

De afdeling P&O en het middenmanagement: Twee handen op één buik?

Een onderzoek naar de afstemming tussen de afdeling P&O en het
middenmanagement van de GGD Rotterdam-Rijnmond



Tessa van der Plicht
Studentnummer: 298995
Begeleider: Dr. K.P. van Wijk
Meelezer: Dr. B. Pol
Rotterdam, juni 2007

De afdeling P&O en het middenmanagement: Twee handen op één buik?

Een onderzoek naar de afstemming tussen de afdeling P&O en het
middenmanagement van de GGD Rotterdam-Rijnmond

Tessa van der Plicht
Juni 2007

Masterscriptie Zorgmanagement

Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg

Faculteit Erasmus MC

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider:

Dr. K.P. van Wijk

Meelezer:

Dr. B. Pol

I. Voorwoord

Het maken van een afstudeeronderzoek kan gezien worden als een reis. Startdatum: 01 december 2006. Einddatum: 15 juni 2007. Eindbestemming: een afgerond afstudeeronderzoek. Hoe deze reis zou gaan verlopen, lag geheel aan mezelf. Je draagt immers zelf de verantwoordelijkheid over de te volgen route. Je kan een verkeerde richting kiezen of afgeleid worden door dingen die je onderweg tegenkomt. Op dat moment is het belangrijk afstand te nemen en de hoofdroute weer op te zoeken. Zit je weer op de juiste route, dan kan weer doelgericht op de eindbestemming afgegaan worden.

Tijdens de reis moet je zorgen voor de juiste bepakking, welke je helpen de reis te voltooien. In dit verband wil ik graag mijn ouders en zusje bedanken. Ook moet je voldoende middelen hebben om de reis voort te zetten. Hiervoor wil ik Pieter van Rijn en de sectieleiders van de GGD Rotterdam-Rijnmond, mijn afstudeergroep, vrienden en vriendinnen, met name Hanneke, Ilse en Elize, bedanken. Ook wil ik Erwin bedanken. Hij gaf me, gevraagd en ongevraagd, de nodige ondersteuning tijdens mijn reis.

Als je een reis gaat maken in een onbekende omgeving, is het fijn als er een gids is die je kan begeleiden. Ik vond een uitstekende gids in Kees van Wijk. Hij zorgde ervoor dat ik de juiste route bleef volgen. Kwam ik een obstakel tegen, dan wist hij hoe ik deze kon overkomen. Zonder deze gids had mijn reis waarschijnlijk een flink stuk langer geduurd. Kees, bedankt voor alle adviezen, aanwijzingen en hulp.

Rotterdam, juni 2007

II. Samenvatting

Doel: Het doel van dit mixed methods onderzoek is ontdekken of de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond kan beantwoorden aan de vraag van het middenmanagement wanneer het gaat om de HR-activiteiten selectie, waarderen, belonen en ontwikkelen. Ook is het doel te ontdekken hoe zij de dienstverlening nog meer kan optimaliseren.

Methode: Door middel van een populatie-onderzoek en een selecte steekproef is kwantitatieve en kwalitatieve data verkregen. Het kwantitatieve deel bestaat uit een enquête die verspreid werd onder het middenmanagement van de GGD Rotterdam-Rijnmond. Vervolgens werden, op basis van de resultaten van de enquêtes, met zes middenmanagers een semi-gestructureerd interview gehouden. Ook werd een semi-gestructureerd interview met het hoofd P&O gehouden.

Resultaten: Het belangrijkste resultaat is dat vanuit de sectie P&O het aanbod van de HR-activiteiten selecteren en belonen beter aansluit bij de vraag van de middenmanagers dan het aanbod van waarderen en ontwikkelen. De ondersteuning en advisering van P&O wordt bij selecteren en belonen beter ervaren als bij waarderen en ontwikkelen. Daarmee samenhangend verwachten de middenmanagers meer bij de HR-activiteiten waarderen en ontwikkelen, dan bij selecteren en belonen. Ook zijn er discrepanties aangetoond tussen het aanbod van P&O en de vraag van het middenmanagement. De belangrijkste discrepantie is bij de HR-activiteit ontwikkelen. Middenmanagers geven aan dat er vanuit P&O weinig aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers, terwijl zij dit als één van hun belangrijkste taken zien.

Conclusies: De algemene conclusie is dat de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond ten dele de vraag beantwoordt van het middenmanagement wanneer het gaat om de HR-activiteiten selectie, waarderen, belonen en ontwikkelen. De dienstverlening kan meer geoptimaliseerd worden door betere afstemming tussen P&O en het middenmanagement.

Aanbevelingen: Er moet een beter beeld verkregen worden over hoe de afstemming beter geoptimaliseerd kan worden tussen de sectie P&O en het middenmanagement. Dit kan door het 'waarom' nog meer te onderzoeken. Ook moet er bij een volgend onderzoek meer aandacht zijn voor de aanbodzijde, de sectie P&O.

III. Abstract

Aim: The purpose of this mixed methods research is to investigate whether the P&O department of GGD Rotterdam-Rijnmond can fulfill the needs of the middle management considering the HR-activities selection, appraisal, rewarding and development. Another purpose is to examine how the P&O department can optimize its services.

Methods: The quantitative and qualitative data in this research have been obtained by means of a population research and a select sample. Firstly, the quantitative data were gathered using questionnaires which were spread among the middle managers of GGD Rotterdam-Rijnmond. After that, based on the questionnaire results, six middle managers were interviewed using a semi-structured interview scheme. Additionally, the chief of P&O was interviewed also using the semi-structured design.

Results: The most important result is that, according to middle management, the HR-activities of P&O better fulfills the needs regarding selection and rewarding than that of appraisal and development. In other words, the support and advising of P&O in selection and rewarding is valued more highly than in appraisal and development. In the light of this result it should be mentioned that the expectations of middle management are higher when it regards appraisal and development compared to selection and rewarding. Moreover, this research found discrepancies between the supply of P&O and the needs of middle management. The most important discrepancy regards the HR-activity development. Middle management points out that there is little attention of P&O for development of employees, while they see development as one of the most important tasks of P&O.

Conclusions: The general conclusion of this research is that the P&O department of GGD Rotterdam-Rijnmond only partly fulfills the needs of middle management when it considers the HR-activities selection, appraisal, rewarding and development. The service of P&O can be optimized by matching the supply of P&O to the needs of middle management.

Recommendation: Future research should be concentrated on attaining a better image of how a better matching between P&O department and middle management can be realized. This can be achieved by investigating the 'why'. Also, in future research there should be more attention for the supply side: the P&O department.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	6
1.1	Aanzet	6
1.2	Doelstelling	7
1.3	Probleemstelling	8
1.4	Deelvragen	8
1.5	Leeswijzer	8
2.	Theoretisch kader.....	9
2.1	Human Resource Management	9
2.2	HRM en organisatiesucces	10
2.3	Human resource cycle	12
2.4	De positie van de afdeling P&O en het management	14
3.	Methoden van onderzoek.....	19
3.1	Onderzoekssetting	19
3.2	Onderzoekseenheden	19
3.3	Design	19
3.4	Operationalisatie	20
3.5	Respondenten	22
3.6	Dataverzameling	22
3.7	Data-analyse	23
4.	Resultaten.....	25
4.1	Enquête	25
4.2	Interviews	27
4.3	Wat biedt de sectie P&O aan het middenmanagement op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?	27
4.4	Wat verwacht het middenmanagement op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?	29
4.5	Wat zijn de ervaringen van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?	31
4.6	Bestaat er een discrepantie tussen het aanbod van de sectie P&O en de vraag van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?	37
4.7	Wat kan de sectie P&O voor acties ondernemen om het aanbod van de HR-activiteiten (nog) beter af te stemmen op de behoeften en verwachtingen van het middenkader?	39
5.	Conclusie.....	42
6.	Discussie.....	44
7.	Aanbevelingen.....	46

8.	Literatuurlijst.....	48
9.	Bijlagen.....	52
9.1	Bijlage I Een raamwerk van empirisch onderzoek	53
9.2	Bijlage II Enquête	54
9.3	Bijlage III Scores van de sectieleiders per item	58
9.4	Bijlage IV Wervingsprocedure GGD Rotterdam-Rijnmond	59

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk van het afstudeeronderzoek zal duidelijk worden gemaakt waarom dit onderzoek is gedaan. Tevens worden de doelstelling, probleemstelling en deelvragen besproken. Afsluitend wordt een leeswijzer voor het afstudeeronderzoek gegeven.

1.1 Aanzet

Kennisintensieve en dienstverlenende organisaties zijn in hoge mate afhankelijk van de betrokkenheid, kwaliteiten en motivatie van hun medewerkers. Het op peil houden en verbeteren van kwaliteiten, motivatie en prestaties van medewerkers een belangrijk speerpunt in veel organisaties (Kluytmans 2001:291).

Volgens Gastelaars (2000) kan men zorgorganisaties tot de dienstverlenende bedrijven rekenen. De kerntaak van deze categorie bedrijven bestaat uit gerichte transacties tussen uitvoerenden en klanten om een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant (Gastelaars 2000 in: Van Wijk 2007:16).

Een belangrijke gezondheidszorginstelling in Nederland is de Gemeentelijke Gezondheidsdienst, de GGD. Alle gemeenten in Nederland hebben de taak de gezondheid van hun bewoners te beschermen, te bewaken en te bevorderen. De gemeenten hebben voor het uitvoeren van deze taak een GGD. De 467 gemeenten in Nederland zijn verantwoordelijk voor zesendertig GGD'en. Dit betekent dat vaak meerdere gemeenten samen één GGD aansturen (GGD Nederland 2007).

De GGD'en hebben in Nederland een aantal uniforme taken. Deze basistaken staan omschreven in de Wet Collectieve Preventie Volksgezondheid (WCPV). Iedere GGD voert minimaal de taken uit die in deze wet omschreven staan (GGD Nederland 2007).

Toch zijn de taken van de GGD'en zijn niet overal hetzelfde, iedere GGD voert voor zijn gemeente specifieke opdrachten uit. Deze opdrachten staan beschreven in de gemeentelijke nota's over het lokale beleid volksgezondheid (GGD Nederland 2007).

De GGD Rotterdam en omstreken is per 01 januari 2007 gefuseerd met de GGD Nieuwe Waterweg Noord. Heden is de naam GGD Rotterdam-Rijnmond (GGD Rotterdam-Rijnmond 2007). Het afgelopen decennium zijn zorgorganisaties steeds meer met elkaar gaan fuseren. De belangrijkste redenen hiervoor zijn het bieden van een hogere kwaliteit, lagere kosten per eenheid, verbeteren van de continuïteit en een grotere marktkracht (Huijsman & Boekholdt 2000:15). Als gevolg van deze fusies zijn personeelsafdelingen steeds groter geworden en zich meer gaan specialiseren (Paauwe 1995a:32). Volgens Ten Have (1993) geldt: "Naarmate het bedrijf groter is, neemt de differentiatie van de personele functie sterk toe, maar de integratie met de bedrijfsdoelstelling neemt af. De ontvlechting van de personele functie uit het algemeen management, die op zichzelf een meer gericht personeelsbeleid mogelijk maakt, wordt niet gecompenseerd door integratiemechanismen" (Ten Have 1993 in: Paauwe 1995a:32). Het beleid van personeelsafdelingen van grote organisaties gaan vooral hun eigen weg en sluiten nauwelijks meer aan bij het bedrijfsbeleid (Paauwe 1995a:32).

Het succes van een organisatie hangt in tijden van turbulentie sterk af van haar mogelijkheden op veranderende omstandigheden in te spelen. Een organisatie kan gebruik

maken van activiteiten en maatregelen die erop gericht zijn personeelsleden nieuwe kwalificaties aan te leren (Kluytmans 2001:325). Personeel wordt steeds meer beschouwd als een sleutelfactor voor economisch succes waarvoor het management de primaire verantwoording heeft (Kluytmans 2001:327).

In de zorgsector neemt het personeel de feitelijke dienstverlening voor hun rekening. Zij belichamen als het ware de dienstverlening. Personeel is een essentiële voorwaarde om de diensten concreet te kunnen verlenen. Het human resource management (HRM) van zorgorganisaties is om deze reden een belangrijk instrument waarmee men de kwaliteit van de dienstverlening kan beïnvloeden (Boselie 2002, Wright et al. 2003 in: Van Wijk 2007).

De sectie Personeel en Organisatie (P&O) van de GGD Rotterdam-Rijnmond is veel bezig met de managementvaardigheden van de sectieleiders. De sectie P&O adviseert het management en de directie op het gebied van in- door-, en uitstroom van medewerkers, rechtspositie, functiebeschrijving en -waardering. Ook worden er instrumenten ontwikkeld op het gebied van managementinformatie en formatiebewaking en zaken als onder andere opleidings- en mobiliteitsbeleid, arbo en verzuimbeleid. De sectie P&O reikt de sectieleiders cursussen, opleidingen etc. aan om hun managementvaardigheden met betrekking tot het managen van medewerkers te verbeteren. De sectie stelt zich ten doel het management en de medewerkers zo optimaal mogelijk te ondersteunen op alle functionele gebieden van P&O. Essentieel is dat P&O een goede ingang heeft bij de units om zo te weten wat er leeft en waar behoefte aan is (GGD Rotterdam 2006a).

Uit onderzoek blijkt dat human resource professionals (HR professionals) human resource activiteiten (HR-activiteiten) belangrijk vinden voor de prestaties van de organisatie. Ook blijkt dat het management meer verantwoordelijk zou moeten zijn en betrokken moet worden bij de HR-activiteiten (Ulrich 1997a:305). Vanuit de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond wordt gedacht dat de sectieleiders de werving en selectie, het waarderen, motiveren en ontwikkelen (HR-activiteiten) van medewerkers het moeilijkst vinden. De sectie heeft als taak het middenmanagement te ondersteunen en adviseren. Volgens Biemans (1999) kan zowel het lijnmanagement als de sectie P&O de HR-activiteiten uitvoeren. Daarbij is in principe het lijnmanagement verantwoordelijk voor de kwaliteit en het resultaat en heeft de sectie P&O een specialistische, adviserende en ondersteunende taak (Biemans 1999:61). De vraag is echter of het ondersteunende en adviserende aanbod van de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond overeenkomt met de behoeften/vraag van de sectieleiders met betrekking tot de vier genoemde HR-activiteiten.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is ontdekken of de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond kan beantwoorden aan de vraag van het middenmanagement wanneer het gaat om de HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen. Ook is het doel te ontdekken hoe zij de dienstverlening nog meer kan optimaliseren.

1.3 Probleemstelling

Levert de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond de goede ondersteuning op de HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen overeenkomstig de behoeften en verwachtingen van het middenkader?

1.4 Deelvragen

1. Wat biedt de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond aan het middenmanagement op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?
2. Wat verwacht het middenmanagement van de GGD Rotterdam-Rijnmond op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?
3. Wat zijn de ervaringen van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?
4. Bestaat er een discrepantie tussen het aanbod van de sectie P&O en de vraag van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?
5. Wat kan de sectie P&O voor acties ondernemen om het aanbod van de HR-activiteiten (nog) beter af te stemmen op de behoeften en verwachtingen van het middenkader?

1.5 Leeswijzer

De indeling van deze afstudeerscriptie is als volgt: in het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader gegeven, waarin relevante wetenschappelijke literatuur voor dit onderzoek besproken wordt. Aan het einde van iedere paragraaf wordt een korte conclusie gegeven. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de methoden van onderzoek weergegeven. In verschillende paragrafen worden delen van het onderzoek verantwoord. Hoofdstuk 4, de resultaten, volgen na de methoden van onderzoek. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen. De paragrafen zullen afgesloten worden met een korte conclusie. Een uiteindelijke conclusie wordt gegeven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6, de discussie, worden de conclusie en het theoretisch kader tegen elkaar afgezet. Het onderzoek sluit af met hoofdstuk 7, de aanbevelingen. Tevens moet opgemerkt worden dat voor iedere *hij* kan in deze scriptie ook *zij* gelezen worden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen verschillende theorieën besproken worden die relatie hebben met de doelstelling, probleemstelling en deelvragen. Aan bod komen onder andere human resource management, de human resource cycle en de positie van de afdeling P&O en het management.

2.1 Human Resource Management

Door de jaren heen is er steeds meer eenduidigheid met betrekking tot human resource management (HRM). De volgende kenmerken kunnen worden onderscheiden:

- het idee dat mensen van fundamenteel belang zijn voor het succes van een organisatie en als 'strategic resource' bijdragen aan het bewerkstelligen van een concurrentievoordeel;
- volledige integratie van de HRM-strategie met het algemeen strategische beleid;
- congruentie/afstemming van HRM-instrumenten en activiteiten onderling;
- HRM als verantwoordelijkheid van het lijnmanagement (Pauwe 1994:29).

