

HRM en performance bij de gemeenten Gouda en Vlaardingen

- de invloed van HRM op de prestaties van Publiekszaken -



Studenten: Tessa Janssen (295045) & Kevin van Leer (294428)
Cursus: Masterthesis Bestuurskunde
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Docenten: B. Vermeeren MSc. en Dr. B. Kuipers
Datum: augustus 2009

In samenwerking met Internetspiegel, Gemeente Gouda en Gemeente Vlaardingen

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis 'HRM en performance bij de gemeente Gouda en Vlaardingen'. Deze masterthesis is het resultaat van het afstudeeronderzoek dat wij hebben gedaan naar de relatie tussen HRM en performance, op de afdeling/dienst Publiekszaken van de genoemde gemeenten. Het onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van het masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management (AOM), onderdeel van de opleiding Bestuurskunde die wij de afgelopen vier jaar hebben gevolgd. De keuze voor het onderwerp 'HRM en performance' komt voort uit onze interesse voor HRM die wij, voornamelijk in het derde jaar van de opleiding, hebben ontwikkeld. Nadat wij ook de bachelorscriptie aan HRM hadden gewijd, waren wij definitief verkocht: HRM moest het afstudeeronderwerp worden. Het onderdeel HRM en performance is wat ons betreft het meest interessante en uitdagende onderwerp binnen het domein, wat maakt dat onze keuze op dit project is gevallen. Onze doelstelling met dit afstudeerproject was om alle vaardigheden die wij in de afgelopen vier jaar hebben opgedaan toe te passen. Daarnaast hopen wij natuurlijk ook stiekem dat wij een nuttige bijdrage hebben kunnen leveren aan de wetenschap op gebied van HRM en performance.

Zoals het een goed ingespeeld team betaamt, is de samenwerking vlekkeloos verlopen. Net als in eerdere projecten hebben we het gevoel dat we het beste uit elkaar naar boven hebben kunnen halen, wat de kwaliteit van de thesis ongetwijfeld ten goede is gekomen. Naast dat we veel aan elkaar hadden, is er een aantal andere personen aan wie wij onze dank willen uitspreken voor hun steun en begeleiding. Allereerst onze thesisbegeleidster, Brenda Vermeeren. Met volle overgave heeft zij ons door de afgelopen maanden heen geloodst, met keer op keer bruikbare feedback en tips, zowel tijdens als buiten de afstudeerkringen om. Heel erg bedankt hiervoor. Ook bedanken wij Ben Kuipers, de tweede beoordelaar van de thesis, voor zijn nuttige bijdrage. Speciale dank gaat uit naar InternetSpiegel Den Haag voor het faciliteren van het onderzoek, het regelen van de stageplaatsen en uiteraard het uitzetten van de vragenlijst. In het bijzonder verdienen Lucien Vermeer en Catharina Kolar een vermelding in het kader van het laatste, maar willen wij ook Daniel van Geest persoonlijk bedanken voor zijn gepassioneerde begeleiding vanuit Den Haag. Voorts willen wij graag onze stagebegeleiders bedanken. Zowel Monique Platschorre van de gemeente Vlaardingen, als Katrien Overal en Simon Knap van de gemeente Gouda, hebben zoveel mogelijk gedaan om ons in de gelegenheid te stellen ons onderzoek te verrichten. Maar onze dank gaat ook uit naar de overige collega's op de stageplaatsen, die altijd bereid waren ons te helpen wanneer wij hulp nodig hadden. Ten slotte willen wij onze partners, vrienden en familie bedanken voor de interesse en steun bij het onderzoek en het schrijven van het verslag.

