aan people development als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Een eventuele toekenning van de term ‘speerpunt’ aan dit onderdeel speelt daarin echter bij vrijwel niemand een rol. De meesten verwachten geen effect te ondervinden van het al dan niet als speerpunt benoemen van dit onderdeel binnen het HRM-beleid. Een respondent verwoordt dit door te stellen: *“het feit dat daar nou minder aandacht voor is, dat heb ik toen niet gemerkt en ik heb het nou niet zo gemerkt, dus eh, ik kan het moeilijk vergelijken”*.

In diverse bewoordingen benadrukken alle respondenten de waarde van het menselijke kapitaal voor de kennisgerichte organisatie SAP. De toegevoegde waarde die een SAP-consultant uit de interne organisatie biedt ten opzichte van externe SAP consultants speelt een belangrijke rol voor de respondentengroep. De hogere prijs die een klant betaalt om hen in te schakelen, moet gerechtvaardigd worden door de beste te zijn en voorop te lopen. Voorop lopen in de markt speelt, zoals onder het kopje ‘engagement’ uitvoeriger toegelicht, een belangrijke rol in de trots om bij SAP te werken. Het is volgens alle

respondenten echter eveneens de enige reden dat de hogere uurprijs van een interne SAP-consultant acceptabel is in de markt. De organisatie heeft er volgens de respondenten dus een tweeledig belang bij het onderdeel people development op een hoogwaardig niveau te houden. De nadruk die alle respondenten daarop leggen, vertalen zij echter niet in de terminologie die ze toekennen aan het niet langer zien van people development als speerpunt van het HRM-beleid. De verwachting van de meesten is dat zij daar niet veel van zullen merken, omdat zij ook niet hebben gemerkt dat het de afgelopen twee jaar wel een speerpunt is geweest. De directe invloed van de uitkomsten van de personeelsenquête zijn voor de respondenten geen aanleiding voor negatieve gevoelens, concreet minder aandacht voor people development zou dat wel zijn.

Relatie tussen people development en engagement

People development is voor vrijwel alle respondenten een belangrijk onderdeel als het gaat om personeelsbeleid. Zij benadrukken de waarde van dit onderdeel niet alleen door aan te geven dat het hun werkzaamheden beïnvloedt, maar meermaals verwijzen zij naar de rol die het dichtbij de kennis zitten en het krijgen van nieuwe uitdagingen en kansen bij de organisatie, als de belangrijkste redenen dat ze trots zijn bij SAP te werken.

Een respondent die wat negatiever is over de mogelijkheden op het gebied van people development geeft aan trots te zijn bij SAP te werken, maar over de onvrede over trainingsmogelijkheden zegt hij *“dat maakt je iets minder trots, ja.”*

Hieruit volgt een duidelijke link tussen uitgebreide mogelijkheden op het gebied van people development en engagement van de interne consultants van SAP. Een respondent verwoordt de waarde van people development door te stellen dat zijn engagement bij SAP te werken komt uit *“fascinatie en trots, het is gewoon leuk om in een hele dynamische, bewegende wereld te zijn, waar je je nooit hoeft te vervelen [...], waar iedere dag weer andere software gemaakt wordt”*.

Twee respondenten wezen op een enigszins tegenstrijdig verband tussen people development en engagement. Enerzijds is het voor de betrokkenheid van de consultants van groot belang dat zij goed gefaciliteerd worden op het gebied van people development, anderzijds maakt een goede scholing hen zeer aantrekkelijk binnen de krappe arbeidsmarkt als het gaat om consultants die met de SAP software uit de voeten kunnen.

SAP consultants komen bij veel grote (inter)nationale bedrijven over de vloer en vervullen een belangrijke functie binnen dergelijke organisaties, in dienst van SAP. Dit maakt het voor deze bedrijven erg interessant om hen binnen te halen bij de eigen organisatie. De kennispositie van de interne consultants van SAP is vooruitstrevend ten opzichte van externe SAP consultants, wat het commitment onder druk kan zetten.