Pauwe & Richardson (1997) hebben in een raamwerk een overzicht gegeven van bestaand empirisch onderzoek (bijlage I; Pauwe & Richardson 1997:206). Er wordt onderscheid gemaakt tussen HRM-activiteiten, HRM-uitkomsten en organisatieprestatie. Bestaand empirisch onderzoek toont aan dat HRM-activiteiten een positieve bijdrage kunnen leveren aan HRM-uitkomsten, zoals tevredenheid van medewerkers en een goed sociaal klimaat tussen management en medewerkers. Deze HRM-uitkomsten kunnen vervolgens leiden tot positieve effecten op organisatieprestatie, zoals omzet en winst. Sommige HRM-activiteiten (zoals prestatiebeloning) hebben een direct effect op organisatieprestatie. Er blijkt ook in veel gevallen sprake te zijn van een omgekeerde causaliteit (reversed causality) tussen HRM-activiteiten en organisatieprestatie. In praktijk betekent dit dat winstgevendende organisaties bereid zijn extra te investeren in HRM, bijvoorbeeld een uitgebreider trainings- en opleidingsprogramma (Boselie & Pauwe 2002:8).

Belangrijk is dat HRM een aspect is van de taken van managers. Managers zijn direct betrokken bij de werkvloer, ze nemen personeel aan en zijn verantwoordelijk voor de prestaties van de werkvloer. Ondanks dat er in grote organisaties vaak HR-adviseurs zijn, refereert HRM aan het totaal aan management van een organisatie (Boxall & Purcell 2003:2).

Conclusie: HRM is een belangrijk aspect van de taken van managers. Dit vloeit voort uit de verschillende auteurs die menen dat HRM een positieve bijdrage levert aan de organisatie en de medewerkers van deze organisatie. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd hoe HRM positief kan bijdragen aan de organisatie en haar medewerkers.

2.2 HRM en organisatiesucces

Boselie en Paauwe (2002) stellen dat organisaties op zoek zijn naar factoren die een bijdrage leveren aan het duurzaam concurrentievoordeel (sustained competitive advantage) van de betreffende organisatie. Interne resources zullen een bijdrage leveren aan duurzaam concurrentievoordeel als ze:

- (economisch) waardevol zijn;
- zeldzaam zijn;
- moeilijk of niet imiteerbaar zijn;
- moeilijk of niet vervangbaar zijn (Barney 1991 in: Huselid 1995:637, Boselie & Paauwe 2002:6).

Hierbij wordt verondersteld dat een organisatie erin kan slagen zich te onderscheiden van andere organisaties door onder andere het aantrekken (selectieve selectie) en ontwikkelen (training en opleiding) van medewerkers. Menselijk potentieel kan voldoen aan deze criteria voor creatie van duurzaam concurrentievoordeel. Vanuit deze zienswijze wordt impliciet verondersteld dat HRM, de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd, een bijdrage kan leveren aan dit duurzame proces (Boselie & Paauwe 2002:6). Is er hooggeschoold personeel in de organisatie, dan moeten ze wel gemotiveerd worden om effectief te werken (Huselid 1995:637). Wat verder belangrijk is, is de manier waarop de manager zijn medewerkers ziet. Ziet hij zijn medewerkers als bron van het succes van de organisatie of ziet hij ze als kostenposten? Met een verkeerde zienswijze is de kans op succes op lange termijn bijna onmogelijk (Pfeffer 1998:xix).

Door meerdere auteurs wordt verondersteld dat (individuele) HRM-activiteiten op elkaar afgestemd dienen te zijn om als geheel een bijdrage te kunnen leveren aan de prestatie van een organisatie. Dit wordt *horizontale fit* genoemd (Boselie & Paauwe 2002:7). Ook is er een *verticale fit*: afstemming van het HRM-beleid als geheel op de organisatie strategie. Echter, er is grote verscheidenheid in strategie en strategisch management, zowel naar inhoud als proces (Boselie & Paauwe 2000:11). Wood (1999) komt daarom met een meer genuanceerde indeling, die inzicht verschaft in de afstemming van HRM op de organisatiecontext:

- internal fit – afstemming van HRM-activiteiten op elkaar;
- organizational fit – afstemming van het HRM-systeem of HRM-systemen op andere relevante systemen in de organisatie;
- strategic fit – afstemming van het HRM-beleid als geheel op de strategie van de organisatie;
- environmental fit – afstemming van het HRM-beleid als geheel op de (externe) omgeving van de organisatie (Wood 1999:367, Boselie & Paauwe 2002:12).

Wordt er gekeken naar de afstemming tussen de sectie P&O en de sectieleiders, dan is in dit onderzoek de organizational fit van belang. Het HR-systeem moet afgestemd zijn op het systeem van het middenmanagement.

Wil de afdeling P&O bijdragen aan de strategische doelen, dan moeten ze strategisch human resource management (SHRM) toepassen (Noe et al. 2006:58). Noe et al. (2006)

beschrijven SHRM als een patroon van het gepland inzetten van human resources en activiteiten die bedoeld zijn om het mogelijk te maken dat de organisatie zijn doelen haalt. De afdeling P&O moet invloed hebben op de implementatie van de plannen en activiteiten door het ontwikkelen van HRM doeleinden die ervoor zorgen dat de organisatie gemotiveerde werknemers heeft met de juiste kennis en vaardigheden (Noe et al. 2006:59).

Uit onderzoek van Golden & Ramanujam (1985) lijken vier koppelingen te bestaan tussen de HRM en het strategisch management:

- Administratieve koppeling;
- Éénrichting koppeling;
- Tweewegs koppeling;
- Integratieve koppeling (Golden & Ramanujam 1985 in: Noe et al. 2006:62).

Administratieve koppeling is het laagste niveau van integratie. De functie van HRM is gericht op de dagelijkse activiteiten. Er zijn geen tijd of kansen voor een strategische blik op HRM. De HRM afdeling is compleet gescheiden van iedere vorm van strategie (Noe et al. 2006:62).

In éénrichting koppeling wordt de HRM afdeling slechts geïnformeerd over de strategische doelstellingen van de organisatie. De HRM afdeling dient systemen en/of programma's te ontwikkelen die zorgen voor implementatie van de strategie in de organisatie (Noe et al. 2006:63).

Tweewegs koppeling bestaat uit drie stappen. De eerste stap is dat de verschillende strategieën voorgelegd worden aan de HRM afdeling. De HRM afdeling kijkt vervolgens wat de human resource implicaties zullen zijn en presenteert de resultaten. Tenslotte zal, nadat de strategie is bepaald, de strategie worden doorgegeven aan HRM. De HRM afdeling ontwikkelt programma's om de strategie te implementeren in de organisatie (Noe et al. 2006:63).

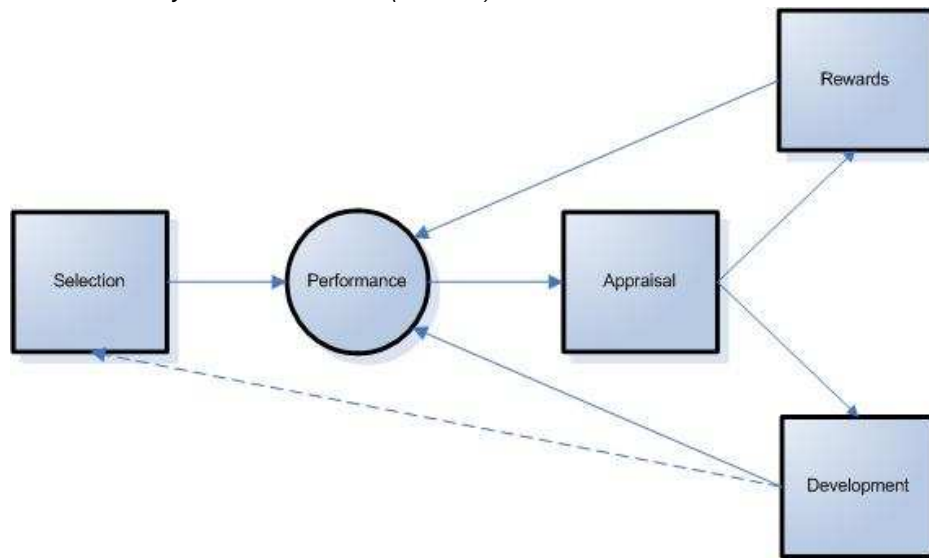
Tenslotte is integratieve koppeling dynamisch en bestaat uit meerdere facetten. De HRM afdeling heeft invloed op zowel strategieformulering als strategie-implementatie. De informatie van HRM helpt bij het besluit welke strategie het beste is voor de organisatie. HRM kan vervolgens het personeel voorzien van de juiste vaardigheden om de strategie te implementeren in de organisatie (Noe et al. 2006:63).

Conclusie: HRM kan een positieve bijdrage leveren aan het organisatiesucces, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Een belangrijke voorwaarde is dat HRM verwezen is met de strategische doelstelling van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt een model gegeven waarmee de managers HRM kunnen toepassen ten gunste van de (strategische doelstellingen van de) organisatie.

2.3 Human resource cycle

Al sinds eind 1970 worden selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen als belangrijke HR-activiteiten gezien (Ulrich 1997b:240). Fombrun et al. (1984) hebben een human resource cycle (HR-cycle) ontwikkeld met deze vier HR-activiteiten (figuur 1).

Figuur 1: Human resource cycle. Fombrun et al. (1984:41).



Deze vier generieke functies worden uitgevoerd door managers in organisaties. De cyclus representeert opeenvolgende taken van managers. Het systeem is ontworpen om een impact te hebben op de prestatie op zowel individueel als organisatorisch niveau (Fombrun et al. 1984:41).

Prestatie is een functie van alle componenten van human resource. Ten eerste het *selecteren* van mensen die het beste het werk kunnen uitvoeren. Doen ze hun werk goed, dan moet dit *gewaardeerd* worden door middel van een gelijkwaardige *beloning*, motivatie en de mogelijkheid tot *ontwikkeling* (Fombrun et al. 1984:41).

Prestatie is niet alleen een uitkomst van human resource management (HRM), maar ook van andere onderdelen van de organisatie. Strategie en structuur beïnvloeden eveneens de prestatie door de manier waarop functies zijn vormgegeven en de manier waarop de organisatie formeel is gestructureerd. Ook de keuze van de strategie die bedoeld is om te reageren op kansen en bedreigingen vanuit de omgeving beïnvloedt de prestatie (Fombrun et al. 1984:41).

Selectie is het proces van alle activiteiten die gerelateerd zijn aan interne bewegingen van mensen door verschillende posities. Ook alle activiteiten die gerelateerd zijn aan het aannamebeleid vallen onder selectie. Het proces komt overeen met de beschikbare human resources voor functies in de organisatie. Drie strategische zaken zijn van belang:

- het ontwerp van een selectiesysteem dat de organisatiestrategie ondersteunt;
- het monitoren van de interne stroom van personeel om een overeenkomst met de noodzakelijke bedrijfsstrategie te creëren;
- het matchen van kern uitvoerders/leiders met de bedrijfsstrategie (Fombrun et al. 1984:43).

Selecteren is belangrijk, de juiste mensen op de juiste plek is 80% van het werk (Wijnsma e.a. 2006:15). Wanneer duidelijk is aan welke medewerkers en/of competenties nu en in de toekomst behoefte is, komt het erop aan om deze behoefte met een degelijk personeelsvoorzieningsbeleid te realiseren (Kluytmans 2001:103).

Het waarderen van prestatie is de sleutel voor een effectief human resource systeem. Dit wordt echter vaak maar matig gedaan. Het is belangrijk om de zo belangrijke managerstijd te wijden aan het effectief waarderen van de prestatie. Dit draagt bij aan de verschillende organisatie processen:

- het belangrijkste is dat de werknemers zien dat het beslissingsproces rond de verdeling van waardering onpartijdig is;
- beloningen kunnen alleen gealloceerd worden op basis van prestatie als die prestatie gemeten kan worden;
- human resource planning hangt af van valide waarderingen;
- ontwikkeling hangt ook af van accurate data welke gegenereerd worden door het prestatie waarderingssystemen, omdat de verzamelde data over individuele sterke en zwakke gebieden onderstrepen als (het verlangen naar) training en ontwikkeling (Fombrun et al. 1984:46).

Waarderen, of beoordelen, is moeilijk, omdat uitspraken over gedrag van een medewerker een gevoelige zaak blijft, zeker wanneer deze negatief is (Kluytmans 2001:277). Beoordelen is een intermenselijk proces, waardoor een zekere mate van subjectiviteit niet kan worden uitgesloten (Kluytmans 2001:282). Uit onderzoek van Van Veelen (2000:3) blijkt dat 47% van de deelnemers vindt zijn leidinggevende niet in staat is een eerlijke beoordeling te maken van prestaties van medewerkers. Ook vindt 54% van de deelnemers dat de leidinggevende geen waardering geeft, terwijl 72% vindt dat ze meer waardering moeten geven (Van Veelen 2000:4).

Organisaties denken bij belonen vaak gelimiteerd, zoals aan geld, promotie of toelagen. Er zijn echter vele andere manieren om te belonen. Beloningen die belangrijk zijn, zijn:

- geld in de vorm van salaris, bonussen, aandelen, toelagen en extra verdiensten;
- promotie, zowel omhoog als lateraal naar gewenste posities;
- carrière mogelijkheden;
- positieve feedback van cliënten;
- persoonlijk gevoel van welbevinden;
- mogelijkheid tot leren, nieuwe competenties ontwikkelen;
- baanzekerheid;
- verantwoordelijkheid;
- respect van collega's (Fombrun et al. 1984:48).

Activiteiten die ontworpen zijn om er zeker van te zijn dat individuen goed belast zijn met kennis en vaardigheden om hun functie goed uit te kunnen voeren, vallen onder ontwikkeling. Een groot deel van de ontwikkeling vindt in organisaties plaats door on-the-job training. Om effectief te zijn, vereist deze methode van de organisatie dat ze nadenkt over job rotation als

een ontwikkeling, gericht op het produceren van veel mensen die capabel genoeg zijn om sleutelposities in de organisatie te bekleden (Fombrun et al. 1984:49).

Een ander aspect van ontwikkeling is formele training of educatieve programma's die geleid worden door of de organisatie of externen. Een derde methode voor ontwikkeling is mentoring (Fombrun et al. 1984:49). Met mentoring wordt bedoeld de relatie tussen een (jonge, nieuwe) medewerker en een meestal oudere medewerker (de mentor) met als centraal doel de ontwikkeling van de medewerker (Schreiner 2007:177). Lewis (1996) omschrijft het als 'een relatie en een reeks processen waarin een persoon hulp, begeleiding, advies en ondersteuning biedt om het leren of ontwikkelen van de andere persoon te faciliteren', en legt daarmee tevens de nadruk op het aspect 'leren' ten behoeve van de pupil (Lewis 1996:23).

Conclusie: De human resource cycle is een model met de vier belangrijke HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen. Deze vier HR-activiteiten worden door managers uitgevoerd in een organisatie. Wil het systeem impact hebben, dan is een belangrijke voorwaarde dat de HR professionals en managers goed samenwerken. In de volgende paragraaf wordt weergegeven hoe de positie van HR professionals en de managers zijn in organisaties en hun onderlinge rolverdeling.

2.4 De positie van de afdeling P&O en het management

De Baas & De Leeuw (2005) geven drie typen rolverdelingen tussen de managers en P&O. De eerste een overheersende rol van het management. P&O kan gezien worden als een hulpdienst met betrekking tot uitvoering van personeelsbeslissingen. Het management is verantwoordelijk voor het personeelsmanagement en neemt beslissingen hierover. De afdeling P&O krijgt de opdracht om zorg te dragen voor een goede uitvoering van de genomen beslissing. Het gevaar bij dit type rolverdeling is dat het management te weinig rekening houdt met de specifieke deskundigheid van P&O (De Baas & De Leeuw 2005:97).

Het tweede type rolverdeling is een overheersende invloed van P&O. P&O neemt de beslissing en de nodige maatregelen. Het is de vraag of de managers geïnformeerd worden. P&O is te zien als een hulpdienst met betrekking tot beleid en uitvoering. De P&O afdeling is in hoge mate verantwoordelijk en treedt in feite op naast management. Het management is eenzijdig afhankelijk van P&O. Het risico hier is dat het management zich minder betrokken voelt bij het personeelsbeleid. Ook kan het zijn dat oplossingen vanuit P&O niet geaccepteerd worden (De Baas & De Leeuw 2005:98).

De laatste vorm is een evenwichtige invloedsverdeling tussen P&O en de managers. Ze spelen beiden een hoofdrol en nemen samen de beslissingen. Hier is P&O een echte stafafdeling. Naar behoefte kan P&O worden ingeschakeld voor deskundig advies. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. De toegevoegde waarde van P&O is gelegen in het toevoegen van inhoudelijke en procesmatige deskundigheid (De Baas & De Leeuw 2005:99)

Het proces van samenwerking tussen de manager en P&O functionaris in een arbeidsorganisatie wordt sterk beïnvloed door ieders organisatorische positie en ieders persoonlijkheidskenmerken. Ook de aard van de specifieke relatie tussen de twee functionarissen is van belang. Voor een succesvolle samenwerking is het belangrijk dat de manager en P&O professional wat in elkaar zien. Een redelijke mate van consensus over elkaars rollen is fundamenteel voor een productieve samenwerking (De Baas & De Leeuw

2005:105). Onderzoek van Tissen (1991) toont aan dat 58% van de managers hun werkrelatie met P&O als 'tweezijdig' definieert: de werelden van de managers en P&O raken elkaar wel, maar zijn niet met elkaar geïntegreerd. Een geïntegreerde werkrelatie wordt door 25% van de managers genoemd (Tissen 1991:87).