Rotterdam, augustus 2009

Tessa Janssen en Kevin van Leer

Samenvatting

Hoe goed de overheid ook presteert, het is altijd gewenst om de prestaties van de overheid te verbeteren. Er zijn verschillende manieren om dat te doen. Voor deze gelegenheid is er gekozen om te onderzoeken hoe de prestaties van publieke organisaties kunnen worden verbeterd door middel van personeelsbeleid. De relatie tussen HRM en performance is namelijk onduidelijk. Theoretici spreken wel van een 'Black box' tussen HRM en performance. Met dit onderzoek is onderzocht op welke manier het HRM beleid van een publieke organisatie, gezien vanuit het perspectief van de medewerker, haar uitwerking heeft op de prestaties van de gemeente. Het HRM beleid is beschouwd als een High Performance Work System dat is ingedeeld naar het AMO-model, waarbij het gaat om bundels van toepassingen die in combinatie toegepast worden. Het onderzoek is uitgevoerd in twee gemeenten, namelijk de gemeente Vlaardingen en de gemeente Gouda. Als prestatie-indicator is de klanttevredenheid aangehouden. Kortom: er is onderzocht op welke manier de medewerkers een uitwerking ervaren van het HRM beleid van de gemeenten op de prestaties van de afdeling Publiekszaken, in termen van klanttevredenheid. Om hier achter te komen is allereerst, door middel van een combinatie van een enquête en een diepte-interview, getracht te achterhalen op welke manier het personeelsbeleid wordt vormgegeven en uitgedragen in de gemeenten. Vervolgens is, met behulp van het houden van semi-gestructureerde interviews, een brug geslagen richting de prestaties van Publiekszaken. Hierbij is in de interviews de interveniërende variabele 'medewerkertevredenheid' behandeld, om te onderzoeken of er sprake is van een direct of indirect verband tussen HRM en performance.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat de medewerkers bij Publiekszaken in Gouda en Vlaardingen geen indirecte relatie tussen HRM beleid en performance, via medewerkertevredenheid ervaren. Zij spraken weliswaar van een effect van HRM op de 'medewerkertevredenheid', maar in het verlengde hiervan wees het onderzoek uit dat de link tussen 'medewerkertevredenheid' en prestaties niet duidelijk genoeg naar voren komt om een bevestigende conclusie te trekken. De variabele die wel succesvol het personeelsbeleid aan de prestaties kan verbinden, is de werksfeer op de afdeling – zo bleek uit de interviews. Ondanks dat de werksfeer een nog niet zo grote, tot geen rol speelt in het HRM beleid van de gemeenten, is toch gebleken dat hiermee grote stappen zouden kunnen worden gezet. De vraag die rijst is of er ook een direct effect is van HRM op prestaties. Volgens dit onderzoek is dit er inderdaad. Medewerkers zijn van mening dat HRM instrumenten gericht op de 'Ability' en de 'Opportunity to participate' van de werknemers de prestaties direct kunnen beïnvloeden. Op het gebied van de instrumenten gericht op de motivatie van werknemers – zoals 'prestatiebeloningen' en 'functioneringsgesprekken' – zien zij een direct effect echter weer niet.

Aan de hand van de bovenstaande resultaten en een analyse van het HRM beleid van de gemeenten, zijn wij gekomen tot een aantal aanbevelingen ten aanzien van het HRM beleid van de gemeenten. Hiermee kan wellicht een slag worden geslagen richting verbetering van de prestaties van Publiekszaken. De belangrijkste aanbeveling is om vanuit HRM meer in te zetten op werksfeerstimulerende programma's, daar de werksfeer, zoals is gebleken, een grote rol speelt in de

prestaties. Ook is het een optie om te kijken naar de motivatie-instrumenten. Gebleken is dat deze in de ogen van de medewerkers op dit moment niet aanzetten tot betere prestaties. Wellicht is dit wel mogelijk wanneer de instrumenten zijn veranderd. Ten slotte heeft ons onderzoek uitgewezen dat het niet alleen voor de wetenschap, maar ook voor de gemeenten zelf veel winstpunten kan opleveren wanneer het HRM beleid naast dat van een andere gemeente wordt gelegd. De gemeenten zouden bijvoorbeeld mee kunnen doen aan een Benchmark HRM.

Concluderend zijn wij met dit onderzoek in staat geweest om enige bundels van licht te schijnen in de 'Black box' tussen HRM en performance. Verbanden zijn onderzocht en naast dat er een aantal is verworpen, is er ook een aantal gevonden. Nader onderzoek op gebied van HRM en performance is naar aanleiding van een aantal resultaten zeer interessant.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	10
1.1. VAN PERSONEELSMANAGEMENT TOT HRM...	10
1.2. PROBLEEMOMSCHRIJVING	12
1.3. DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	12
1.4. RELEVANTIE	13
1.5. LEESWIJZER	14
2. THEORETISCH KADER	15
2.1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	15
2.1.1. DE ALGEMENE UITGANGSPUNTEN VAN HRM	15
2.1.2. TWEE MODELLEN VAN HRM: DE HARDE EN DE ZACHTE VERSIE	16
2.2. PERFORMANCE	17
2.2.1. DEFINIËRING VAN PERFORMANCE IN DE PUBLIEKE SECTOR	18
2.2.2. SOORTEN PERFORMANCE-INDICATOREN	19
2.2.3. PRESTATIEMETING IN DE PUBLIEKE SECTOR	19
2.2.4. KLANTGERICHTHEID BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR	20
2.2.5. BENCHMARKING PUBLIEKSZAKEN 2008	22
2.3. HRM EN PERFORMANCE	22
2.3.1. BENADERINGEN VAN HRM EN PERFORMANCE	22
2.3.2. DISCUSSIE 'INSTRUMENTELE BENADERING' VERSUS 'SYSTEEMBENADERING'	23
2.3.3. 'BEST PRACTICES' VAN HRM	23
2.3.4. HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS	24
2.3.5. IS EEN HPWS EEN 'BEST PRACTICE'?	25
2.4. EEN INVULLING VAN HET HPWS: HET AMO-MODEL	26
2.5. HRM EN PERFORMANCE: EEN DIRECTE OF INDIRECTE RELATIE?	27
2.6. HRM UITKOMSTEN: MEDEWERKERTEVREDENHEID	28
2.7. ROLLEN VAN HRM	30
2.8. CONCEPTUEEL MODEL EN VERWACHTINGEN	33
2.8.1. CONCEPTUEEL MODEL	33
2.8.2. VERWACHTINGEN	34