Engagement van de respondenten

Engagement wordt zoals eerder in het theoretisch kader toegelicht op basis van trots, motivatie en commitment die de respondenten verwoorden om bij de organisatie te werken.

Het engagement van de respondenten bij SAP lijkt hoog te liggen. Alle respondenten geven aan trots te zijn bij SAP te werken. Deze trots komt vanuit het marktleiderschap van de organisatie en het dicht bij de informatie/kennis bron zitten. De unieke positie die een interne SAP consultant binnen de markt inneemt en de producten waarmee hij werkt dragen hier extra aan bij. Een van de respondenten verwoordt dit door te zeggen dat hij bij een consultancybureau wel met SAP kan werken, maar niet voor SAP. Hij maakt hiermee duidelijk dat de positie die SAP als organisatie inneemt in de markt, voor hem van groot belang is.

De trots uit zich volgens de meeste respondenten niet direct in extra inzet voor de organisatie, omdat zij het zetten van stapje extra, zien als zijnde normaal en onderdeel van het werk als consultant bij SAP. Een aantal respondenten hebben het over de term negen-tot-vijf-mentaliteit, die bepaald niet aan de orde zou zijn binnen SAP Field Services. Op basis van een aantal uitspraken van respondenten komt tot uiting dat het zetten van een stapje extra onderdeel is van het werk als interne SAP consultant, een functie die voor langere termijn alleen geschikt is voor personen met 'een bepaalde afwijking', zoals een van de respondenten het beeldend omschrijft.

Human resource development op vakinhoudelijk gebied

De meeste respondenten vinden human resource development (HRD) een zeer belangrijk onderdeel van human resource management binnen SAP, omdat zij op deze manier hun kennis bij kunnen houden ten behoeve van het eigen functioneren. SAP speelt op dit

gebied in de ogen van alle respondenten voornamelijk een faciliterende rol, waarbij veel vrijheid aanwezig is voor de concrete invulling door de consultants. Dat wil zeggen dat zij zelf kunnen kiezen welke trainingen zij volgen, zo lang het maar te linken is aan hun vak. Het grootste deel van de respondentengroep is blij met deze vrijheid en ervaart dit als een positieve instelling vanuit de organisatie. Hierbij volgt regelmatig de toevoeging dat het past bij het type mensen op de Field Services afdeling, als het gaat om instelling en professionaliteit, op deze manier geven zij aan dat de keuze die de organisatie gemaakt heeft om hen deze vrijheid te geven goed aangepast is op kenmerken van de organisatie. Er zijn echter ook een aantal respondenten die meer sturing op dit gebied wenselijk vinden, omdat het voor hen lastig is zichzelf de discipline op te leggen. De belangrijkste reden die zij hiervoor geven is de tijd die zij besteden bij of in ieder geval voor een klant. Voor drie respondenten geldt dat er tijdens projecten te weinig ruimte overblijft om trainingen te volgen.

Human resource development op het gebied van communicatieve vaardigheden

De heersende opinie over HRD bij SAP is dat er op vakinhoudelijk gebied een uitgebreid scala aan mogelijkheden is, terwijl de mogelijkheden op het gebied van soft skills, ook wel sociale vaardigheden of communicatievaardigheden genoemd, een stuk beperkter zijn. Een paar respondenten stellen dat trainingen op dit gebied afwezig zijn, terwijl de anderen die over die soft skills trainingen beginnen voornamelijk stellen dat ze moeilijk zichtbaar zijn ofwel te kort schieten. Deze laatste groep van zes respondenten stelt dat de organisatie wel waarde hecht aan de communicatievaardigheden van het personeel, maar dat het een omslag in mentaliteit vergt vanuit de basis als technologie- georiënteerde organisatie. De waarde van communicatievaardigheden ligt volgens hen in het verbaal kunnen overbrengen dat een bepaalde oplossing voor de klant de beste oplossing zou zijn. Een respondent verwoordt dit door te stellen dat *“om het uiteindelijk ook echt over de bühne te brengen, om het uiteindelijk ook te kunnen verkopen aan de klant of het kunnen leveren, daar heb je wel bepaalde andere skills ook nog bij nodig”*.