Ulrich (1997b) stelt dat in organisaties een HR gemeenschap gevormd moet worden. Deze gemeenschap bestaat uit individuen uit de organisatie die HR-activiteiten leveren. Deze HR-activiteiten moeten zorgen voor organisatorische capaciteiten welke waarde creëren en resultaat leveren (Ulrich 1997b:235).

Zowel HR professionals als het management zijn belangrijk voor HRM. Het management is primair verantwoordelijk voor de HR-activiteiten in een organisatie. Het management heeft de uiteindelijke verantwoordelijkheid over zowel de processen als uitkomsten van een organisatie. Echter, het management en de HR professionals kunnen niet in isolement opereren, ze moeten partners zijn. De traditionele barrières tussen staf en management kunnen doorbroken worden door dit partnerschap. Het partnerschap betekent dat ieders unieke competenties samengevoegd kunnen worden. De samengevoegde competenties leveren meer op dan twee individueel opererende competenties (Ulrich 1997b:235). Baron & Kreps (1999) geven aan dat HR professionals een belangrijke rol spelen bij de advisering en ondersteuning van managers. Managers begrijpen misschien niet volledig of waarderen niet de HR strategie van de organisatie en de lange termijn relatie die gezocht wordt met de medewerker. De HR professional kan helpen een coherente en consistente HR filosofie door de organisatie uit te dragen. In sommige gevallen, waarbij de medewerkers zich verongelikt voelen door beslissingen van managers, kunnen de HR professionals optreden als een onafhankelijke autoriteit of een beroep doen op functionarissen (Baron & Kreps 1999:514).

De verdeling van personeelsactiviteiten over staf en lijn, de 'knip' tussen deze twee, verandert. Steeds meer activiteiten worden in de lijn (her)belegd. Het takenpakket van de HR professional wijzigt, steeds meer uitvoerende werkzaamheden worden door managers gedaan (Biemans 1999:61). Dit proces heet internaliseren: het verschuiven van taken van gespecialiseerde stafafdelingen naar het reguliere management (Paauwe 1995a:33). In feite worden de zaken omgedraaid: de HR professional wordt steeds meer een business manager, terwijl de manager steeds meer mensgerichter wordt. Om deze omschakeling mogelijk te maken is een belangrijke coachende en faciliterende rol weggelegd voor de HR professional (Fousert 2000 :93).

Verschillende auteurs hebben een idee over het nieuwe takenpakket van de HR professional:

- een rol als 'sparring partner' of als specialist, als leverancier van zeer specifieke diensten. De HR professional wordt een soort makelaar (Paauwe 1994 in: Biemans 1999:61);
- de personeelsfunctie gaat zich concentreren op beleidsvoorbereiding ten behoeve van het management. Ook zijn daarnaast een aantal specialistische taken weggelegd (Van Haaren & De Jong 1990 in: Biemans 1999:61);
- de HR professional is vooral een gesprekspartner voor het management, waarbij organisatie-veranderingen tot een succesvol einde gebracht dienen te worden (Price & Walker 1992 in: Biemans 1999:61);

- De HR professional moet er voor zorgen dat het management in staat is de personeelsmanagementactiviteiten goed uit te voeren. Hij kan fungeren als klankbord (Vlaming 1994 in: Biemans 1999:62);
- De HR professional als strategisch partner (Fombrun et al. 1984, Dyer 1988 in: Biemans 1999:62).

Echter, niet alleen het takenpakket van de HR professional verandert. Ook het pakket van het management verandert. Er is duidelijk sprake van een toename van de verantwoordelijkheid van het management op gebieden als training en opleiding, gezondheid en veiligheid. Het is onduidelijkheid of er een toe- of afname is van de personeelsbezetting en werving en selectie (Hoogendoorn e.a 1992 in: Paauwe 1995:33). De Jong (1994) denkt dat het management de praktische competentie om de vaktechnische kanten van het personeelsmanagement te beheersen vaak missen (De Jong 1994 in: Biemans 1999:62).

Uit onderzoek onder managers blijkt dat er voor aspecten als kwaliteit van de P&O medewerkers, de P&O afdeling zelf, het instrumentarium en de mate van klantgerichtheid gemiddeld een 'zeven' wordt gescoord, een ruime voldoende. Een verdere analyse leert echter dat de sterke punten van P&O vooral blijken te liggen op het gebied van personeelsbeheer met traditionele taken als personeelsplanning, werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, beoordeling, opleiding en personeelsadministratie. Daar tegenover staan ook zwakke punten:

- professionele bekwaamheden als interventiekunde en organisatie-advisering;
- organisatie-ontwikkeling;
- management, planning en beheer van de eigen werkprocessen en –systemen;
- beleidsontwikkeling;
- beroepshouding (waaronder de relatie met het management en klantgerichtheid; Paauwe 1995b:61).

Voorts geeft meer dan 80% van de managers aan dat het hoog tijd wordt om het een en ander te gaan veranderen in de wijze waarop de personele functie wordt vervuld. De ruime voldoende komt zo in een ander daglicht te staan. Meer specifiek is vooral de relatie met het management aan 'groot onderhoud' toe, alsmede de eigen kennis en vaardigheden op het gebied van organisatie-ontwikkeling en reorganisatie (Paauwe 1995b:62). Onderzoek door Tissen (1991) onder 247 managers bevestigt het bovenstaande beeld. Meer dan de helft van de managers is van mening dat de kwaliteit van het functioneren van personeelszaken enigszins tot aanzienlijk onder de norm ligt (Tissen 1991 in: Paauwe 1995b:62).

Tissen (1991) heeft onderzocht in hoeverre managers zich bezighouden met people management (mensenmanagement). In het geval van HRM zouden veel HR-activiteiten gedecentraliseerd naar en geïntegreerd in het management moeten zijn. Relevante conclusies uit zijn onderzoek luiden:

- de tijdsbesteding aan mensenmanagement is nog relatief laag;
- de meerderheid van de managers heeft een vrij eenzijdig beeld van het mensenmanagementaspect van de functie, men ziet vooral het leidinggeven en kijkt

minder naar zaken als strategie, beleid, procedures, methoden en technieken van personeelsmanagement;

- de opvattingen van managers over de personeelsafdeling luidt dat deze afdeling zich nog moet bewijzen als volwaardige managementfunctie. De kwaliteit van de afdeling wordt over het algemeen als onvoldoende ervaren;
- in de meeste organisaties zijn sociale beleidsuitgangspunten. Deze bepalen echter zelden het handelen in de praktijk. Bovendien zijn ze bij nadere bestudering vaak slechts deels of helemaal niet geïntegreerd met de ondernemingsplannen (Tissen 1991 in: Biemans 1999:79).

Tissen concludeert dat er sprake is van een overgangssituatie tussen traditioneel personeelsbeleid (personeelsmanagement) en HRM (Tissen 1991 in: Biemans 1999:79).

Biemans (1999) heeft onderzoek gedaan naar onder andere de belangrijkste aspecten van inhoud van het werk voor HR professionals en managers. De managers zijn vooral geïnteresseerd in inzicht en beheersing van de personele kosten. Informatie die inzicht geeft in die kosten vinden zij het meest belangrijk. Ook het krijgen van juiste en duidelijke overzichten van de personeelsafdeling is belangrijk (Biemans 1999:114).

Voor de HR professional is een adequate personele informatievoorziening het belangrijkste aspect. Ook een adequate functiebeschrijving en –waardering scoren hoog (Biemans 1999:115).

Uit onderzoek van Biemans (1999) blijkt dat het belangrijkste dienstverleningsaspect in de ogen van de managers betrouwbaarheid is, in die zin dat de afdeling P&O de diensten levert op het tijdstip dat zij belooft en als zij iets toezegt dat inderdaad ook doet. HR professionals vinden betrouwbaarheid ook het belangrijkste aspect (Biemans 1999:117).

Purcell & Kinnie (2006) beschrijven de ‘HR causal chain’ van Wright & Nishii (2004). Dit model geeft een goede basis voor het begrijpen van de connecties tussen HRM en performance. Echter, er moet beter naar het model gekeken worden. Purcell & Kinnie passen het model van Wright & Nishii iets aan (figuur 2; Purcell & Kinnie 2006:540).

Figuur 2: Revised HR causal chain. Purcell & Kinnie (2006:541)



Ze verdelen ‘employee reactions’ onder in twee delen: ‘attitudinal outcomes’ en ‘behavioral outcomes’. Het relateren van attitudes aan gedrag en vervolgens aan performance is relatief nieuw. Het is de vraag welke kenmerken van een organisatie de attitudes en gedrag van de werknemers beïnvloeden (Purcell & Kinnie 2006:540).

In het model van Purcell & Kinnie (2006) is een gap te zien tussen ‘intended practices’ en ‘actual practices’. Deze gap weerspiegelt het vaak ervaren verschil tussen de aangenomen HR-activiteiten (HR beleid) en hun opvoering (management). Sommige HR-activiteiten beïnvloeden de medewerkers direct, maar de meeste steunen op de actie en/of support van de manager (Purcell & Kinnie 2006:541). Uit een enquête van de Erasmus Universiteit-faculteit Bedrijfskunde uit 1993 blijkt dat de afdeling P&O 59,9% van haar tijd

besteed aan het management ten behoeve van advisering en ondersteuning. Aan de daadwerkelijke uitvoering van de activiteiten besteden de managers 35,6% van hun tijd (Paauwe 1995:33). Onderzoek van Tissen (1991) toont aan dat een cognitieve kloof bestaat tussen het management en P&O (Tissen 1991:89).

Perceptie van de medewerkers op deze HR-activiteiten wordt sterk gekleurd door de manier waarop managers deze HR-activiteiten toepassen en de invloed hiervan op de het directe werkklimaat waar deze medewerkers werken (Purcell & Kinnie 2006:545). Bowen & Ostroff (2004) stellen dat een sterk HRM-systeem gekoppeld met een zichtbare manager sterke relaties rond HRM, klimaat en performance bevorderen dan dat ze individueel zouden doen (Bowen & Ostroff 2004:216).

Conclusie: De positie van zowel HR professionals als managers wijzigt. De managers gaan steeds meer taken uitvoeren. HR professionals krijgen een meer adviserende rol. Een aandachtspunt bij deze taakverschuiving is of managers wel competent genoeg zijn om deze taken uit te voeren. Ook zien managers HRM vaak (nog) niet als volwaardig. Belangrijk is dat de gap tussen HR professionals en managers zo klein mogelijk blijft.

3. Methoden van onderzoek

In de volgende paragrafen wordt onder andere uitgelegd wat de onderzoekseenheden, methoden en benaderingen in dit onderzoek zijn. Het wordt duidelijk hoe tot een antwoord word gekomen op de probleemstelling en deelvragen.

3.1 Onderzoekssetting

De GGD Rotterdam is één van de zesendertig GGD'en in Nederland. De GGD Rotterdam is organisatorisch onderverdeeld in een aantal clusters. Deze voeren de taken van de GGD uit. De vijf clusters zijn Infectieziektebestrijding, Milieu & Hygiëne, Jeugd, Persoonsgerichte Zorg en Zorgregie. De clusters zijn onderverdeeld in verschillende secties (GGD Rotterdam 2006b).

De GGD Rotterdam-Rijnmond heeft ruim 500 medewerkers (GGD Rotterdam 2006b). Van belang is een goede aansturing van deze medewerkers. De direct leidinggevenden, de sectieleiders, moeten de juiste kennis en vaardigheden hebben om al deze medewerkers goed aan te sturen. Belangrijk voor deze sectieleiders bij het aansturen van de medewerkers is ook de advisering en ondersteuning vanuit de sectie P&O.

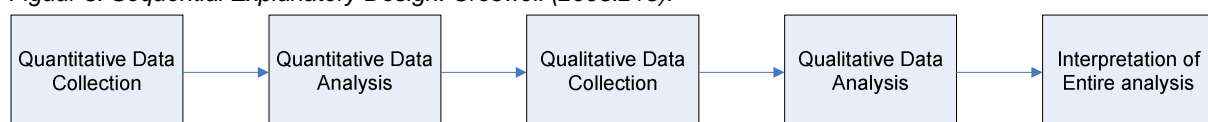
3.2 Onderzoekseenheden

In de GGD Rotterdam zijn tweeëntwintig sectieleiders werkzaam. De sectieleiders kunnen gezien worden als het middenmanagement van de GGD. Ieder van deze sectieleiders heeft een sectie (afdeling) onder zijn beheer. De sectieleiders zijn het directe aanspreekpunt voor medewerkers van de sectie, maar ook voor het hogere management (bijv. clustermanagers). Ook het hoofd P&O is een onderzoekseenheid. Hij is verantwoordelijk voor de ondersteuning en advisering aan het middenmanagement.

3.3 Design

Om de onderzoeksvraag en deelvragen te beantwoorden, zal er voor een mixed methods benadering van kwantitatief en kwalitatief onderzoek gekozen worden. Zowel kwantitatief en kwalitatief onderzoek hebben hun beperkingen. Door een mixed methods benadering te gebruiken, kunnen deze beperkingen verminderd worden (Creswell 2003:15). De strategie van dit onderzoek is kwantitatieve en kwalitatieve data te gebruiken om deze vragen te beantwoorden. De onderzoeksmethode is 'sequential procedures', waarmee bedoeld wordt dat er van de ene dataverzameling een uitbreiding wordt gerealiseerd door middel van een andere dataverzameling (Creswell 2003:16). In dit onderzoek wordt begonnen met kwantitatieve dataverzameling. Na analyse van deze data wordt er de diepte ingegaan door kwalitatieve dataverzameling. Dit is een 'sequential explanatory design (figuur 3; Creswell 2003:213).

Figuur 3: Sequential Explanatory Design. Creswell (2003:213).



Dit onderzoek is een case-study (gevalsstudie). Gekozen is voor een case-study omdat slechts enkele onderzoekseenheden betrokken zijn. Er wordt een sociaal probleem binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond onderzocht. De onderzoekseenheden worden in hun natuurlijke omgeving bestudeerd. Ook wordt het P&O beleid geëvalueerd door middel van de kwantitatieve en kwalitatieve data en een aantal documenten van de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond.. Er wordt gebruik gemaakt van diverse databronnen (enquêtes en interviews; Segers 1999:341). De case-study is geschikt om de diepte in te gaan op processen en activiteiten van één of meer individuen (Creswell 2003:15).

Zoals gezegd wordt er op verschillende manieren onderzoek gedaan. Verschillende manieren van onderzoek houdt in dat er rekening moet worden gehouden met triangulatie: het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden om vanuit verschillende invalshoeken antwoorden op de vragen te vinden (Creswell 2003:204, Segers 1999:352). In dit onderzoek zal methodologische triangulatie worden toegepast. Dit betekent dat meerdere kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden worden gehanteerd (Plempers 2003:4). De volgende onderzoeksmethoden zullen gebruikt worden: literatuuronderzoek, documenten, enquêtes (topiclijsten) en semi-gestructureerde interviews.

3.4 Operationalisatie

De enquêtes (topiclijsten) zullen verspreid worden onder alle sectieleiders. De enquêtes zullen een aantal items en vragen omvatten met als belangrijkste onderwerpen:

- selecteren;
- waarden;
- ontwikkelen;
- belonen;
- mening over de sectie P&O;
- afstemming vraag en aanbod.

Onder selecteren vallen items als: 'De sectie P&O ondersteunt mij erg goed bij het opstellen van een vacature' en 'De sectie P&O levert instrumenten (tools) die mij zeer goed helpen bij de werving en selectie'.

Aan de volgende items kan gedacht worden bij het onderwerp waarden: 'De sectie P&O ondersteunt mij uitstekend bij het beoordelen van de prestaties van de medewerkers' en 'De sectie P&O levert instrumenten (tools) die mij zeer goed helpen bij het waarden van medewerkers'.

Ontwikkelen bevat onder andere deze items: 'De sectie P&O informeert mij zeer goed over alle mogelijkheden om medewerkers te belonen' en 'De sectie P&O adviseert mij uitstekend bij het kiezen van de juiste een beloning voor een medewerker'.

Tenslotte kan bij belonen gedacht worden aan: 'De sectie P&O adviseert mij uitstekend bij het kiezen van de juiste opleiding, cursus, training etc. voor de medewerker' en 'De sectie P&O informeert mij zeer goed over welke competenties, kennis en vaardigheden medewerkers in de toekomst moeten hebben'.

De enquêtes zullen gestructureerd zijn. Op basis van de uitkomsten van de enquête zal bepaald worden met welke sectieleiders een interview gehouden zal worden.

De interviews zijn semi-gestructureerd. Dit houdt in dat aan de hand van een semi-gestructureerde topiclijst de personen geïnterviewd zullen worden. Enkele thema's die onderwerp van gesprek zullen zijn:

- werving en selectie;
- beloning/waardering;
- ontwikkeling/opleiden;
- mening over de sectie P&O;
- afstemming vraag en aanbod.