3. BESCHRIJVING VAN DE CASES: DE GEMEENTEN	37
3.1. DE GEMEENTE	37
3.1.1. DE VIJF ROLLEN VAN DE GEMEENTE	37
3.1.2. DE GEMEENTE ALS ÉÉN FRONT-OFFICE	38
3.2. GEMEENTE GOUDA	38
3.2.1. DIENST PUBLIEKSZAKEN GOUDA	39
3.3. GEMEENTE VLAARDINGEN	41
3.3.1. AFDELING PUBLIEKSZAKEN VLAARDINGEN	41
3.4. CONCLUSIE	43
4. METHODEN EN TECHNIEKEN	44
4.1. ONDERZOEKSSTRATEGIE	44
4.2. BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSRESPONDENTEN	45
4.2.1. HRM SCAN	45
4.2.2. INTERVIEWS	46
4.3. OPERATIONALISERING	47
4.3.1. HRM SCAN	47
4.3.2. DIEPTE-INTERVIEW HRM	49
4.3.3. INTERVIEWS	50
4.4. METHODEN VAN ANALYSE	52
4.4.1. DATA UIT DE SCAN	52
4.4.2. DATA UIT DE INTERVIEWS	53
4.5. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	54
5. HRM IN DE GEMEENTEN	55
5.1. RESULTATEN VAN DE HRM SCAN	55
5.2. HRM IN GOUDA	61
5.2.1. ABILITY	61
5.2.2. MOTIVATION	63
5.2.3. OPPORTUNITY TO PARTICIPATE	64
5.2.4. DE ROL VAN DE HRM-AFDELING	64
5.3. HRM IN VLAARDINGEN	65
5.3.1. ABILITY	65
5.3.2. MOTIVATION	67
5.3.3. OPPORTUNITY TO PARTICIPATE	68
5.3.4. DE ROL VAN DE HRM-AFDELING	69
5.4. OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN HRM IN GOUDA EN VLAARDINGEN	70
5.5. CONCLUSIE	71

<u>6. RESULTATEN VAN DE INTERVIEWS</u>	73
6.1. HRM LEIDT TOT TEVREDENHEID	73
6.2. TEVREDENHEID LEIDT TOT PRESTATIES	76
6.3. HRM LEIDT TOT PRESTATIES	77
6.4. PRESTATIE WERKNEMER LEIDT TOT PRESTATIE ORGANISATIE	79
6.5. ROLLEN / VERBETERINGEN PERSONEELSBELEID	80
6.6. SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN	82
<u>7. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN</u>	85
7.1. BEVINDINGEN	85
7.1.1. CONCLUSIES TEN AANZIEN VAN DE VERWACHTINGEN	85
7.1.2. OVERIGE BEVINDINGEN	87
7.2. HRM EN PERFORMANCE BIJ PUBLIEKSZAKEN	87
7.2.1. ANTWOORD OP DE DEELVRAGEN	87
7.2.2. ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG	89
7.3. DISCUSSIE	90
7.4. AANBEVELINGEN	93
7.5. BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	95
7.6. SUGGESTIES VOOR ONDERZOEK IN DE TOEKOMST	96
<u>LITERATUUR</u>	98
<u>BIJLAGEN</u>	104
BIJLAGE 1: HRM SCAN	105
BIJLAGE 2: SEMI-GESTRUCTUREERD DIEPTE-INTERVIEW MET P&O-FUNCTIONARIS	113
BIJLAGE 3: INTERVIEWVRAGEN	114
BIJLAGE 4: EXTERNE NIET-FINANCIËLE PRESTATIE-INDICATOREN	118
BIJLAGE 5: KENMERKEN GOUDA EN VLAARDINGEN + REPRESENTATIVITEIT	120
BIJLAGE 6: VALIDATIE VAN DE SCHALEN	122
<u>TABELLEN & FIGUREN</u>	
Tabellen	
Tabel 1: Publieke versus private klantgerichtheid (Van Duivenboden en Lips, 2002)	21
Tabel 2: Rollen van HR (Ulrich, 1997)	31
Tabel 3: Invulling AMO-model	48
Tabel 4: Aanwezigheid personeelsinstrumenten	56
Tabel 5: Resultaten Independent-Samples T-tests aanwezigheid personeelsinstrumenten	56