Er is echter ook een tweetal respondenten positief over het onderdeel soft skills, de overigen denken niet aan communicatievaardigheden op het moment dat het gesprek gaat over HRD, zij lijken puur op vakinhoudelijke kennis gericht te zijn.

E-learnings hebben volgens de respondenten een steeds belangrijkere rol gekregen binnen het HRD- beleid van SAP. Volgens de respondenten zijn deze én niet erg effectief én is er (te) veel zelfdiscipline voor nodig om deze volledig te volgen. Niemand is uitgesproken positief over deze trainingsvorm, hooguit als aanvulling kan het voordelen bieden.

De economische crisis heeft volgens de respondenten ook binnen SAP invloed gehad op de kwantiteit van externe trainingen voor de werknemers, zoals ook de respondenten regelmatig geconstateerde tijdens de interviews. Over het algemeen hebben zij hier begrip voor, al geven ze wel aan dat de kostenreducties op trainingen invloed hebben op de inhoudelijke kant van hun werkzaamheden. Een tweetal respondenten wijst op de verminderde mogelijkheden tot trainingen en ontwikkelingen middels overleg en gesprekken met SAP-collega's in voornamelijk Duitsland.

Carrière mogelijkheden bij SAP

De respondenten van dit onderzoek zien over het algemeen weinig drempels op het gebied van carrière mogelijkheden. Zij geven daarbij aan dat dit voornamelijk afhankelijk is van de houding en inspanningen die een individu daar zelf voor inbrengt.

Er is een soort tweedeling zichtbaar in de respondentengroep wat betreft hun visie op de mogelijkheden binnen SAP op het gebied van carrière mogelijkheden. De ene groep beschouwt het steeds verder specialiseren als consultant, als het ingaan van een doodlopende weg, terwijl anderen te allen tijde mogelijkheden zien om daar voldoening uit te halen ofwel breder te kunnen kijken op consultancy-gebied. Deze mogelijkheden liggen dan in het vergaren van steeds meer kennis op het vakgebied wat voor de nieuwe uitdaging zorgt of het toevoegen van een ander specialisme aan het repertoire. Het contrast tussen deze twee opvattingen wordt verwoord door twee respondenten met tegengestelde opvattingen: *“Als je ergens goed in wilt zijn, moet je specialiseren, ja, maar dat betekent wel dat je eigenlijk een dead-end-street ingaat”*, wat een andere respondent weerlegt met de woorden *“En jouw vakgebied ontwikkelt zich ook, maar dan kun je misschien ook op je vakgebied, kun je dan ook bepalend worden naar de toekomst toe. Want daar zit dan waarschijnlijk je motivatie, of daar zit dan je groei (...)”*. Het grootste probleem is volgens een drietal respondenten dat de relatief kleine Field Services

afdeling van SAP Nederland al snel afhankelijk is van een expert op een bepaald onderdeel, waardoor de organisatie deze experts onmisbaar acht en niet wil/ kan laten gaan. Een gebrek aan potentiële opvolgers versmalt dan het carrièrepad voor de consultant.

Van de twaalf respondenten willen slechts twee zich in de toekomst volledig (blijven) richten op een functie als consultant, de rest is geïnteresseerd in een extra functie in een managementrol. Binnen de respondentengroep leeft dus de ambitie breder te kijken dan het consultant groeipad van junior tot principle. Van de twaalf respondenten richten vijf zich op dit moment echter al puur op een projectmanagementfunctie, wat voor hen allen betekent dat zij niet geïnteresseerd zijn in een rol als consultant. Dit vertekent het beeld uiteraard enigszins. Feitelijk zijn dus twee van de zeven respondenten in de toekomst geïnteresseerd in een functie puur als consultant.

De respondenten over de term 'professional'

Alle respondenten van dit onderzoek zijn bekend met het begrip professional en lichten het begrip toe in redelijke overeenstemming met de literatuur. Allen noemen zij vakinhoudelijke kennis als kenmerk van een professional en de helft heeft het eveneens over een professionele opstelling of het over kunnen brengen van de kennis op in dit geval de klant.