Onder werving en selectie wordt verstaan het opstellen en plaatsen van een vacature, het houden van sollicitatiegesprekken, het kiezen van de juiste kandidaat en tenslotte het bespreken van de arbeidsvoorwaarden met deze kandidaat. De vraag zal met name zijn of de sectieleiders hierin goed ondersteund, geïnformeerd of geadviseerd worden door de sectie P&O.

Bij beloning gaat het niet om het reguliere belonen, zoals het salaris. Het gaat om het belonen van (uitzonderlijke) prestaties van medewerkers. De vragen die hierbij gesteld worden, zijn onder andere: 'Heeft u voldoende instrumenten om te belonen?' en 'Welke instrumenten heeft u om te belonen?'. Ook hier zal de bijdrage (informering, ondersteuning en advisering) van P&O uitgevraagd worden.

Waardering gaat over het beoordelen van de prestaties en competenties van de medewerkers. Vragen zijn: 'Op welke manier worden medewerkers beoordeeld?' en 'Is dit een goede manier van beoordelen?'. Het informeren, adviseren en ondersteunen door de sectie P&O zal ook bij dit thema uitgevraagd worden.

Het ontwikkelen/opleiden heeft betrekking op de medewerkers. De ontwikkeling/opleiding kan dienen om de prestaties van de medewerkers voor de organisatie te verbeteren. Hierbij moet worden gedacht aan het vergaren van kennis en verbeteren of aanleren van vaardigheden. Maar ontwikkelen/opleiden betreft ook de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Er zal gevraagd worden naar informering, advisering en ondersteuning door de sectie P&O. Ook zullen vragen gesteld worden als 'Welke manieren van ontwikkelen/opleiden zijn er?' en 'Zijn die manieren voldoende om de medewerkers in uw ogen optimaal te ontwikkelen/opleiden?'.
Er zal naar de mening van de sectieleiders gevraagd worden over de sectie P&O. Dit gebeurt zowel in algemene zin: 'Wat vindt u van P&O?' als in specifiekere zin: 'Wat vindt u van de adviserende rol van P&O met betrekking tot belonen?'.

Tenslotte zal gevraagd worden naar de mate van afstemming tussen P&O en de sectieleiders. Met afstemming wordt in dit onderzoek bedoeld of de vraag van de sectieleiders betreffende de vier HR-activiteiten beantwoord wordt door de sectie P&O. Aan de hand van het gegeven antwoord zal worden doorgevraagd of de afstemming slecht, voldoende of goed is.

3.5 Respondenten

De enquête zal verspreid worden onder alle tweeëntwintig sectieleiders van de GGD Rotterdam-Rijnmond. De gehele populatie wordt onderzocht. Middels de enquête wordt een beperkt aantal gegevens verzameld bij de sectieleiders. Aan de hand van de uitkomsten van de enquête zal een selectie van respondenten worden gemaakt. Door het toepassen van een selecte steekproef worden de respondenten voor de interviews geselecteerd. De onderzoekseenheden worden niet op toevalsbasis uit de populatie getrokken (Baarda & De Goede 2001:150). Met de geselecteerde respondenten zal een interview worden gehouden, waardoor er een uitgebreidere set gegevens kan worden verzameld

Er wordt gestreefd naar een zo groot mogelijke diversiteit onder de geïnterviewden. De diversiteit wordt gewaarborgd door het hanteren van een selecte steekproef. Er zal met name geselecteerd worden op basis van:

- aantal jaar werkzaam als sectieleider;
- geslacht;
- leeftijd;
- gemiddelde score van de enquête.

Door te werken met een grote diversiteit aan geïnterviewden kan er vanuit verschillende invalshoeken gekeken worden naar de probleemstelling. De generaliseerbaarheid wordt steviger verankerd naarmate er meer personen in het onderzoek worden betrokken (Segers 1999:354). Er zullen vijf of meer sectieleiders geïnterviewd worden. Ook zal er een interview gehouden met het hoofd P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond.

3.6 Dataverzameling

Een groot deel van de deelvragen heeft betrekking op attitudes, meningen, gevoelens en gedachten (Baarda & De Goede 2001:225). Om deze redenen wordt ervoor gekozen om enquêtes en mondelinge face-to-face interviews af te nemen. Door middel van enquêtes kunnen de tweeëntwintig sectieleiders eenvoudig benaderd worden. Na analyse van de enquêtes kan er een keuze worden gemaakt met welke vijf of zes sectieleiders er een interview zal worden gehouden.

De enquêtes zullen grotendeels opgesteld worden aan de hand van de Likertschaal. Er worden een aantal items geselecteerd betreffende selecteren, waarderen, ontwikkelen, belonen en mening over de sectie P&O. Deze items moeten tamelijk extreem positief of negatief zijn. De items worden voorzien van vijf antwoordcategorieën die per assumptie een ordinale reeks vormen. Per assumptie wil zeggen dat er wordt aangenomen dat alle respondenten de categorieën herkennen als lopend van negatief naar positief (Swanborn 1982:96).

Er wordt geprobeerd een zo hoog mogelijke respons te verkrijgen door de enquêtes via het hoofd P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond te verspreiden. Het hoofd P&O zal, naast een begeleidende brief van de onderzoeker, het belang van het invullen en retourneren van de

enquête benadrukken. Ook zal twee keer een herinnering gestuurd worden (Bowling 2002:265).

In de onderzoekssetting kan éénmaal een interview worden gehouden. Een semi-gestructureerd interview is de beste optie. Er is ruimte voor openheid, terwijl er wordt gewerkt met een topiclijst. Er wordt een lijst gemaakt met vragen en onderwerpen die in een bepaalde volgorde bevroegd moeten worden. Ook is een semi-gestructureerd interview goed bruikbaar in een situatie waarbij managers bevroegd worden. Managers willen efficiënt gebruik maken van hun tijd. Door een semi-gestructureerd interview te hanteren, blijkt dat de onderzoeker competent en voorbereid is, maar niet uit is op totale controle (Bernard 1994:209).

De semi-gestructureerde interviews zullen face-to-face worden gehouden. Op deze manier zal er een volledige respons zijn en kunnen onduidelijkheden direct verhelderd worden. Ook kunnen meer gecompliceerde, verdiepende en gedetailleerde (open) vragen gesteld worden. Misinterpretaties kunnen gecontroleerd worden. De meningen die gegeven zijn in de enquêtes kunnen in een interview verduidelijkt worden (Bowling 2002:260).

De interviews zullen gehouden worden in een afgesloten ruimte in de GGD Rotterdam-Rijnmond. Er zullen geen namen genoemd worden in verband met de privacy van de deelnemers, ook zal iedere persoon als man ('hij') beschouwd worden. Geschat wordt dat een uur per interview nodig is.

Er wordt gestreefd naar een zo goed mogelijke inhoudelijke generaliseerbaarheid. Dit betekent dat het met name gaat om de vergelijkbaarheid op hoofdlijnen van de onderzoekssituatie met mogelijke of beoogde situaties die niet zijn onderzocht ('T Hart e.a. 1996:288).

3.7 Data-analyse

Analyseren is 'het theoretisch kader zoals dat voor de aanvang van het onderzoek is geformuleerd, wordt geconfronteerd met de verzamelde informatie' (Maso & Smaling 1998:117).

De verkregen onderzoeksgegevens uit de enquêtes zullen verwerkt en geanalyseerd worden in het statistische verwerkingsprogramma SPSS (Statistical Packets Social Sciences). Er wordt een codeboek gemaakt om de analyse van de gegevens te managen.

De interviews zullen opgenomen worden met een voicerecorder. De interviews zullen volledig uitgewerkt worden (met interpretaties van de onderzoeker) en per e-mail worden gestuurd aan betreffende persoon. Deze kan ze dan controleren op waarheid (member check; Segers 1999:353).

De interviews zullen geanalyseerd worden in tekstuele vorm. De tekst zal gerangschikt worden om analytische categorieën en theoretische verklaringen te verkrijgen. Kwalitatief onderzoek gebruikt analytische categorieën om een sociaal fenomeen te beschrijven en uit te leggen. De analyse zal voornamelijk deductief zijn: aan het begin van de analyse zijn de categorieën al bekend. Ook zal er ruimte zijn voor inductieve analyse: gedurende de analyse worden er nieuwe categorieën gevonden (Pope et al. 2000:114).

Alle relevante data, behorende bij een categorie, zal geïdentificeerd en bestudeerd worden door 'constant comparison' (constante vergelijking). Ieder item zal gecheckt of vergeleken worden met de rest van de data om de analytische categorieën te bevestigen. Belangrijk is dat dit proces inclusief is: categorieën zullen toegevoegd worden om zo veel mogelijk nuances in de data weer te geven. Op deze manier zal er geen reductie van de data naar slechts een aantal codes plaatsvinden (Pope et al. 2000:114).

Door de analyse van de data zal een groot aantal 'fuzzy categories' (onduidelijke categorieën) ontstaan. Door de analytische en theoretische ideeën die tijdens het onderzoek ontwikkeld zijn, zullen deze categorieën verder verfijnd en gereduceerd worden. Dit kan gebeuren door groepering. Na groepering is het mogelijk om enkele thema's of categorieën te selecteren om verder te onderzoeken (Pope et al. 2000:114).

4. Resultaten

In de volgende paragrafen zal beschreven worden hoe het onderzoek is verlopen. Ook zullen de gevonden en geanalyseerde data uit de enquêtes en interviews besproken worden.

4.1 Enquête

De enquête (bijlage II) is verspreid onder tweeëntwintig sectieleiders. Drie sectieleiders hadden bij aanvang van het onderzoek aangegeven niet voldoende in staat te zijn de enquête in te vullen, omdat ze pas sinds kort werkzaam waren in de functie van sectieleider. De populatie daalde hierdoor van tweeëntwintig naar negentien sectieleiders.

Van de negentien sectieleiders hebben twaalf sectieleiders de enquête ingevuld en geretourneerd. Dit is een respons van 63%. Zeven vrouwen en vijf mannen hebben de enquête geretourneerd. De gemiddelde leeftijd is 47,1 jaar. Gemiddeld zijn de personen 8,7 jaar werkzaam bij de GGD Rotterdam-Rijnmond en 2,9 jaar werkzaam als sectieleider.

De gemiddelde score op item 1 tot en met 13 is 2,89¹. Dit duidt aan dat de gegeven waarden over de sectie P&O vooral liggen tussen oneens en neutraal. Items 1 tot en met 13 waren zeer positief gegeven. Een gemiddelde score van 2,89 geeft aan dat de sectieleiders neigen naar een neutrale mening over de sectie P&O, wat aangeeft dat de sectieleiders P&O noch goed of noch slecht vinden.

In tabel 1 zijn de scores van de sectieleiders per HR-activiteit weergegeven:

Tabel 1: Scores van de sectieleiders op de vier HR-activiteiten

	selecteren	waarderen	belonen	ontwikkelen
Mean	3,2286	2,4000	3,1111	2,8298
Mode	4,00	2,00	2,00	4,00
Std. Deviation	,97274	,91394	1,18990	1,22153

Wanneer gekeken wordt naar de gemiddelden, dan is in deze tabel is duidelijk te zien dat vooral waarderen niet goed scoort. Echter de overige HR-activiteiten scoren net een gemiddeld 3, wat ook niet positief is. Uit de modus blijkt dat de HR-activiteiten waarderen en belonen het meest 'oneens' scoren op een positief gestelde item. Selecteren en ontwikkelen scoren meestal 'eens' op een positieve item.

Er is een tegenstrijdigheid te bespeuren bij de HR-activiteit ontwikkelen. Het gemiddelde is aan de lage kant, terwijl de modus vooral 'eens' aangeeft op positieve items. Het lijkt alsof er tussen de sectieleiders onderling een meningsverschil bestaat over de HR-activiteit ontwikkelen, een aantal is positief en een aantal negatief. Andersom is dit bij belonen. Hier is een hoog gemiddelde gevonden, maar de modus is 'oneens' op positieve items.

In bijlage III zijn per item de scores van de sectieleiders weergegeven. Hier is inderdaad te zien dat er bij de HR-activiteit ontwikkelen tussen de items een variatie zit in de

¹ Door het kleine aantal ingevulde geretourneerde enquêtes is het niet mogelijk statistische berekeningen te doen over de data uit de enquêtes.

scores op de items. Dit verklaart misschien de tegenstrijdigheid in gemiddelde en modus uit tabel 1.

In de enquête zijn ook items (items 14 t/m 16) geplaatst over de mate van informeren, adviseren en ondersteunen van de sectie P&O betreffende de vier HR-activiteiten. Het item werd omschreven als 'zeer goed'. Het blijkt dat de sectie P&O beter scoort op het ondersteunen en adviseren. Ze zijn minder goed in het informeren, volgens de sectieleiders.

Door de sectie P&O wordt het beste ondersteund en geadviseerd betreffende selecteren en belonen. Het slechtst wordt er geïnformeerd over waarderen en ondersteund bij waarderen en ontwikkelen.

Dit lijkt overeen te komen met de eerder gegeven gemiddelden. Er wordt beter gescoord bij selecteren en belonen en wat slechter bij waarderen en ontwikkelen.

Conclusie: De rode lijn die door de enquêtes loopt is dat de sectie P&O over het algemeen niet erg hoog scoort. De waarden, geven aan positief gestelde items, schommelen vooral tussen oneens en neutraal. Middels de zeven interviews die volgden, welke uitgewerkt zijn in de volgende paragrafen, werd geprobeerd te ontdekken wat er dan niet goed aan is en waarom sommige onderdelen wel goed scoren.

4.2 Interviews

Er zijn zeven semi-gestructureerde interviews gehouden. Zes van deze interviews werden gehouden met sectieleiders, één interview met het hoofd P&O. De zes geïnterviewden zijn gekozen op basis van de ingevulde enquêtes. Van de zeven geïnterviewden zijn er vier man en drie vrouw. Er is gezorgd voor variatie in leeftijd en aantal jaar werkzaam als sectieleider (tabel 2). De jongst geïnterviewde sectieleider is 39 jaar en de oudste 60 jaar. De jaren werkzaam als sectieleider varieert tussen 8 maanden en 7 jaar. Meest belangrijke variabele was de gemiddelde mening van de sectieleiders over P&O. Hier is een zo groot mogelijke variatie in gekozen, van heel slecht tot heel goed. Van de geïnterviewden was een gemiddelde van 2,69 het laagst en 4,15 het hoogst. Van de zeven geïnterviewden hebben vijf personen reactie gegeven op het interviewverslag (member check).

Tabel 2: Variaties in geïnterviewde sectieleiders

Geslacht	Leeftijd	Tijd werkzaam als sectieleider	Gemiddelde mening op alle variabelen
Vier mannen	Minimum: 39 jaar	Minimum: 8 maanden	Minimum: 2,69
Drie vrouwen	Maximum: 60 jaar	Maximum: 7 jaar	Maximum: 4,15

Conclusie: In deze paragraaf is kort uitgelegd hoe de geïnterviewde sectieleiders gekozen zijn op basis van de enquêtes. In de volgende paragrafen zullen de deelvragen beantwoord worden door middel van de verkregen informatie uit de interviews.

4.3 Wat biedt de sectie P&O aan het middenmanagement op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?

Uit de verschillende interviews zijn diverse antwoorden naar voren gekomen. Uit de interviews bleek vooral dat P&O met name advies en ondersteuning biedt. Van de geïnterviewden vindt meer dan de helft dit ook de belangrijkste taken van P&O. Er worden ook wel instrumenten geleverd, maar deze worden vaak als basis of aanvulling gebruikt.

“Het protocol is een handreiking, je kan het wel of niet gebruiken. Ik gebruik het protocol vaker niet. In het begin gebruikte ik het wel veel.”

“De formulieren zijn een hulpmiddel. Ze vormen een basis voor het gesprek. Ze geven houvast, maar dit instrument speelt geen hoofdrol. Het kan achteraf helpen in de bevestiging van je keuzen.”

De instrumenten die genoemd zijn door de respondenten, zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Genoemde instrumenten door de respondenten voor de vier HR-activiteiten

Selecteren	Waarderen	Belonen	Ontwikkelen
<ul style="list-style-type: none"> - Wervingsformulier - Protocol - Standaardtekst voor een vacature - Scorelijsten m.b.t. competenties 	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelingsformulier - Waarderingsschaal - Evaluatieformulier - Materiaal via Intranet - SDS-sjabloon 	<ul style="list-style-type: none"> - Gratificatie - Persoonlijke prestatietoelage (PPT) - Persoonlijke prestatie-uitkering (PPU) - Natura - Opleiding of cursus - Periodiek - Dagje uit - Taart - Compliment 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijks overzicht van cursussen die in de gemeente aangeboden worden (opleidingsboekje)

Het blijkt dat de geïnterviewde sectieleiders niet alle instrumenten kennen die P&O hen kan bieden. Voor belonen zijn er nog instrumenten als tijdelijke persoonlijke toelage (TPT), koop- en behoudtoelage (KBT) en overwerk. Uit documenten van P&O blijkt dat de TPT weinig en de KBT nooit wordt toegekend (GGD Rotterdam 2006a). Overwerkvergoeding zou gezien kunnen worden als normaal en niet als beloning.