Tabel 6: Resultaten HRM scan AMO-model en rollen HRM	58
Tabel 7: Resultaten Independent-Samples T-tests AMO-model en rollen HRM	59
Tabel 8: Overeenkomsten en verschillen Gouda en Vlaardingen	70
Tabel 9: Conclusies ten aanzien van de subverwachtingen	86
Tabel 10: Kenmerken respondenten Gouda en Vlaardingen	120

Figuren

Figuur 1: Model van input naar output (Hatry et al. in: Ter Bogt et al., 1994)	18
Figuur 2: Model van HRM en Performance van Paauwe en Richardson (1997:260)	28
Figuur 3: Dimensies van Ulrich (1997)	30
Figuur 4: Bouwstenen / concepten van het onderzoek	33
Figuur 5: Conceptueel model HRM en Performance	34
Figuur 6: Klanttevredenheid Publiekszaken Gouda (Gemeente Gouda, 2009)	39
Figuur 7: Uitleg constructen en losse items tabel 6	57
Figuur 8: Nieuw conceptueel model	90

1. Inleiding

Human Resource Management. Het is een term die de laatste decennia steeds meer aan gewicht heeft gewonnen. Omschrijven wat HRM is, is lastig. Vanuit economisch oogpunt is er wel een tweedeling te maken op de hoofddoelen van HRM. Enerzijds richt HRM zich op het in stand houden en verbeteren van menselijk kapitaal. Anderzijds is HRM gericht op de inzet van het in de organisatie aanwezige kapitaal (Van Loo en Gils, 2002: III). Een belangrijk aspect van HRM is hetgeen waar het op gericht is: de medewerker. De gedachte die ten grondslag ligt aan het steeds populairder worden van HRM, is dat goed HRM beleid leidt tot betere prestaties van medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie. In die zin zou HRM wel eens een beslissende factor kunnen worden voor de prestaties van de organisatie (Onincx, 2005:4). De medewerker speelt een grote rol binnen HRM en vervult daarom een centrale rol binnen dit onderzoek. In dit hoofdstuk volgt eerst een korte uiteenzetting over waar HRM vandaan komt. Dit leidt vervolgens tot de probleemomschrijving, waarbij duidelijk wordt dat prestaties de laatste jaren zowel in de private als de publieke sector steeds belangrijker zijn geworden. Op basis hiervan zijn doelstellingen en onderzoeksvragen geformuleerd. Waarna kort uiteen is gezet wat de relevantie van het onderzoek is. Ten slotte is een leeswijzer te vinden, waarin duidelijk wordt hoe dit onderzoek is opgebouwd.

1.1. Van personeelsmanagement tot HRM...

De afgelopen decennia is de interesse in de waarde van de werknemer behoorlijk gegroeid. Rond 1900 bestond het Scientific Management als personeelsstrategie. In zekere zin de grondlegger van het rationele denken met betrekking tot organisatiemanagement. Het Scientific Management was vernieuwend en richtte zich met name op de verbetering van de productiviteit op de werkvloer en het optimaliseren van individuele prestaties. Kenmerkend van deze managementvorm is dat werknemers weinig vrijheid hadden: zij kregen een nauw geformuleerde taak en dienden niets anders te doen dan het uitvoeren van deze taak. Specialisatie speelde een voorname rol. Twee kernwaarden van het Scientific Management zijn blijven bestaan binnen het huidige HRM-beleid. Ten eerste is de toetssteen van succesvol personeelsmanagement nog steeds te zoeken in de bijdrage aan het succes van de organisatie. Ten tweede moet er onder andere door middel van 'prestatiebeloning' een koppeling worden gelegd tussen de inzet van de werknemer, de inspanningen van de werknemer en het bedrijfsresultaat (Doorewaard en De Nijs, 2004:27).