Tevens zien alle respondenten zichzelf als professional, inclusief degenen die niet (meer) bezig zijn met echte consultancy werk, maar actief zijn binnen een projectmanagementrol. Zij geven aan minder op de hoogte te zijn van de vakinhoudelijke kennis, maar hebben ofwel uit het verleden een groot deel van die kennis of zij zien zichzelf als professional op het gebied van het managen van een project. Duidelijk is dat de respondenten alle consultants op de afdeling Field Services, waar dit onderzoek zich op richt, als professional zien.

Dit geldt niet alleen voor de consultants, de respondenten beschouwen ook de mensen van bijvoorbeeld de sales afdeling als professional, waarbij zij wel steevast opmerken dat dit op een ander vakgebied is. De respondenten beschouwen hen als professional op het gebied van verkoop, waarbij inhoudelijke kennis van het product een veel kleinere rol speelt. Zij geven hiermee aan dat iemand een professional kan zijn op meerdere

vakgebieden, waarbij voor een verkoper voornamelijk professionele vaardigheden een rol spelen, terwijl het bij consultants vooral (ook) draait om vakinhoudelijke kennis. Met een zekere trots refereren de respondenten naar situaties waarin een verkoper naar een consultant stapt op het moment dat het met een klant echt diep op de inhoud van het product ingaat.

Conclusie en Discussie

Conclusie

Dit onderzoek is gebaseerd op de uitkomsten van de personeelsenquête van SAP. Dit geldt specifiek voor de conclusie dat people development niet langer speerpunt van het HRM-beleid moet zijn, vanwege de kleinere invloed op het engagement van het personeel hiervan ten opzichte van strategy & direction, processes & structures en competitive position & quality. De betekenisgeving die de respondentengroep van dit onderzoek verwoorden wat betreft dit besluit en de contextuele situatie waarin deze betekenisgeving speelt, wordt behandeld in onderstaande conclusie.

Het al dan niet benoemen van people development als speerpunt van het HRM-beleid blijkt voor de respondenten geen factor van belang te zijn. De meeste respondenten verwachten en hopen weinig te merken van het besluit dat de HRM-afdeling heeft genomen. In die zin roept dit op zichzelf geen negatieve associaties op bij de respondenten van dit onderzoek. Zij maken in verschillende bewoordingen echter wel duidelijk dat ze merkbare, kortende beleidswijzingen op het gebied van people development niet zouden waarderen. De ruimte die zij op dit moment zien en krijgen wat betreft human resource development en carrière mogelijkheden zien zij als noodzakelijk en zeer waardevol. Deze mogelijkheden hebben niet alleen invloed op de dagelijkse uitvoering van hun werkzaamheden, het heeft tevens invloed op hun engagement bij de organisatie. Hierbij gaat het om de trots, motivatie en commitment die de respondenten verwoorden bij de organisatie. De respondenten van dit onderzoek geven allen aan trots en gemotiveerd te zijn bij SAP te werken. Dit komt voort uit de speciale positie die een interne SAP consultant inneemt binnen de markt. Hierbij noemen zij het werken voor de marktleider op automatiseringsgebied en de kleine afstand tot de kennisbron die deze

positie als marktleider met zich meebrengt. Het zetten van een stapje extra voor de organisatie beschouwen zij zelfs als normaal.

People development speelt in die engagement een grote rol voor de respondenten, zeker als het gaat om het dicht bij de kennisbron zitten. Op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied is voor de respondenten van dit onderzoek een belangrijke bron om trotse associaties bij de organisatie uit te putten. De bijzondere positie van een interne SAP consultant op de markt houdt eveneens in dat zij aantrekkelijk zijn voor andere bedrijven en het commitment met de organisatie onder druk zou kunnen komen te staan.