Andere instrumenten van beloning zijn een pluim, boeken- of dinerbon of een bos bloemen (GGD Rotterdam 2006a). Slechts één geïnterviewde noemde als soortgelijke instrumenten een taart of compliment als beloning.

Opvallend is dat uit de interviews blijkt dat de mening van de sectieleiders over P&O afhankelijk is van de P&O adviseur die samenwerkt met de betreffende sectieleider. De meeste sectieleiders zijn tevreden over (de werkwijze van) hun P&O adviseur, maar minder tevreden over wat P&O te bieden heeft op het gebied de vier HR-activiteiten. Een citaat:

“Ik ben tevreden omdat ik een goede P&O adviseur heb. Die werkt keihard, is zeer dienstverlenend en weet precies waar het over gaat. Hij/zij reageert zeer snel en hij/zij doet wat beloofd is. Dit doet wonderen. Maar als je het hebt over de diensten die P&O aanlevert, dan ben ik minder tevreden.”

Conclusie: Door de sectieleiders wordt een groot aantal instrumenten gebruikt voor de vier HR-activiteiten, maar ze kennen niet alle instrumenten die beschikbaar zijn. Een opvallende bevinding was het gegeven dat de mening van de sectieleiders over P&O afhangt van de P&O adviseur met wie ze samenwerken. De sectieleiders zijn meestal tevreden over de P&O adviseur, maar minder tevreden over het gevoerde beleid van P&O.

4.4 Wat verwacht het middenmanagement op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?

Uit de interviews met de sectieleiders blijkt dat er veel verwacht wordt van de sectie P&O op het gebied van selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen. Uit een document van P&O blijkt al dat er met betrekking tot belonen een hiaat is. Er ontbreekt een instrument voor bewezen waardering anders dan een gratificatie. Met betrekking tot ontwikkelen ontbreekt een gedegen analyse van vereiste en wenselijke competenties per functiegroep (GGD Rotterdam 2006a).

In tabel 4 zijn de verwachtingen van de sectieleiders weergegeven met betrekking tot de vier HR-activiteiten.

Tabel 4: Verwachtingen van de sectieleiders met betrekking tot de vier HR-activiteiten

Selecteren	Mogelijkheid tot een verkorte wervingsprocedure Mogelijkheid om vacature in een vakblad te plaatsen
Waarderen	Terugkoppeling betreffende de evaluatieverslagen Vaker bijeenkomsten organiseren waarin sectieleiders kunnen praten over de problemen die ze ervaren bij POP-gesprekken Aanpassen van het evaluatieformulier Helderheid over de gesprekscyclus
Belonen	Foutloze overzichten van medewerkers die in aanmerking komen voor een periodiek Flexibelere oplossingen
Ontwikkelen	Terugkoppeling betreffende groeimogelijkheden van medewerkers Betere planning en ontwikkeling van talent Inzicht in toekomst van de medewerker Duidelijkheid over budget met betrekking tot opleidingen en cursussen Meer aandacht voor de kwaliteit van de medewerkers

Het lijkt dat er qua selecteren en belonen minder verwacht wordt van P&O dan van waarderen en ontwikkelen. Voor selecteren en belonen worden er twee verwachtingen gegeven tegen vier voor waarderen en vijf voor ontwikkelen. Uit de interviews is op te maken dat hoe meer verwachtingen er voor een HR-activiteit uitgesproken worden, hoe minder tevreden de sectieleiders zijn over deze activiteit. Dit komt overeen met de gevonden gemiddelden uit de enquêtes, de gemiddelden voor selecteren en belonen liggen hoger dan de gemiddelden van waarderen en ontwikkelen. Uit de interviews blijkt ook dat de sectieleiders over het algemeen meer tevreden zijn over selecteren en belonen. In het document van P&O staat dat de HR-activiteit ontwikkelen nog niet goed vormgegeven is. Ook het hoofd P&O heeft in het interview gezegd dat er door P&O op dit moment nog niet veel waarde wordt toegevoegd aan het proces van ontwikkelen:

“P&O voegt niet veel waarde toe aan het proces van ontwikkelen. Bij de GGD gebeurt dit tussen neus en lippen door. Wel is er nu een project waarbij P&O gericht kan adviseren over opleidingen.”

De sectieleiders geven aan dat de medewerker de belangrijkste klant moet zijn voor P&O. De medewerkers leveren de prestaties. De sectieleiders vinden het daarom van belang dat

P&O meer aandacht moet geven aan de ontwikkeling van talent en kwaliteit van de medewerkers. Het 'je' in onderstaand citaat slaat op de sectie P&O:

“Onze kwaliteit bestaat uit de kwaliteit van de medewerkers. Je moet met mensen bezig zijn, dit is een belangrijke factor.”

Een discrepantie tussen P&O en de sectieleiders lijkt te zijn bij de HR-activiteit waarderen. Het hiaat dat in het document werd weergegeven, is het probleem van flexibel belonen (GGD Rotterdam 2006a). Dit hiaat komt terug in de verwachtingen van de sectieleiders.

“Managers hebben vaak flexibele oplossingen nodig. De mensen moeten gemotiveerd blijven en degene die je wilt houden moeten vastgehouden worden.”

Opvallend is wel het aantal verwachtingen bij waarderen. Zoals eerder gezegd geeft dit aan dat sectieleiders bij meer verwachtingen minder tevreden zijn over de HR-activiteit. Uit het document van P&O blijkt echter niet dat hier door de sectie P&O veel aan verbeterd zal gaan worden.

De sectieleiders verwachten veel van de sectie P&O. Dit was ook de verwachting van de onderzoeker, gezien de negatieve tot neutrale enquêtes. Opvallend is dat alle sectieleiders de sectie P&O passief en volgend vinden, alsmede de starheid in het volgen van de regels en procedures. De sectieleiders begrijpen dat P&O zich aan de regels moet houden, maar ze verwachten meer ruimte in de naleving van deze regels.

De passiviteit en volgzzaamheid komt volgens de sectieleiders doordat steeds meer beleid vanaf het concern (gemeente Rotterdam) wordt opgelegd. De sectieleiders snappen dat dit beleid uitgevoerd moet worden, maar daarnaast verwachten ze meer beleid welke echt gericht is op de GGD, welke tegemoet komt aan de gewenste cultuur. Enkele citaten:

“Ik zou het fijn vinden als P&O meer initiatief toont. Ze zijn adviseur en moeten dingen regelen ten dienste van het personeel.”

“Het beleid dat gevoerd wordt, komt vanuit het concern en niet van P&O zelf. P&O is heel erg volgend. Het gaat niet om kwaliteit, maar het gaat omdat het moet, het gaat om de regeltjes.”

“Men is hier erg gericht op de procedure en de bewaking ervan. De meeste P&O adviseurs zijn niet flexibel, ze volgen de regels.”

“Ik zou geen nieuw initiatief vanuit P&O kunnen opnoemen.”

“P&O is passief. Je moet veel zelf doen.”

Opvallend is dat het derde citaat een negatieve uitspraak weergeeft over de P&O adviseurs. Eerder werd gezegd dat de meeste sectieleiders tevreden waren over hun P&O adviseurs. Het betreffende citaat werd gegeven door een sectieleider die minder positieve ervaringen

heeft met P&O adviseurs. Hieronder volgt een citaat (van een andere sectieleider) dat weergeeft dat niet alle P&O adviseurs even goed zijn:

“Het ligt er ook erg aan de P&O adviseur, je bent afhankelijk van je aanspreekpunt binnen P&O.”

Conclusie: De sectieleiders verwachten bij de HR-activiteiten waarderen en ontwikkelen meer als bij selecteren en belonen. De meerderheid aan verwachtingen bij waarderen en ontwikkelen komt overeen met de lagere gevonden gemiddelden uit de enquêtes. Ook blijkt dat ze de sectie P&O passief en volgend vinden.

4.5 Wat zijn de ervaringen van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen?

De ervaringen van de sectieleiders met selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen lopen flink uiteen. Opvallend is dat geen enkele sectieleider is ingewerkt door P&O bij het aanvaarden van de nieuwe functie als sectieleider, ongeacht of ze intern doorstroomden of extern aangenomen zijn. Het meest gehoord is het gemis bij inwerking betreffende waarderen. Nieuw aangestelde sectieleiders wisten niet goed hoe dit te doen en zijn door schade en schande wijs geworden. Één sectieleider is door zijn clustermanager ingewerkt.

Verder hebben de meeste sectieleiders de managementopleiding gevolgd die door de gemeente Rotterdam aangeboden wordt. Dit is meestal vanuit eigen initiatief gebeurd en niet vanuit P&O. De sectieleiders die al managementervaring hadden bij de aanstelling als sectieleider volgden geen opleiding.

In het komende stuk zullen per HR-activiteit de ervaringen van de sectieleiders besproken worden. Veel samenhang zal te zien zijn met de verwachtingen die de sectieleiders hebben uitgesproken (tabel 4).

Selecteren

Vrijwel alle sectieleiders ervaren de wervingsprocedure als lang. De wervingsprocedure is te vinden in bijlage IV. Vaak is er per direct een nieuwe medewerker nodig. Door de lange wervingsprocedure zit er een lange periode tussen het vertrek van de oude medewerker en de komst van de nieuwe, die op kan lopen tot enkele maanden. Veel sectieleiders zoeken zelf een (tijdelijke) oplossing.

De sectieleiders begrijpen wel dat interne kandidaten en herplaatsingskandidaten voorrang krijgen. Het probleem ontstaat wanneer er voor een functie eigenlijk niet intern of binnen het concern kan worden geworven, omdat de gevraagde functie zo specifiek is dat deze nergens anders voorkomt. Een reactie van een sectieleider:

“Het proces van vacatureplaatsing vind ik een langdurig proces, zeker wanneer er iemand per direct nodig. Binnen mijn sectie worden er specifieke opleidingen gevraagd, dus de kans dat er iemand binnen de gemeente in aanmerking komt, is erg klein. Vaak krijg ik in de tussentijd via via mensen binnen die geschikt zijn voor de vacature.”

Er wordt weinig ondersteuning van P&O ervaren. De instrumenten die P&O levert worden niet echt gebruikt, de sectieleiders maken gebruik van hun opgedane ervaring met betrekking tot het houden van een sollicitatiegesprek. Uit de data van de enquêtes (bijlage III) blijkt ook dat het item over de instrumenten niet hoog scoort.

“Er is niet echt veel ondersteuning. Het wordt verwacht dat een sectieleider weet hoe hij een sollicitatiegesprek moet voeren.”

Één sectieleider wil absoluut niemand van P&O bij zijn sollicitatiegesprekken. Ze stellen dan irrelevante vragen.

“Ik heb mijn contactpersoon van P&O liever niet bij de gesprekken. Er worden rare vragen gesteld en vreemde sprongen gemaakt.”

Er is wel ondersteuning bij het opstellen van de advertentie of vacaturetekst. Een aantal sectieleiders geven aan dat ze hierin goed ondersteund worden. Dit blijkt ook uit de data van de enquêtes (bijlage III), waarin een hoge score gevonden wordt op dit item.

“Als er een advertentie moet worden gezet, dan heb ik het idee dat ik daar in wordt ondersteund. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het leveren van tekst voor een advertentie. Ook als ik instrumenten nodig heb, dan krijg ik die altijd, zoals een wervingsformulier.”

Ook meldden twee sectieleiders dat P&O tijdens een aanstellingsgesprek dingen beloofd, die de sectieleiders eigenlijk niet kunnen waarmaken. Een voorbeeld is dat P&O een nieuwe medewerker in een bepaalde functieschaal en periodiek plaatst, terwijl dit niet overeenkomstig is met de overige medewerkers van de sectie. De sectieleider komt zo in een lastige situatie. Er kan onenigheid zijn over het soort contract dat de nieuwe medewerker krijgt. Deze situatie werd door twee sectieleiders genoemd.

“Wat wel vaker gebeurd is dat P&O in aanstellingsgesprekken dingen beloven aan een nieuwe medewerker, waar ik eigenlijk niet aan kan voldoen. Dan kom ik in een lastige positie. Ook komt het wel eens voor dat ze iemand te hoog hebben ingeschaald ten opzichte van de rest.”

Zijn er herplaatsingskandidaten, dan wordt hier door P&O wel goede ondersteuning bij gegeven. De herplaatsing van medewerkers wordt goed begeleidt door P&O. Dit komt overeen met de gevonden data uit de enquêtes (bijlage III).

“Ik vind het belangrijk dat medewerkers goed herplaatst kunnen worden. Dit wordt goed begeleid door P&O. Er is goed meegezocht en meegedacht door P&O.”

Uit de interviews komt een negatievere toon naar voren dan uit de enquêtes blijkt. Tijdens de interviews zijn meerdere aspecten van selecteren aan bod gekomen dan in de enquêtes. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het verschil tussen data uit de interviews en enquêtes.

Waarderen

Het is lastig om het waarderen te beoordelen. Sinds 1 januari 2007 is een gesprekscyclus ingevoerd, waaronder het houden van persoonlijk ontwikkelingsplan gesprekken (POP-gesprekken). Hier is nog niet veel ervaring over opgebouwd bij de sectieleiders, waardoor de oude manier van beoordelen nog een grote rol speelde tijdens de interviews. Veel van de ervaringen van de sectieleiders zijn gebaseerd op de oude manier van beoordelen.

Ook bij waarderen wordt weinig ondersteuning van P&O ervaren door de sectieleiders. De enige ondersteuning is het evaluatieformulier. Dit komt overeen met de gevonden data in uit de enquêtes (bijlage III).

“Ik krijg niet veel hulp of advies bij de beoordelingsgesprekken. Nu alleen bij de nieuwe systematiek van POP-gesprekken krijg ik ondersteuning. Maar bij het oude systeem kreeg je vrijwel niks, ik had geen hulpmiddelen.”

“Ik doe het beoordelen zelf, daar speelt P&O geen enkele rol in. Voor beoordelingsgesprekken gebruik ik eigenlijk alleen het SDS-sjabloon. Maar deze is vaak niet up-to-date.”

Wel is er ten tijde van de introductie van de POP-gesprekken een éénmalige bijeenkomst en training geweest voor de sectieleiders. Alle sectieleiders ervoeren de training als zeer positief, omdat er gepraat kon worden over de problemen die ze ondervonden bij het houden van een POP-gesprek. Ook onduidelijkheden omtrent het POP-gesprek werden verhelderd tijdens deze training. Vrijwel alle sectieleiders zouden graag vaker een soortgelijke training hebben, waar verschillende onderwerpen aan bod kunnen komen.

“Tijdens deze trainingen kon er met collega’s van gedachten gewisseld worden. Waar loop je tegen aan? Wat is belangrijk? Hoe doe je het?”

“Er was een eenmalige bijeenkomst over de problemen bij gespreksvoering. Dit was erg waardevol. Ik denk dat je, door sectieleiders vaker op deze manier bij elkaar te brengen, veel van elkaar kan leren.”

“Het zou zeker zinvol zijn dit soort bijeenkomsten vaker te organiseren, misschien met een wisselend thema, bijvoorbeeld ziekteverzuim. Misschien één keer per kwartaal.”

Bij de aanvang van de functie sectieleider misten een groot aantal sectieleiders de ondersteuning van P&O bij waarderen. Het is moeilijk om een evaluatie- of beoordelingsgesprek te houden en te scoren als dit nog nooit is gedaan. Vanuit P&O kwam geen hulp, sectieleiders hebben door schade en schande wijs moeten worden hoe zo’n gesprek gehouden moet worden. Doordat sommige sectieleiders bij aanvang niet wisten hoe te beoordelen, zijn er een aantal issues gemist, die wel erg leefden bij de medewerkers, bijvoorbeeld het niet kunnen samenwerken met collega’s. Het antwoord van een sectieleider op de vraag of hij is ingewerkt:

“Daar vraag je me wat. Ik ben, denk ik, niet echt ingewerkt. De eerste keer heb ik me keurig aan de procedures gehouden, daarna niet meer. Ik heb gevraagd hoe het hier gaat en daar hebben ze antwoord op gegeven. Ik kan me niet herinneren dat P&O zelf het initiatief nam om me in te werken op P&O zaken.”

Meerdere sectieleiders hebben aangegeven de huidige evaluatieformulieren ouderwets of niet praktisch te vinden. Het oude systeem van beoordelen ging uit van resultaatgericht, het nieuwe systeem gaat uit van competenties. Dit komt overeen met de data uit de enquêtes (bijlage III). Ze ervaren dat P&O de klacht aanneemt, maar er komt geen terugkoppeling.

“De formulieren zijn gebaseerd op de manier van functiebeschrijving. Dit is resultaatgericht, maar niet echt competentiegericht. Dit maakt het lastig, want er is veel variatie binnen de functies.”

Ook merken sommige sectieleiders op dat niet iedereen op dezelfde manier beoordeeld wordt. Dit komt naar boven als een medewerker op een andere sectie gaat werken. De ‘nieuwe’ sectieleider krijgt het evaluatieverslag van de oude, waaruit grote verschillen blijken in de manier van beoordelen. Er is ook een discussie gaande over wat nu precies ‘voldoende’ of ‘goed’ is bij beoordelen.

“Iedere sectieleider doet dit anders. Het is niet duidelijk wat de criteria moeten zijn.”