De beoordeling door de respondenten van de mogelijkheden op het gebied van training en ontwikkeling enerzijds en carrièremogelijkheden anderzijds laat een wisselend beeld zien. Het beeld dat uit de personeelsenquête naar voren komt over de verslechtering van de score op dit onderdeel komt ook in dit onderzoek naar voren. Bezuinigingen als gevolg van de financiële crisis op externe scholing, waarbij het met name draait om soft skills, zorgen voor enige onvrede binnen de respondentengroep. De respondenten schatten de carrièremogelijkheden wisselend in, waarbij de geambieerde beweging richting een managementrol een opvallende is.

De verwachting dat de professionals van de afdeling Field Services binnen SAP Nederland grote waarde hechten aan people development als onderdeel van het HRM-beleid vindt ondersteuning bij de respondenten. Zij benadrukken allen dat het menselijke kapitaal zorgt voor toegevoegde waarde in het bedrijf en vanuit die rol aandacht moet krijgen vanuit de organisatie voor haar ontwikkeling. Dit verdedigen zij door erop te wijzen dat trainingen op hun vakgebied noodzakelijk zijn voor hun functioneren.

Literatuurvergelijking

In deze paragraaf wordt een vergelijking behandeld tussen de resultaten van dit onderzoek en de in het theoretisch kader aangehaalde literatuur.

Personeelsengagement draait zoals toegelicht in de theorie om het op een positieve manier bij de organisatie betrekken van de werknemers. Het gaat hierbij om motivatie, trots en commitment, brede begrippen die in dit onderzoek vooral behandeld zijn binnen de kaders van trots op de organisatie en bereid zijn tot het zetten van een stapje extra. Het

personeelsengagement is binnen de respondentengroep zeer goed te noemen. Allen geven zij aan trots te zijn bij SAP te werken. De verwachting dat respondenten die erg positief zijn over de mogelijkheden op het gebied van trainingen en ontwikkeling ook een grotere engagement verwoorden ten opzichte van de organisatie klopt binnen deze respondentengroep. Een respondent die de trainingsmogelijkheden wat minder positief inschat, geeft aan dat dit hem inderdaad wat minder trots maakt bij SAP te werken.

De grote waarde die de literatuur hecht aan HRD, komt terug in de opvattingen van de respondenten. Allen vinden zij dat het menselijke kapitaal de organisatie van waarde voorziet en dat dit kapitaal zich moet blijven ontwikkelen. Zij houden daarbij in ogenschouw dat SAP opereert in een markt waarin het draait om kennis en dat een hoogwaardig kennisniveau onontbeerlijk is om zich te onderscheiden in die markt. Deze visie is in overeenstemming met de literatuur, die erop wijst dat voor een succesvol strategisch HRD beleid, dit moet zijn afgestemd op de specifieke belangen van de organisatie.

Wat betreft carrièremogelijkheden wijst de literatuur op het belang van een goede afstemming tussen de persoon en zijn of haar carrière. Meerdere respondenten wijzen erop dat het voor hen zeer belangrijk is dat zij de vrijheid hebben hun eigen carrière in te richten en dat SAP hen deze mogelijkheden biedt. De juiste afstemming lijkt echter te ontbreken op het standaard carrièrepad voor de consultant, de gedeelde ambitie van de respondentengroep is om (tevens) een projectmanagementfunctie te vervullen. Omdat deze mogelijkheden er zijn gaat het echter niet ten koste van de afstemming tussen de persoon en zijn carrière bij de respondenten.

De invloed van mogelijkheden tot het vervullen van een leidinggevende functie op het commitment, die in het theoretisch kader wordt aangehaald, is gunstig voor SAP. De respondenten geven allen aan voldoende mogelijkheden te zien een stap te kunnen zetten richting een managementfunctie als daar de persoonlijke ambitie ligt

Het beeld dat de respondenten hebben bij de term professional is in overeenstemming met de literatuur op het gebied van vakinhoud. Hierbij refereren zij naar de hoge mate van vrijheid en het hoge opleidingsniveau waar de consultants allen over beschikken. De

in de literatuur aangehaalde noodzaak tot creativiteit en het helder overbrengen van een boodschap komt in de helft van de gesprekken aan de orde. De verwachting dat de consultants meer bezig zijn met de inhoud dan met het overbrengen van de inhoud is dus deels correct. De tweede verwachting dat de consultants menen dat er in hun beroep meer aandacht moet zijn voor training en scholing dan bij de professionals op andere afdelingen halen zij onderuit. De inhoud van de trainingen moet weliswaar anders zijn, maar ze moeten er wel in even grote mate zijn, zo is de algemene opvatting.