“Ik zou willen dat er binnen de GGD door iedere sectieleider op dezelfde manier gescoord wordt.”

De sectieleiders geven aan weinig terugkoppeling te krijgen op hun evaluatieverslagen. Dit ervaren zij als vervelend. Het maken van een evaluatieverslag kost veel tijd voor een sectieleider. De enige terugkoppeling die ze ervaren is dat een verslag niet voldoet aan bepaalde eisen of dat een periodiek wordt toegekend. Er is geen inhoudelijke terugkoppeling. Veel sectieleiders weten ook niet wat er met een evaluatieverslag gebeurt.

“Er gebeurt te weinig met de aanwezige gegevens uit de beoordelingsgesprekken. Het wordt niet systematisch opgeslagen en er wordt waarschijnlijk ook niks mee gedaan.”

“Ik weet ook niet of P&O kijkt naar de verslagen, ik denk haast van niet. Volgens mij kijken ze alleen naar de financiële paragraaf, om te bezien of er een periodiek bij moet voor die persoon.”

Uit de enquêtes bleek dat de sectieleiders over het algemeen negatief zijn over waarderen (bijlage III). Dit komt ook in de interviews naar voren. Het enige positieve aspect is de eenmalige bijeenkomst en training die gegeven werd door P&O.

Belonen

Over het belonen zijn de ervaringen verdeeld. Dit bleek ook uit de tegenstrijdigheden uit het gemiddelde en de modus gevonden in de enquêtes (tabel 1). Een aantal sectieleiders geeft aan zeer tevreden te zijn met de mogelijkheden tot belonen en de advisering en ondersteuning hierin door P&O. Maar een aantal sectieleiders zijn ook ontevreden. Ze ervaren vooral de regels als hinderlijk. Het (beperkte) budget wordt ook als lastig ervaren.

“Ik krijg hier vaak goede ondersteuning bij. Er wordt goed meege gedacht door P&O.”

“Ik heb absoluut niet voldoende mogelijkheden om te belonen. Ik heb discussie met P&O dat ik meer mogelijkheden wil om te belonen.”

“Materieel heb ik voldoende mogelijkheden om te belonen. Maar ook belonen in de zin van een dagje uit of opleiding zijn er ook. Ook kunnen mensen beloond worden door inhoudelijke verbreding van hun werk, zorgen dat het niet saai wordt. Maar je moet wel sterk rekening houden met het budget.”

“Ik wordt ondersteunt bij het incidenteel belonen. Er wordt een gepast bedrag gezocht en ik wordt geholpen bij het opstellen van een brief. Hier heb ik steun bij gehad.”

Een situatie die veel als voorbeeld werd gegeven, is de situatie waarin een werknemer aan het maximum van beloningen zit. Een aantal sectieleiders geeft aan dat het dan gewoon ophoudt voor die persoon. Als ze meer beloning willen, moeten ze een andere functie (of werkgever) zoeken. Maar andere sectieleiders vinden dit als een lastige situatie, waarbij de één wel goede adviezen krijgt van P&O en de ander vrijwel niet.

“Ik kan geen salarisverhoging geven door regelgeving van de GGD. Dan moet je het zoeken in opleidingen, cursussen, studies, gratificaties etcetera.”

“Op een gegeven moment houden de beloningen gewoon op. Er is totaal geen ondersteuning bij deze situaties.”

Opvallend was dat slechts één sectieleider aangaf dat wanneer een opleiding of cursus als een beloning wordt gegeven, deze niet persé relevant hoeft te zijn voor de GGD. Andere sectieleiders gaven aan dat wanneer een cursus of opleiding als beloning wordt gebruikt deze altijd relevant moet zijn voor het werk of de GGD. Dit komt vooral doordat rekening gehouden moet worden met het (beperkte) budget. Één sectieleider gaf aan cursussen of opleidingen niet te gebruiken als beloning.

“Opleidingen en cursussen aanbieden is ook een manier van belonen, maar het moet wel nut hebben. Is het voor hun hobby, dan wordt het niet volledig vergoed.”

“Als beloning kunnen geen cursussen gedaan worden die geen nut hebben voor de GGD, bijvoorbeeld voor een hobby.”

“Ik zie cursussen en opleidingen niet als beloning. Ik vind het belangrijk dat medewerkers goed op de hoogte blijven. Hier investeer ik dan ook in.”

Ontwikkelen

Vrijwel alle sectieleiders ervaren de ondersteuning en advisering als positief wanneer er een gepaste cursus of opleiding gevonden moet worden voor een medewerker. Ook het gegeven dat medewerkers een cursus of opleiding kunnen volgen die niet door de gemeente Rotterdam wordt aangeboden wordt als zeer positief ervaren. Dit is in tegenstelling met de data uit de enquêtes (bijlage III). Uit de enquêtes blijkt juist dat sectieleiders dit item negatief scoorden.

“Als ik vraag aan P&O of ze mee willen denken over competenties van een medewerker, dan zoekt P&O mee naar een geschikte cursus. Ook cursussen die niet binnen de gemeente worden gegeven, kunnen gevolgd worden.”

Is een medewerker minder gemotiveerd, dan wordt er actief meegedacht door P&O over taakverbreding of een nieuwe functie. Maar ook worden medewerkers doorgestuurd naar het College voor Arbeidszaken, waar ze daar advies krijgen. Ook is er een goede doorstroom binnen het concern als medewerkers van functie of afdeling wisselen.

Het opleidingsboekje, welke één keer per jaar wordt uitgegeven, wordt als goed ervaren. Er staat een hoop in. Ook worden er gedurende het jaar cursussen en opleidingen onder aandacht gebracht bij de sectieleiders. Dit is in tegenstelling met wat in de enquêtes (bijlage III) is gevonden. Hieruit blijkt juist dat de sectieleiders ontevreden zijn met het informeren door P&O over het aanbod aan opleidingen, cursussen etc. Een verklaring zou kunnen zijn dat de genoemde opleidingen, cursussen etc. in het opleidingsboekje te algemeen voor de secties.

“Standaard komt er vanuit de gemeente Rotterdam een opleidingsboekje per jaar. Er staat een heleboel in.”

De sectieleiders vinden het budget voor cursussen en opleidingen vaag. Het is niet duidelijk hoeveel euro het budget inhoudt voor opleidingen en cursussen.

“Het is onduidelijk wat we financieel mogen besteden aan cursussen en opleidingen.”

“Het budget is totaal niet duidelijk.”

Veel sectieleiders ervaren dat te weinig aandacht is voor de medewerkers, met name voor hun carrière, toekomst en kwaliteit. De medewerkers zijn toch hetgeen waarop de GGD draait. Het mobiliteitsbeleid wordt te weinig gestimuleerd. Hier is een tegenstelling met wat gevonden is in de enquêtes (bijlage III). Hieruit blijkt dat de sectieleiders een neutrale score hebben op het item loopbaanbegeleiding. De meeste sectieleiders geven wel aan dat niet iedere medewerker geschikt is voor mobiliteit.

“Ik vind het van sommige mensen jammer als ze te lang in dezelfde functie blijven. Aan die personen probeer ik duidelijk te maken dat het goed voor ze zou zijn als ze zich verder ontwikkelen. Maar voor sommigen is duidelijkheid en vastigheid ook goed.”

Uit de enquêtes (tabel 1) bleek een tegenstrijdigheid in het beoordelen van de HR-activiteit ontwikkelen. Het gemiddelde was aan de lage kant, terwijl de modus aangaf dat het meest voor 'eens' op een positieve item werd gekozen. Uit de interviews blijkt dat de sectieleiders meer positief dan negatief zijn over ontwikkelen.

Conclusie: De ervaringen van de geïnterviewde sectieleiders met betrekking tot ondersteuning, advisering en informering door de sectie P&O per HR-activiteit lopen uiteen. Bij ieder van de vier HR-activiteiten zijn positieve en negatieve dingen te noemen. Bij selecteren wordt vooral de lange wervingsprocedure (negatieve) ervaring genoemd. De ondersteuning, informering en advisering wordt bij waarden, gebaseerd op de oude manier, met name negatief ervaren. Bij belonen zijn de ervaringen wisselend en ontwikkelen wordt vooral positief ervaren door de sectieleiders.

4.6 Bestaat er een discrepantie tussen het aanbod van de sectie P&O en de vraag van het middenmanagement met betrekking tot selecteren, waarden, belonen en ontwikkelen?

De verwachtingen en ervaringen van de sectieleiders lijken aan te tonen dat er een (grote) discrepantie bestaat tussen het aanbod van P&O en de vraag van de sectieleiders met betrekking tot de vier genoemde HR-activiteiten. Wanneer echter specifiek gevraagd wordt of het aanbod van P&O tegemoet komt aan de vraag van de sectieleiders, dan is het algemene antwoord minder negatief. Vaak voldoet P&O ten dele aan de behoeften:

“P&O voldoet ten dele aan mijn vraag naar advies en ondersteuning.”

“Ze functioneren ook niet slecht, maar het is geen stimulerende afdeling.”

Er zijn een aantal zaken die de sectieleiders graag verbeterd zouden zien. Als belangrijkste taken van P&O wordt door sectieleiders vaak aangegeven dat dit ondersteuning en advisering is. Dit wordt door het hoofd P&O ook aangegeven. Echter, de manier waarop deze advisering en ondersteuning zou moeten plaatsvinden verschilt tussen de sectieleiders en hoofd P&O. Sommige sectieleiders geven aan niet altijd behoefte te hebben aan advies en ondersteuning, meestal omdat het (te) lang duurt voordat er een reactie vanuit P&O komt. Één sectieleider merkt op:

“Ik doe veel zelf. Het duurt vaak te lang voordat er reactie komt vanuit P&O.”

In het komende stuk zullen per HR-activiteit de eventuele discrepanties tussen sectieleiders en P&O weergegeven worden. Ook hier zal overlap te zien zijn met de verwachtingen en ervaringen van sectieleiders.

Selecteren

Bij selecteren uit de discrepantie tussen de sectie P&O en de sectieleiders zich voornamelijk in het lange wervingsproces. Vaak hebben de sectieleiders snel een nieuwe medewerker nodig, wat door het wervingsproces vertraagd wordt.

Ook geven enkele sectieleiders de bron van plaatsing van de vacature aan als probleem. Wanneer een vacature extern wordt geplaatst, komt deze vrijwel altijd in een grote krant. Maar er zijn ook vacatures die specialistisch personeel vragen, een reden om de betreffende vacature in een vakblad te plaatsen.

“P&O plaatst standaard de externe vacature in het AD of de Volkskrant, ongeacht welke functie het is. Ze kijken niet naar de doelgroep voor die vacature.”

Waarderen

De meest voorkomende discrepantie is dat sectieleiders geen terugkoppeling krijgen over de evaluatieverslagen. Ze weten niet wat er mee gebeurt. Volgens een aantal sectieleiders wordt de informatie uit de evaluatieverslagen niet gebruikt, wat zonde is.

Ook geven sommige sectieleiders aan dat de evaluatieformulieren niet up-to-date of ouderwets zijn. Deze moeten (beter) aangepast worden aan de nieuwe manier van beoordelen.

“De beoordeling moet anders opgezet worden. Door de competenties komen er al waardevolle aanvullingen. Maar ook op competenties kan je mensen niet volledig beoordelen.”

Uit de interviews blijkt dat sectieleiders verschillend omgaan met de POP-gesprekken en evaluatiegesprekken. Een aantal sectieleiders maakt van deze twee gesprekken één gesprek, terwijl andere sectieleiders deze bewust scheiden om het te laten bezinken. Hier is tussen de sectieleiders een discrepantie te bemerken. Een aantal sectieleiders geeft ook aan meer systematiek te willen in de manier van waarderen. Waarschijnlijk wordt dit veroorzaakt doordat slechts éénmalig een bijeenkomst en training is geweest betreffende de POP-gesprekken. Alle sectieleiders geven aan graag vaker dit soort trainingen te willen. Veel sectieleiders vinden het beoordelen lastig om te doen, terwijl dit een belangrijke P&O taak is.

Belonen

Bij belonen is de grootste onduidelijkheid het budget, met name wanneer cursussen of opleidingen gebruikt worden als beloning. Ook worstelen sommige sectieleiders met de manier van belonen bij een medewerker die aan zijn maximum zit. Deze sectieleiders willen een andere vorm van beloning toekennen, zodat ook deze medewerkers gemotiveerd blijven. P&O houdt zich aan de regels en kan dus geen andere vorm van beloning toekennen. Echter, er is hier ook discrepantie tussen de sectieleiders, aangezien andere sectieleiders vinden dat als een medewerker in die situatie meer beloning wilt krijgen, hij/zij een andere functie moet gaan zoeken. Één sectieleider gaf aan:

“Op een gegeven moment houdt het ook op met het geven van beloningen. Dan moet iemand eigenlijk elders een nieuwe baan gaan zoeken.”

Ontwikkelen

Ook bij de groeimogelijkheden, talentontwikkeling en kwaliteitverbetering van medewerkers missen sectieleiders terugkoppeling. De meeste sectieleiders zijn van mening dat dit moet groeien binnen P&O. Enkele sectieleiders geven aan dat er nog geen visie of beleid is voor het ontwikkelen van medewerkers. Enkele citaten:

“Je moet ze een carrièreperspectief bieden, zodat ze blijven en zich verder kunnen ontwikkelen. Ik heb het idee dat ik de kar moet trekken, terwijl het vanuit P&O zou moeten komen. Ik heb de verwachting, maar misschien is het een verkeerde verwachting, dat P&O daar een visie op ontwikkeld en het belangrijk vind.”

“Wel wordt er meer aandacht gegeven aan de persoonlijke ontwikkeling van iemand. Dat was vroeger minder aan de orde. Er wordt nog te weinig gedaan met de toekomst van medewerkers, ook als deze het zelf aangeeft.”

Ook is er onduidelijkheid over het budget voor cursussen, opleidingen, workshops, symposia etc. Alle sectieleiders benoemen dit. Dit lijkt niet verhelderd te worden door P&O.

Conclusie: Er zijn een aantal discrepanties te bemerken tussen P&O en de sectieleiders, maar ook tussen de sectieleiders. Bij selecteren zit de discrepantie tussen P&O en de sectieleiders, vooral de lange wervingsprocedure en de plaatsing van de vacature. Bij waarden lijkt er een discrepantie tussen de sectieleiders onderling. Het blijkt dat de sectieleiders allen verschillend waarden. Dit kan veroorzaakt worden door het gegeven dat ze, bij aanvang van de functie als sectieleider, niet ingewerkt worden. Bij belonen bestaat er onduidelijkheid over het budget, een discrepantie tussen P&O en sectieleiders. Tenslotte is de discrepantie bij ontwikkelen het (missende) beleid van P&O, die de sectieleiders juist belangrijk vinden.

4.7 Wat kan de sectie P&O voor acties ondernemen om het aanbod van de HR-activiteiten (nog) beter af te stemmen op de behoeften en verwachtingen van het middenkader?

Het beantwoorden van deze deelvraag zal voor een groot deel een reactie zijn op de verwachtingen, ervaringen en discrepanties, genoemd door de sectieleiders. Natuurlijk kan niet aan alle verwachtingen worden voldaan door P&O. In deze paragraaf worden die acties genoemd waarvan de meeste sectieleiders hebben aangegeven hier graag verandering in te willen zien.

Zoals eerder genoemd, wordt aan de behoeften en verwachtingen van de sectieleiders ten dele voldaan door P&O. De belangrijkste activiteit die P&O kan ondernemen is om de eigen sectie eens goed te bekijken. Alle sectieleiders noemen de sectie P&O passief en volgend, er is geen initiatief. Het is onduidelijk wat de mening van de sectie P&O hierover is. Graag zouden de sectieleiders meer eigen inbreng van P&O zien, in plaats van alleen inbreng vanuit het concern. P&O zou kunnen nagaan waar deze passiviteit in schuilt. Twee sectieleiders vragen zich bijvoorbeeld af of er bij P&O wel de juiste mensen werken. Is de oorzaak gevonden, dan kan daarop een passende actie genomen worden.

“Het hoofd P&O lijkt niet gelukkig te zijn in het aannemen van mensen voor zijn sectie.”

Samenhangend met de vraag of de juiste mensen bij P&O werken, zou er gekeken moeten worden naar de individuele kwaliteiten van de P&O adviseurs. Past de P&O adviseur wel bij de aan de betreffende gekoppelde sectieleider(s)? Waarom is de ene sectieleider enorm tevreden over zijn P&O adviseur en de andere sectieleider niet?

Ook geven alle sectieleiders aan dat ze vaker een training en/of bijeenkomst willen, waar ze samen met P&O over ondervonden problemen en/of onduidelijkheden op het gebied van P&O kunnen praten. Het onderwerp kan per training variëren en hoeft niet continu over het POP-gesprek te gaan.

Een andere actie die door P&O genomen kan worden, is zorgen dat de sectieleiders op dezelfde manier werken, met name bij waarderen. P&O zou de werkwijze voor sectieleiders kunnen standaardiseren. Nieuwe sectieleiders zouden bij aanvang van hun functie ingewerkt kunnen worden door een medewerker van P&O. Op deze manier zal door de gehele organisatie op een gelijksoortige manier gewerkt worden, in tegenstelling tot wat nu gebeurt. Hiermee hangt samen dat P&O met een duidelijke visie zou moeten komen. Met andere woorden: er moet meer eenheid gecreëerd worden binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond.