Beperkingen respondentenselectie

De basis van dit onderzoek naar de betekenisgeving aan het onderdeel people development bij SAP door de professionals op de Field Services afdeling, ligt in de interviews met twaalf respondenten. Deze respondenten zijn geselecteerd door de directeur van de afdeling, met daarbij het verzoek te komen tot een respondentengroep die een evenwichtige afspiegeling vormt van de gehele afdeling. Uiteraard brengt dit moeilijkheden met zich mee, aangezien de respondentenselectie invloed kan hebben op de data waarop dit onderzoek gebaseerd is. De vertegenwoordiger van de organisatie kan bewuste keuzes maken om bepaalde respondenten wel en andere respondenten niet naar voren te schuiven. Vanuit de onafhankelijke en tijdelijke rol van onderzoeker was het echter moeilijk in contact te komen met mogelijke respondenten en daarnaast was het voor de onderzoeker nog lastiger inzicht te krijgen in welke respondentengroep een evenwichtig beeld zou geven van de gehele afdeling. Voor de kwaliteit van dit onderzoek betekent dat echter dat de organisatie invloed uit heeft kunnen oefenen op de resultaten van dit onderzoek.

Als suggestie voor vervolgonderzoek zou het voor de onderzoeker raadzaam zijn een aantal maanden te besteden om de organisatie te doorgronden en de medewerkers te leren kennen. Op deze manier kan de onderzoeker zelf een evenwichtige afspiegeling creëren tijdens de selectie van de respondenten. Vanwege beperkingen aan de tijd, was dat voor dit onderzoek geen optie.

Onder de populatie van dit onderzoek bevonden zich geen vrouwen. Omdat dit niet voor elke organisatie geldt, heeft dit gevolgen voor de mogelijkheid tot generalisatie van dit

onderzoek. Het kan zijn dat vrouwen andere betekenissen hechten aan het verdwijnen van people development als speerpunt van het HRM-beleid.

Beperkingen kwalitatief onderzoek

Een andere beperking van het onderzoek ligt in de aard van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek binnen een bepaalde organisatie leidt tot grote beperkingen aan generalisatie van de uitkomsten. Conclusies zoals zij zijn getrokken op basis van gesprekken met de respondenten gelden slechts voor de respondentengroep en zijn niet te veralgemeniseren naar de gehele afdeling. De beperking dat het slechts om respondenten van een organisatie gaat, leidt ertoe dat de conclusies niet generaliseerbaar zijn naar andere organisaties. Voor vervolgonderzoek houdt dit in dat het interessant zou zijn een vergelijkbaar onderzoek te houden binnen een andere organisatie, ofwel een kwantitatief onderzoek, op basis van de gevonden resultaten van dit onderzoek, binnen de gehele afdeling Field Services.

Rol van de onderzoeker

De rol van de onafhankelijke onderzoeker in dit kader heeft wellicht te lijden gehad onder de manier waarop dit onderzoek tot stand is gekomen. Een persoonlijke relatie van de onderzoeker met een directeur binnen de organisatie zou op twee manieren invloed gehad kunnen hebben op de data die de interviews met de respondenten naar voren brachten. Hoewel de betreffende persoon binnen de organisatie geen belang heeft bij de kern van het onderzoek of er anderszijds bij betrokken is geweest, kan het zijn dat respondenten dit op een andere manier opgevat hebben. Tijdens de interviews is dit niet merkbaar naar voren gekomen, dit biedt echter niet de garantie dat het ook daadwerkelijk geen rol gespeeld heeft. Anderszijds is er de mogelijkheid dat de onderzoeker vanwege de persoonlijke relatie voorafgaand aan het onderzoek al een bepaald beeld bij de organisatie had, wat invloed kan hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek.

Rol van de financiële crisis

De financiële crisis lijkt een rol te hebben gespeeld in de beoordeling van people development in dit onderzoek. Tijdelijke bezuinigingen hebben ervoor gezorgd dat er

minder mogelijkheden zijn geweest voor training en scholing van werknemers, vooral als het gaat om externe cursussen. In principe gaat het hier om tijdelijke maatregelen, die de uitkomsten van dit onderzoek gekleurd kunnen hebben. Enerzijds is dat een beperking van dit onderzoek, anderzijds is het ook een factor die niet te negeren valt als het gaat om de betekenisgeving aan het onderdeel people development. Wat betreft vervolgonderzoek is de suggestie dit onderzoek op een later tijdstip te herhalen. Enerzijds kan dit leiden tot inzichten in de invloed van de financiële crisis op de mogelijkheden op het gebied van people development, anderzijds zal dit inzicht bieden in de gevolgen op langere termijn die de keuze voor bezuinigingen met zich mee hebben gebracht.

Aanbevelingen

De onverschilligheid van de respondenten als het gaat om het al dan niet benoemen van een onderdeel als speerpunt van het HRM-beleid is opvallend. De respondenten onderkennen allen het belang van people development zowel voor henzelf persoonlijk als voor de organisatie. Of de HRM-afdeling dit ook als speerpunt beschouwt is echter niet of nauwelijks interessant voor de respondenten. De gevolgen, zo is de verwachting, zullen niet of nauwelijks merkbaar zijn. Dit roept vragen op bij de effectiviteit van de HRM-afdeling, vervolgonderzoek zou daar wellicht interessante inzichten in kunnen bieden.

De rol die people development speelt in de beïnvloeding van het engagement, lijkt aanwezig te zijn binnen de respondentengroep. Bovenstaande opmerking over de ineffectiviteit van het benoemen van een onderdeel als speerpunt van het HRM-beleid, lijkt in dit geval gunstig. De respondenten zien hierdoor geen probleem aan het niet langer beschouwen van people development als speerpunt. De organisatie moet binnen de afdeling Field Services uitkijken dat deze beslissing echter niet concreet invloed gaat hebben op de mogelijkheden op het gebied van HRD en de carrièremogelijkheden. Dit zou namelijk wel invloed hebben op de gemoedstoestand van de respondenten.

De op basis van dit onderzoek getrokken conclusies brengen een aantal aanbevelingen met zich mee voor de onderzoeksorganisatie. De gevonden onvrede bij de helft van de respondenten over het gebrek aan mogelijkheden voor trainingen op het gebied van soft

skills is opvallend. De organisatie hecht er volgens de respondenten waarde aan de zin *'everybody is selling'*, maar vergeet volgens hen daarin een ondersteunende rol te verlenen aan de respondenten op het gebied van HRD. De rol die de financiële crisis daarin heeft gespeeld lijkt aanwezig. De organisatie zal voor zichzelf echter een afweging moeten maken of de keuze die gemaakt is niet een te zware invloed heeft gehad op de professionals.

Op basis van de conclusie dat de respondenten van dit onderzoek, op een enkeling na, ambities hebben zich niet te beperken tot een rol puur als consultant, maar (eventueel ernaast) een rol willen vervullen als projectmanager, moet de organisatie bij zichzelf te raden gaan welke gevolgen dit kan hebben voor de toekomst. De professionele consultant die zichzelf onderdompelt in de inhoud en het zoeken en presenteren van creatieve oplossingen aan de klant blijkt binnen de respondentengroep slechts in twee gevallen aanwezig te zijn. Een kennisgestuurde organisatie als SAP zou zich meer bezig moeten houden met de vraag wat de gevolgen kunnen zijn van een terugtrekkende beweging van haar personeel als het gaat om een functie als kennisgerichte consultant.