Terugkoppeling is ook een veel gehoorde wens. Terugkoppeling over problemen van medewerkers en sectieleiders op P&O gebied, evaluatieverslagen, groeiomogelijkheden etc. Ook valt hieronder het aanleveren van correcte en heldere overzichten van P&O gerelateerde onderwerpen, zoals ziekteverzuim en toekenning van periodieken.

“De terugkoppeling zou beter kunnen, zoals het evaluatiegesprek en groeiomogelijkheden. Ik hoop dat dit gaat groeien.”

De meeste sectieleiders zouden graag verbetering of ontwikkeling zien in de visie en het beleid van P&O betreffende de groeiomogelijkheden van de medewerkers. Het hoofd P&O geeft zelf ook aan dat ze hier nog niet veel aan gedaan hebben. Gezien het feit dat deze discrepantie al gesignaleerd is door P&O, zou het zeker zinvol zijn hier actie op te nemen.

“Ik mis de visie vanuit P&O. Ze moeten transparant zijn naar de medewerkers en leidinggevenden.”

Als laatste zou P&O zich minder star kunnen vasthouden aan de regels en procedures. Hieronder vallen zaken als het sneller kunnen doorlopen van het wervingsproces, minder formulieren in moeten vullen om iets aan te vragen, makkelijker zijn in beloningen etc. Één sectieleider merkte hierover op:

“De P&O medewerkers willen zichzelf graag indekken en werken volgens de regels en procedures. Maar managers zitten hier niet op te wachten.”

Conclusie: Er zijn een aantal punten waarop P&O actie kan ondernemen om de afstemming met de sectieleiders te verbeteren. Er kan vaker een training georganiseerd worden waarbij sectieleiders met elkaar en P&O kunnen praten over problemen of onduidelijkheden. Ook zouden de sectieleiders ingewerkt kunnen worden op het waarderen van medewerkers. Tenslotte zou een actief en innoverend beleid gevoerd kunnen worden vanuit P&O.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. De doelstelling van het onderzoek wordt hierbij niet uit het oog verloren. De doelstelling van het onderzoek, welke in de inleiding werd gegeven, is als volgt:

Het doel van dit mixed methods onderzoek is ontdekken of de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond kan beantwoorden aan de vraag van het middenmanagement wanneer het gaat om de HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen. Ook is het doel te ontdekken hoe zij de dienstverlening nog meer kan optimaliseren.

De probleemstelling, die uit de inleiding en doelstelling volgde, is als volgt geformuleerd:

Levert de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond de goede ondersteuning op de HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen overeenkomstig de behoeften en verwachtingen van het middenkader?

Aan de hand van de resultaten die voortvloeien uit de antwoorden op de deelvragen, kan antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Uit de enquêtes en semi-gestructureerde interviews blijkt dat de sectieleiders ten dele tevreden zijn over de sectie P&O. Vaak zijn ze wel tevreden over de P&O adviseur, maar minder tevreden over de instrumenten, adviezen en ondersteuning die de sectie P&O biedt. Uit de enquêtes blijkt dat informeren het slechtst wordt beoordeeld door de sectieleiders, ondersteunen en adviseren scoorden beter.

Het meest tevreden zijn de sectieleiders over de ondersteuning bij de HR-activiteiten selecteren en belonen. Met name de tevredenheid over belonen is opvallend, aangezien in een document van P&O wordt gesproken van een hiaat. Er ontbreekt een instrument voor bewezen waardering anders dan een gratificatie. Uit de interviews met de sectieleiders is dit hiaat wisselend aangetoond. Een paar sectieleiders geven aan dit inderdaad een gemis te vinden, maar andere sectieleiders weer niet. Het hiaat valt dus wel mee. De sectieleiders zijn over het algemeen tevreden over de verschillende mogelijkheden tot beloning. Er wordt hier een goede ondersteuning in ontvangen.

Bij de HR-activiteit selecteren wordt vooral de lange wervingsprocedure als negatief punt gezien. De meeste sectieleiders zouden hier meer flexibiliteit in willen zien. Er is goede ondersteuning in het opstellen van een vacaturetekst of advertentie.

Minder tevreden zijn de sectieleiders over de ondersteuning bij de HR-activiteiten waarderen en ontwikkelen. Zoals eerder aangegeven is sinds 01 januari 2007 is een gesprekscyclus ingevoerd, waaronder het houden van POP-gesprekken. Hier is nog niet veel ervaring over opgebouwd bij de sectieleiders, waardoor de oude manier van waarderen nog een grote rol speelde tijdens de interviews. Er wordt door de sectieleiders aangegeven weinig steun te ontvangen van P&O bij waarderen. Eigenlijk is de enige ondersteuning een evaluatieformulier, maar deze is volgens een groot aantal sectieleiders verouderd. De slecht ervaren ondersteuning bij waarderen hangt waarschijnlijk ook samen met het niet inwerken van een sectieleider bij aanvang van de functie.

Veel sectieleiders geven aan dat de medewerker de belangrijkste klant moet zijn voor P&O. De medewerkers leveren de prestaties en kwaliteit. De ondersteuning van P&O bij ontwikkelen is matig. Er wordt door P&O goed meegedacht over een passende opleiding of cursus. Er mist echter een duidelijk beleid omtrent ontwikkelen vanuit P&O.

Het tweede gedeelte van de doelstelling betreft het ontdekken hoe de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond de dienstverlening nog meer kan optimaliseren. Op dit gedeelte van de doelstelling is door middel van de laatste deelvraag antwoord en/of suggesties gegeven. Belangrijk is dat P&O, in de ogen van de sectieleiders, passief en volgend is. Steeds meer beleid wordt vanuit het concern Rotterdam ingevoerd, terwijl dit niet altijd is wat sectieleiders verwachten of willen. De sectieleiders verwachten meer beleid welke specifiek op de GGD Rotterdam-Rijnmond is toegespitst. Hiermee hangt ook samen dat er meer organisatiebreed beleid gevoerd moet worden. Vanuit P&O gebeurt dit al en P&O bewaakt dit ook, maar op het niveau van de sectieleiders gaat het toch niet goed. Er zijn verschillen tussen de manier van werken van sectieleiders, terwijl dit eigenlijk niet zou moeten.

Als laatste zou de sectie P&O meer of sneller kunnen terugkoppelen naar de sectieleiders. Een voorbeeld is dat sectieleiders eigenlijk niet weten wat met de evaluatieverslagen gebeurt. De sectieleiders zijn veel tijd kwijt aan het maken van de evaluatieverslagen en verwachten hier eigenlijk terugkoppeling over. Maar ook terugkoppeling over aangekaarte problemen of steeds terugkerende problemen. Met andere woorden: er moet meer tweerichtingsverkeer komen, in plaats van eenrichtingsverkeer, welke van de sectieleider naar P&O gaat.

6. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten gekoppeld worden aan de probleemstelling en de literatuur (onder andere het theoretisch kader).

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- de sectieleiders zijn ten dele tevreden over de sectie P&O;
- het minst tevreden zijn de sectieleiders over het informeren door P&O over de vier HR-activiteiten, adviseren en ondersteunen doet P&O wel goed;
- het minst tevreden zijn de sectieleiders over de HR-activiteiten waarderen en ontwikkelen. De HR-activiteiten selecteren en belonen scoren beter;
- de sectieleiders missen een duidelijke visie/duidelijk beleid van de sectie P&O. Ook wordt P&O als passief en volgend gezien door de sectieleiders;
- P&O zou meer en sneller moeten terugkoppelen naar de sectieleiders.

De sectieleiders zijn ten dele tevreden over de sectie P&O. Dit is een positiever beeld dan in het onderzoek van Tissen (1991) wordt geschetst, waar één van de belangrijkste conclusies was dat de managers de P&O afdeling over het algemeen als onvoldoende ervaren. Wellicht is het beeld dat de managers hebben over de P&O afdeling in de afgelopen zestien jaar verbeterd.

In het theoretisch kader is gesproken over de human resource cycle van Fombrun et al. (1984). Dit model geeft aan hoe de vier HR-activiteiten selecteren, waarderen, belonen en ontwikkelen leiden tot prestatie. Het samenspel en de afzonderlijke invulling van deze activiteiten dienen zodanig te worden vormgegeven dat de prestatie van de medewerkers in positieve zin wordt beïnvloed. Deze vier activiteiten worden, volgens Fombrun et al., gebruikt door managers. De cyclus representeert opeenvolgende taken van managers (Fombrun et al. 1984:41). De sectieleiders van de GGD Rotterdam-Rijnmond voeren de vier HR-activiteiten uit, maar de vraag is of de uitvoering voldoende is. Fombrun et al. geven in hun theorie belangrijke zaken aan voor de vier functies (Fombrun et al. 1984:43). Uit de interviews blijkt dat de sectie P&O en de sectieleiders niet altijd voldoen aan deze belangrijke zaken. Hierdoor zal de cyclus mogelijk niet goed functioneren en zullen de inspanningen van de sectieleiders en P&O niet volledig ten goede komen aan de prestaties van de medewerkers en organisatie. De prestatie van de GGD Rotterdam-Rijnmond en de medewerkers zou (nog) beter kunnen wanneer de vier activiteiten zodanig worden uitgevoerd dat aan meer belangrijke zaken wordt voldaan.

Fombrun et al. geven aan dat het HRM beleid pas daadwerkelijk effectief is als de activiteiten een strategische component hebben (Fombrun et al. 1984:42). Noe et al. (2006) geven vier koppelingen tussen het strategisch management en de HRM-afdeling. In de GGD Rotterdam-Rijnmond lijkt sprake te zijn van een éénrichting koppeling. De sectie P&O wordt door het concern geïnformeerd over de strategische doelstellingen. De sectie P&O wordt vervolgens geacht systemen en/of programma's te ontwikkelen om de strategie te implementeren in de GGD Rotterdam-Rijnmond. Dit niveau van integratie leidt vaak tot een strategie die de organisatie niet succesvol kan implementeren (Noe et al. 2006:63). Dit lijkt

van toepassing op de GGD Rotterdam-Rijnmond. De sectieleiders zijn slechts deels tevreden over het beleid van de sectie P&O. Ook vinden ze P&O passief en volgend, wat een aanwijzing is voor de éénrichting koppeling. Door deze éénrichting koppeling zullen ook de activiteiten niet effectief zijn.

Er lijkt sprake van een tweezijdige werkrelatie tussen P&O en de sectieleiders in de GGD Rotterdam-Rijnmond. De werelden raken elkaar, maar zijn niet geïntegreerd (Tissen 1991:87). Wordt er gekeken naar de rolverdeling tussen de sectieleiders en P&O, genoemd door De Baas & De Leeuw (2005), dan lijkt de overheersende rol van P&O het meest toepasselijk. Tussen de sectieleiders en P&O is (nog) geen integratie. De sectie P&O implementeert beleid of instrumenten (afkomstig vanuit het concern Rotterdam) en de sectieleiders moeten dit toepassen, de sectieleiders zijn eenzijdig afhankelijk van P&O. Middels de P&O adviseurs is er (enig) overleg tussen P&O en de sectieleiders. Gevolg van deze rolverdeling is (in de GGD Rotterdam-Rijnmond) dat de sectieleiders over het algemeen negatief tot neutraal tegenover P&O staan. Voor een betere prestatie zou er een geïntegreerde werkrelatie en evenwichtige invloedsverdeling moeten komen tussen de sectieleiders en P&O.

Uit literatuuronderzoek bleek dat het takenpakket van de managers wijzigt, steeds meer uitvoerende werkzaamheden worden door managers gedaan (Biemans 1999:61). Ook binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond is deze trend merkbaar. Echter, de reden van deze trend is niet altijd dat deze taken door herbelegging in het takenpakket van de sectieleider kwam. Een aantal sectieleiders doet bepaalde taken zelf, omdat ze vinden dat de uitvoering van de taken door P&O te traag is.

De Jong (1994) denkt dat het management de praktische competentie om de vaktechnische kanten van het personeelsmanagement te beheersen vaak missen (De Jong 1994 in: Biemans 1999:62). Deze mening lijkt op te gaan voor de GGD Rotterdam-Rijnmond. De sectieleiders worden niet ingewerkt wanneer ze starten in hun functie als sectieleiders, waardoor ze mogelijk niet competent genoeg zijn de taken goed uit te voeren.

Biemans (1999) heeft onderzoek gedaan naar onder andere de belangrijkste aspecten van inhoud van het werk voor HR professionals en managers. De managers zijn vooral geïnteresseerd in inzicht en beheersing van de personele kosten. Informatie die inzicht geeft in die kosten vinden zij het meest belangrijk. Ook het krijgen van juiste en duidelijke overzichten van de personeelsafdeling is belangrijk (Biemans 1999:114). De verwachtingen van de sectieleiders van de GGD Rotterdam-Rijnmond komen overeen met de uitkomsten van het onderzoek van Biemans. Vaak wordt door de sectieleiders aangegeven dat de budgetten voor belonen en ontwikkelen vaag en onduidelijk zijn. Ook klagen ze over de onjuiste overzichten, bijvoorbeeld over ziekteverzuim en toekenning van een periodiek, die de sectieleiders van P&O krijgen. Deze overzichten hebben ook te maken met de wens van de sectieleiders voor betere (en snellere) terugkoppeling.

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen gedaan worden omtrent het uitvoeren van een soortgelijk onderzoek. Ook zullen er aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk en wat eventueel aanvullend onderzocht kan worden.

In dit onderzoek is een afstemming tussen vraag en aanbod onderzocht. De vraag komt vanuit de sectieleiders en het aanbod vanuit de sectie P&O van de GGD Rotterdam-Rijnmond. Een aanbeveling voor een soortgelijk onderzoek zou zijn zowel vraag- en aanbodzijde zoveel mogelijk te betrekken in het onderzoek. In dit geval is meer nadruk gelegd op de vraagzijde, terwijl de aanbodzijde net zo belangrijk is. Wanneer beide zijden evenveel in beeld komen, kan duidelijker in beeld worden gebracht waar de hiaten en discrepanties optreden.

Uit de data-analyse en resultaten blijkt dat de sectieleiders ten dele tevreden zijn en een hoog aantal verwachtingen hebben. Aanvullend onderzoek zou gedaan moeten worden om te ontdekken *waarom* ze ten dele tevreden zijn. Het moet duidelijk worden waarom de hiaten en discrepanties ontstaan. Worden er duidelijke oorzaken gevonden, dan kan hier beter actie op worden ondernomen door de sectie P&O. In dit onderzoek komt dit wel naar boven, maar het lag niet in de doelstelling van dit onderzoek om aan te tonen waarom er verschillen zijn en waarom ze ten dele tevreden zijn. In een aanvullend onderzoek zal dan ook meer aandacht naar de sectie P&O uit moeten gaan.

In aanvullend onderzoek zou verder ingegaan moeten worden op het model van Fombrun et al. (1984). Hij geeft aan dat de vier generieke functies worden uitgevoerd door managers en dat deze een impact te hebben op de prestatie op zowel individueel als organisatorisch niveau (Fombrun et al. 1984:41). De impact zou onderzocht kunnen worden. In dit onderzoek is gekeken naar de vier HR-activiteiten en de afstemming tussen P&O en de sectieleiders. Er is niet gekeken naar wat de impact is van deze vier functies op de individuen en de organisatie. Wordt dit onderzoek gedaan, dan zal het model meer bruikbaar zijn binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond.

Ook zou er in een aanvullend onderzoek verder gekeken moeten worden dan alleen HRM. Fombrun et al. geven aan dat niet alleen HRM verantwoordelijk is voor de prestaties, maar ook andere onderdelen van de organisatie. Strategie en structuur beïnvloeden eveneens de prestatie (Fombrun et al. 1984:41). Door meerdere organisatieonderdelen te betrekken, kan er een beter beeld van de geleverde prestaties worden gegeven.

Dit onderzoek vond plaats binnen één organisatie, voornamelijk onder de sectieleiders. Dit levert beperkte kwantitatieve data op, waardoor er weinig statistieke gegevens verkregen kunnen worden. Volgend onderzoek zou op meerdere organisaties of meerdere personen binnen de GGD Rotterdam-Rijnmond gericht kunnen worden. Met meer kwantitatieve data kunnen onderwerpen als significantie en correlatie onderzocht worden.

Een aantal maal bleek dat er tegenstellingen zaten in de gevonden data uit de enquêtes en uit de interviews. Dit kan te maken hebben met het gegeven dat sommige sectieleiders de enquête invulden met hun P&O adviseur in hun gedachten en andere sectieleiders met de

sectie P&O. In een volgend of soortgelijk onderzoek moet duidelijker geëxpliciteerd worden waar precies de mening over gevraagd wordt.

8. Literatuurlijst

Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede. 2001. *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Derde herziene druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

De Baas, W & G. de Leeuw. 2005. *De kern van personeelsmanagement. Over grondslagen en praktijk*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Baron. J.N. & D.M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources*. New York: John Wiley & Sons.

Becker, T.E. & R.S. Billings & D.M. Eveleth & N.L. Gilbert. 1996. 'Foci and bases of employee commitment: implications for job performance.' *Academy of Management Journal* 39 (2):464-482.

Bernard, H.R. 1994. *Research Methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches*. Tweede druk. Londen: Sage.

Biemans, P.J. 1999. *Professionalisering van de Personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Proefschrift Delft: Eburon.

Boselie, P. & J. Paauwe. 2002. 'Het geheim ontrafeld? De bijdrage van strategisch human resource management aan prestatieverbetering.' *M&O* 3:5-24.

Bowen, D.E. & C. Ostroff. 2004. 'Understanding HRM-firm performances linkages: the role of the "strength" of the HRM system.' *Academy of Management Review* 29 (2):203-221.

Bowling, A. 2002. *Research methods in health. Investigating health and health services*. Tweede druk. Open University Press.

Boxall, P. & J. Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave MacMillen.

Creswell, J.W. 2003. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Delery, J.E. & J.D. Shaw. 2001. 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension.' *Research in Personnel and Human Resource Management* 20:165-197.

Fombrun, C.J. & N.M. Tichy & M.A. Devanna. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.

Fousert, D. 2000. *P&O, passé en overbodig? Een spiegel voor HR-professionals*. Eerste druk. Alphen aan den Rijn: Samsom.

2007. *GGDen* [Internet]. GGD Nederland, Vereniging voor GGD'en [aangehaald op 03-02-007]. Bereikbaar op http://www.ggd.nl/kennisnet/statpagina/show_pagina.asp?paginanr=110&style=1&titel=GGDen

2007. *GGD Rotterdam-Rijnmond: de meest ambitieuze GGD van Nederland* [Internet]. GGD Rotterdam-Rijnmond, 08-01-2007 [aangehaald op 05-05-2007]. Bereikbaar op <http://www.ggd.rotterdam.nl/smartsite1144.dws?goto=2130597&channel=2814&substyle=>

GGD Rotterdam. 2006a. *DVO P&O/Jaarplan 2006*. Rotterdam

-----, 2006b. *Wegwijzer door de GGD. Informatieboekje voor medewerkers van de GGD*. Rotterdam.

Guest, D.E. 1997. 'Human resource management and performance: a review and research agenda.' *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3):263-276.

'T Hart, H. & J. Van Dijk & M. de Goede & W. Jansen & J. Teunissen. 1996. *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

Hasenfeld, Y. 1992. *Human Services as Complex Organizations*. California: Sage Publications.

Huijsman, R. & M.G. Boekholdt. 2000. 'Samenhangend zorgbeleid in de regio en voor doelgroepen.' *ZM Magazine* 16 (11):14-18.

Huselid, M.A. 1995. 'The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.' *Academy of Management Journal* 38 (3):635-672.

Kalleberg, A.L. & J.W. Moody. 1994. 'Human resource management and organizational performance.' *American Behavioral Scientist* 37 (7):948-962.

Kluytmans, F. 2001. *Leerboek Personeelsmanagement*. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Lamers, L.M. 2005. *College Inleiding Methoden en Technieken: Gegevensverzameling 1: onderzoekseenheden en steekproeven*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. 07-10-2005.

Lewis, G. 1996. *The Mentoring Manager*. Londen: Pearson Professional

MacDuffie, J.P. 1995. 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.' *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2):197-221.

Maso, I. & A. Smaling. 1998. *Kwalitatief Onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.

Noe, R.A. & J.R. Hollenbeck & B. Gerhart & P.M. Wright. 2006. *Human Resource Management. Gaining a competitive advantage*. Vijfde druk. New York: McGraw-Hill/Irwin. [1994]

Paauwe, J. 1995a. 'Strategisch HRM in perspectief (1).' *Gids voor personeelsmanagement* 74 (10):31-34.

-----, 1995b. 'De kwaliteit van P&O.' *Gids voor personeelsmanagement* 74 (11):60-63.

-----, 1994. *Organiseren: een grensoverschrijdende passie*. Alphen aan den Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

Paauwe, J. & R. Richardson. 1997. 'Introduction.' *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3):257-262.

Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.

Plempers, E. 2003. *Evaluatie Groot Batelaar. Samenvatting*. [Internet]. Verwey-Jonker Instituut, augustus 2003 [aangehaald op 11-06-2007]. Bereikbaar op http://www.verwey-jonker.nl/images/dynamisch/Samenvatting_1777.pdf

Pope, C. & S. Ziebland & N. Mays. 2000. Qualitative research in health care. *British Medical Journal* 320:114-116.

Purcell, J. & N. Kinnie. 2006. 'HRM and business performance'. In: P. Boxall & J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Segers, J. 1999. *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.

Schreiner, N.A.F.M. 2007. *Loopbaanontwikkeling voor het Individu*. Vierde druk. Rotterdam: Studie Service Centrum, Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg, Faculteit der Geneeskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Swanborn, P.G. 1982. *Schaaltechnieken. Theorie en praktijk van acht eenvoudige procedures*. Meppel: Boom.

Tissen, R.J. 1991. *Mensen beter managen in theorie en praktijk: een exploratieve studie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Ulrich, D. 1997a. 'Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results.' *Human Resource Management* 36 (3):303-320.
- , 1997b. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Veelen, W. 2000. *Het Bazenonderzoek van Bondgenoten*. Utrecht: FNV Bondgenoten.
- Vloeberghs, D. 1997. *Handboek Human Resource Management. Managementcompetenties voor de 21ste eeuw*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Van Wijk, K.P. 2007. *De Service Care Chain. De invloed van service en HRM op de realisering van vraaggerichte dienstverlening door zorgorganisaties*. Rotterdam: EMC, iBMG.
- , 2006. *College Personeelsmanagement: Het belang van goede ondersteunende werkomstandigheden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam. 27-10-2006.
- Wijnsma, P. & B. Roelofs & J.M.M. Taks. 2006. 'De bestuurders van de toekomst.' *ZM Magazine* 22 (12):13-16.
- Wood, S. 1999. 'Human resource management and performance.' *International Journal of Management Reviews* 1 (4):367-413.
- Wright, P.M. & T.M. Gardner & L.M. Moynihan & M.R. Allen. 2005. 'The relationship between HR practices and firm performance: examining casual order.' *Personnel Psychology* 58 (2):409-446.

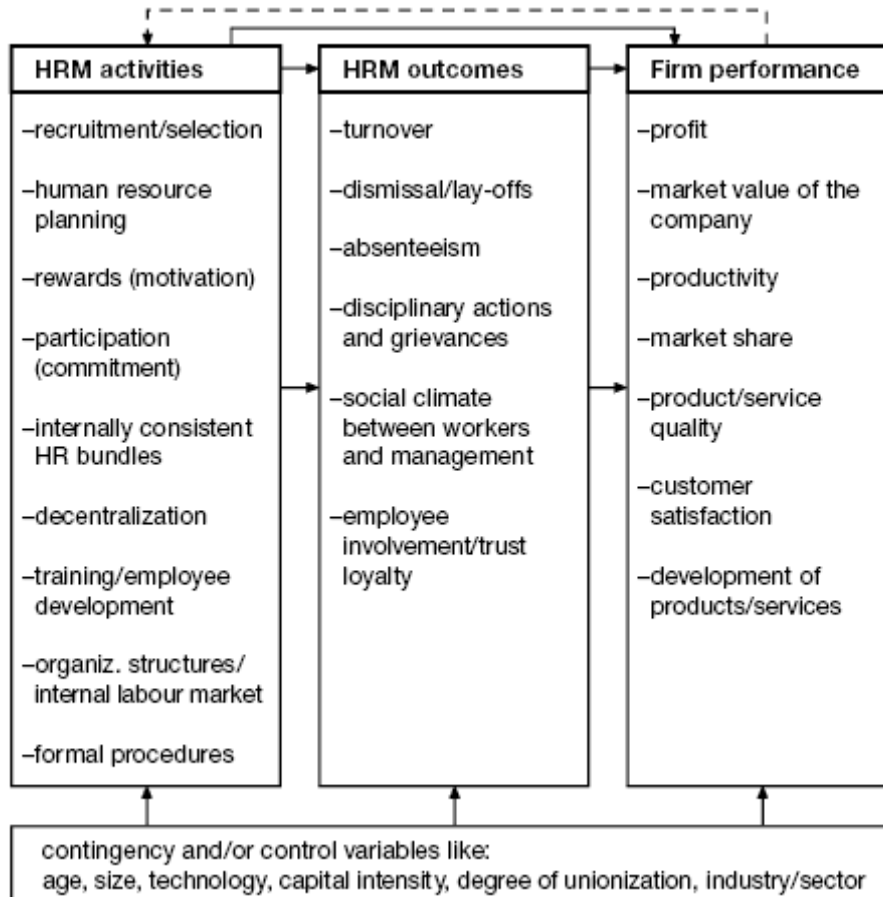
9. Bijlagen

9.1	Bijlage I	Een raamwerk van empirisch onderzoek	53
9.2	Bijlage II	Enquête	54
9.3	Bijlage III	Scores van de sectieiders per item	58
9.4	Bijlage IV	Wervingsprocedure GGD Rotterdam-Rijnmond	59

9.1 Bijlage I

Een raamwerk van empirisch onderzoek

Een raamwerk van empirisch onderzoek. Paauwe & Richardson (1997:206)



9.2 Bijlage II

Enquête

Afstemming tussen de sectie P&O en de sectieleiders van de GGD Rotterdam-Rijnmond

Inleiding

Vorige week heeft u een introductie gekregen over mijn afstudeeronderzoek in het kader van Human Resource Management. Hier volgt de enquête die een start moet geven aan de dataverzameling.

De enquête is opgedeeld in vijf onderdelen. Bij alle onderdelen, behalve bij het laatste onderdeel, moet in gedachten worden gehouden dat het gaat om de afstemming tussen de sectie P&O en uzelf (in uw rol als sectieleider).

Het eerste onderdeel is Selectie. Hier vindt u stellingen die betrekking hebben op het aannamebeleid en het bewegen van personeel door verschillende functies.

Het volgende onderdeel is Waarderen. Deze stellingen gaan over hoe prestaties van medewerkers gewaardeerd (beoordeeld) worden.

Het derde onderdeel is Belonen. In dit onderdeel hebben de stellingen betrekking op verschillende manieren voor het belonen van medewerkers.

Het vierde onderdeel is Ontwikkelen. Deze stellingen gaan over verschillende methoden om zowel uzelf (in uw rol als sectieleider) en de medewerkers te ontwikkelen.

Tenslotte is het laatste onderdeel Algemeen, waarbij gevraagd zal worden naar geslacht, leeftijd, jaren in dienst etc.

De enquêtes zullen anoniem verwerkt worden. De uitkomsten zijn niet te herleiden tot individuen. Ook zal de onderzoeker met vijf sectieleiders vragen om een diepte-interview te houden. Dit interview zal anoniem zijn.

Ik hoop dat u zo vriendelijk wilt zijn deze binnen een week te retourneren. De ingevulde enquêtes kunt u mailen naar: tvanderplicht@gmail.com.

Alvast bedankt!

Tessa van der Plicht

Enquête vragen

De enquête bestaat uit 16 stellingen en 6 vragen. De meeste stellingen hebben vijf antwoordmogelijkheden. Deze antwoordmogelijkheden zijn de getallen 1 t/m 5.

Waarden die aan de getallen hangen:

1 = helemaal mee oneens

2 = oneens

3 = neutraal

4 = eens

5 = helemaal mee eens

Markeer het getal met de waarde die het beste bij uw antwoord past. Markeren kan door middel van **vet** maken, onderstrepen of **kleuren** van het getal. Ditzelfde kunt u doen om bij stelling 14 t/m 17 uw antwoorden duidelijk te maken.

De antwoorden op de vragen kunt u in de ruimte onder de vraag intikken.

Selecteren

1. De sectie P&O ondersteunt mij erg goed bij het opstellen van een vacature.

1 2 3 4 5

2. De sectie P&O ondersteunt mij uitstekend bij het vinden van een nieuwe functie voor een medewerker.

1 2 3 4 5

3. De sectie P&O levert instrumenten (tools) die mij zeer goed helpen bij de werving en selectie.

1 2 3 4 5

Waarderen

4. De sectie P&O ondersteunt mij erg goed bij het geldig (valide) meten van de prestaties van medewerkers (meet ik wat ik wil meten).

1 2 3 4 5

5. De sectie P&O ondersteunt mij uitstekend bij het beoordelen van de prestaties van de medewerkers.

1 2 3 4 5

6. De sectie P&O levert instrumenten (tools) die mij zeer goed helpen bij het waarderen van medewerkers.

1 2 3 4 5

Belonen

7. De sectie P&O informeert mij zeer goed over alle mogelijkheden om medewerkers te belonen.

1 2 3 4 5

8. De sectie P&O adviseert mij uitstekend bij het kiezen van de juiste een beloning voor een medewerker.

1 2 3 4 5

9. De sectie P&O ondersteunt mij zeer goed bij het toekennen van een beloning aan een medewerker (hoe en wanneer wordt de beloning wordt gegeven).

1 2 3 4 5

Ontwikkelen

10. De sectie P&O houdt mij zeer goed op de hoogte van alle opleidingen, cursussen, trainingen etc. die beschikbaar zijn voor de medewerkers.

1 2 3 4 5

11. De sectie P&O adviseert mij uitstekend bij het kiezen van de juiste opleiding, cursus, training etc. voor de medewerker.

1 2 3 4 5

12. De sectie P&O informeert mij zeer goed over welke competenties, kennis en vaardigheden medewerkers in de toekomst moeten hebben.

1 2 3 4 5

13. De sectie P&O ondersteunt mij uitstekend bij de loopbaanbegeleiding van medewerkers.

1 2 3 4 5

Algemeen

14. Ik vind dat de sectie P&O mij zeer goed ondersteunt op het gebied van (*meerdere antwoorden mogelijk*):

- selecteren
- waarderen
- belonen
- ontwikkelen

15. Ik vind dat de sectie P&O mij zeer goed informeert op het gebied van
(meerdere antwoorden mogelijk):

- selecteren
- waarderen
- belonen
- ontwikkelen

16. Ik vind dat de sectie P&O mij uitstekend adviseert op het gebied van
(meerdere antwoorden mogelijk):

- selecteren
- waarderen
- belonen
- ontwikkelen

17. Wat is uw naam?

18. Wat is uw geslacht?

19. Wat is uw leeftijd?

20. Hoe lang bent u in dienst bij de GGD Rotterdam-Rijnmond?

21. Hoe lang bent u werkzaam als sectieleider?

22. Voor welke sectie bent u werkzaam als sectieleider?

Wilt u verder wat kwijt over de enquête en/of andere relevante zaken, graag uw mening of op- en aanmerkingen.

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze enquête!

Wilt u op de hoogte blijven van het onderzoek, dan kunt u op twee manieren contact met mij opnemen:

telefoon: 06-10419135

e-mail: tvanderplicht@gmail.com

Tessa van der Plicht

9.3 Bijlage III

Scores van de sectieleiders per item

De genummerde items in de tabellen komen overeen met de genummerde items in de enquête.

Scores van de sectieleiders op items betreffende **selecteren**

		1. Opstellen vacature	2. Nieuwe functie medewerker	3. Instrumenten w&s
N	Valid	12	11	12
	Missing	0	1	0
Mean		3,4167	3,4545	2,8333
Mode		4,00	3,00	2,00
Std. Deviation		1,16450	,52223	1,02986

Scores van de sectieleiders op items betreffende **waarderen**

		4. Meten prestaties	5. Beoordelen prestaties	6. Instrumenten waarderen
N	Valid	12	12	11
	Missing	0	0	1
Mean		2,0833	2,4167	2,7273
Mode		2,00	3,00	2,00
Std. Deviation		,66856	,90034	1,10371

Scores van de sectieleiders op items betreffende **belonen**

		7. Mogelijkheden belonen	8. Kiezen juiste beloning	9. Toekennen beloning
N	Valid	12	12	12
	Missing	0	0	0
Mean		3,0833	3,1667	3,0833
Mode		3,00	2,00	3,00
Std. Deviation		1,24011	1,19342	1,24011

Scores van de sectieleiders op items betreffende **ontwikkelen**

		10. Informereren opleidingen etc.	11. Kiezen juiste opleiding	12. Competenties	13. Loopbaan- begeleiding
N	Valid	12	11	12	12
	Missing	0	1	0	0
Mean		2,4167	2,4545	3,0833	3,3333
Mode		1,00	1,00	4,00	3,00
Std. Deviation		1,31137	1,21356	1,16450	1,07309

9.4 Bijlage IV

Wervingsprocedure GGD Rotterdam-Rijnmond

- Fase 1: De vacature is beschikbaar voor re-integratie en herplaatsingkandidaten uit de eigen dienst;
- Fase 2: De vacature is beschikbaar voor medewerkers uit de eigen dienst;
- Fase 3: De vacature is beschikbaar voor re-integratie en herplaatsingkandidaten uit het gemeentelijk concern Rotterdam;
- Fase 4: De vacature is beschikbaar voor alle medewerkers uit het concern Rotterdam;
- Fase 5: De vacature is beschikbaar voor externe personen (GGD Rotterdam 2006b:86).