Referentielijst

- Brusino, J. & Soyars, M. (2009). Essentials of Engagement. T + D, 63, 62-65
- Cha, J., Kim, Y., Kim, T.Y. (2009). Person- Career fit and Employee outcomes among research and development professionals. Human Relations, 62, 1857- 1886
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. Advances in Developing Human Resources, 11, 2, 189- 203
- Crane, A. & Matten, D. (2004). Business ethics: a European perspective : managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: University Press
- Desimone, R.L., Harris, D.M., Werner, J.M. (2002). Human Resource Development. Orlando: Harcourt College Publishers
- Greenwood, M. (2007). Stakeholders Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. Journal of Business Ethics 74, 315- 327
- Greiner, L. & Ennsfellner, I. (2009). Management Consultants as Professionals, or Are They? Organizational Dynamics, 39, 72- 83
- Ketter, P. (2008). The Big Deal About Employee Engagement. T + D, 62, 44- 49.
- King, N. (1994). The Qualitative Research Interview. In Casell, C. & Symon, G. Qualitative Methods in Organizational Research (14- 36). Londen: SAGE Publications Ltd

Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. HRMagazine, march 2007, 1- 11

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22, 4, 853- 886

Swain, S.K. & George, B.P. (2007). HRD practices in the classified hotels in Orissa: a study of employee perceptions. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 5, 1 81- 97

Wang, J., Hutchins, H.M., Garavan, T.N. (2009). Exploring the strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. Human Resource Development Review, 8, 22, 22- 53

Appendix A. Opzet vragenlijst Interview

Onderzoek inleiden bij respondent

Inleidende vragen

Wat is uw huidige functie binnen SAP Nederland?

Kunt u kort beschrijven hoe uw loopbaan (binnen SAP) zich ontwikkeld heeft?

Wat is uw opvatting bij het begrip 'professional'?

- Ziet u zichzelf als een professional?
- Hoe ziet u dit wat betreft andere medewerkers van SAP Nederland?
- Wat betekent het personeelsbeleid van een organisatie wat betreft omgang met professionals ?

Human Resource Development

Inleiden wat in dit onderzoek onder HRD valt

Wat is uw mening over de manier waarop SAP met HRD omgaat?

- Heeft dit in de praktijk invloed op uw werkzaamheden?
- Wat is volgens u de reden dat SAP op deze manier met HRD omgaat?
- Wat vindt u van deze manier?

Carrière mogelijkheden

Terugkoppelen naar eerder door respondent uitgelegde loopbaan binnen SAP

In geval van lange(re) loopbaan binnen SAP:

Hoe heeft de loopbaan zich ontwikkeld?

- Welke rol heeft uw persoonlijke ambitie daarin gespeeld?
- Welke rol heeft de ambitie van de organisatie daarin gespeeld?
- Hoe ziet u uw toekomstige loopbaan voor ogen?
- Denkt u dat u daar binnen de organisatie de ruimte voor zult krijgen?

In geval van korte(re) loopbaan binnen SAP:

Hoe verwacht u dat uw loopbaan zich zal gaan ontwikkelen?

- Welke rol verwacht u dat uw persoonlijke ambities daarin kunnen spelen?
- Welke rol verwacht u dat de organisatie daarin gaat spelen?

Employee Survey

Toelichten wat de resultaten van de enquête zijn geweest en welke conclusies eruit zijn getrokken

Bent u op de hoogte van de speerpunten van SAP wat betreft het HRM-beleid op basis van de personeelsenquete?

- Een opvallend punt is het verdwijnen van People Development als speerpunt ondanks een verslechterde score. Hecht u veel waarde aan dit onderdeel van personeelsbeleid?
- De huidige speerpunten zijn competitive position & quality, processes & structures en strategy en direction. Welke waarde hecht u aan deze onderdelen?
- In welke verhouding tot people development staan deze wat u betreft?

Engagement/ Commitment

Bent U trots bij SAP te werken?

- Waar komt deze trots vandaan?
- Bent u bereid een stap extra te zetten voor de organisatie?
- Welke rol speelt de manier waarop SAP met people development omgaat in deze trots/ *antwoord dat respondent geeft op 1^e onderdeel van dit topic.