Met de Human Relations (HR) beweging in de jaren '20 en '30 van de twintigste eeuw heeft Mayo de stap gezet naar personeelsbeleid dat meer waarde hecht aan de medewerkers. Binnen deze benadering ligt de nadruk op een goede relatie tussen het management en het personeel. De gedachte erachter is dat deze relatie ten goede komt aan de motivatie en de prestaties van het

personeel. Om de medewerkers tevreden te houden, werden ze meer betrokken bij besluitvorming op operationeel niveau. Dit concept, namelijk participatie, heeft HRM overgenomen in haar beleid voor effectief personeelsmanagement (Doorewaard et al., 2004:28). Vanuit het Revisionisme, na de Tweede Wereldoorlog, werd de HR-beweging erg bekritiseerd. Binnen het Revisionisme was men van mening dat door alle aandacht voor gemotiveerde en tevreden medewerkers, de aandacht voor de inhoud van het werk was verslapt. De vraag was hoe je gemotiveerd kon blijven als je werk zo geestdodend was. Daarnaast hadden de Revisionisten ook nog andere kritiek. Nog steeds werden werknemers vanuit het Scientific Management niet als volwassenen beschouwd, mochten ze geen eigen verantwoordelijkheid dragen en niet met initiatieven komen om zichzelf te ontwikkelen. Vanaf de jaren '80 van de twintigste eeuw ontstond HRM. HRM doet minder beroep op het humanistisch aspect van de overwegingen van de Human Relations. De reden voor HRM om de organisatie en arbeid te herstructureren, is zakelijk succes (Doorewaard et al., 2004:28-29).

Ontwikkelingen tot nu toe

Door veranderingen in de omgeving, toenemende concurrentie, informatisering en organisatorische veranderingen is er een grote vraag naar flexibiliteit. Zowel private als publieke organisaties voelen deze veranderingen en spelen daarop in. Dit vraagt een verandering in de traditionele relatie tussen de werkgevers en werknemers. Er is een trend van individualisering zichtbaar bij werknemers, waardoor werkzekerheid vanuit zowel publieke als private werkgevers en loyaliteit vanuit werknemers een andere betekenis krijgen. Werkgevers nemen steeds vaker een faciliterende in plaats van sturende positie in terwijl werknemers steeds meer hun eigen loopbaan invullen. Ook de overheid stuurt hier door middel van programma's steeds meer op aan. Flexibiliteit en mobiliteit zijn belangrijke kernwaarden geworden binnen de publieke sector. Programma's zoals de Benchmark Publiekszaken vragen daarnaast van deelnemende publieke organisaties om kritisch naar de eigen resultaten te kijken en ermee aan de slag te gaan met de werknemers. Kortom, er worden de afgelopen jaren andere competenties en kenmerken van werknemers gevraagd en om een en ander goed te faciliteren vereist dit een beduidende rol voor de afdeling HRM.

Zoals gezegd is dus zelfs HRM door deze ontwikkelingen verandering onderhevig. Vanaf ongeveer 1995 kwam er een kentering in de nog jonge HRM-gedachten en kwam de nadruk aan beide kanten van de Atlantische Oceaan sterk te liggen op de relatie met prestaties (Pauwe, 2009:131). Waar het HRM-beleid zich voorheen voornamelijk richtte op training en ontwikkeling, ligt de nadruk nu steeds meer op beleid dat de prestaties van werknemers op een integrale manier probeert te benaderen en verbeteren (Van Loo et al., 2002:7). Zoals gezegd zijn deze trends tevens in de publieke sector aanwezig. Echter, vergeleken met de vorderingen in de private sector staan deze nog maar in de kinderschoenen.

1.2. Probleemomschrijving

Eén ding is in ieder geval duidelijk geworden: het belangrijkste voor een organisatie is het bereiken van de organisatiedoelen, presteren. In de tegenwoordige literatuur is veel geschreven over prestaties van organisaties. Voornamelijk prestaties van private organisaties worden hier op allerlei manieren belicht. Toch wordt de laatste jaren zichtbaar dat ook de prestaties van publieke organisaties steeds meer ter discussie staan. Zo bleek bijvoorbeeld uit marktonderzoek in 2001 dat veel burgers ontevreden zijn over de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening (Volkskrant, 17-02-2009a). Tevens bericht de Volkskrant in 2003 (17-02-2009b) dat de burger klaagt over de prestaties van de gemeente. Nu heeft de overheid wel last van een imagoprobleem en bereiken negatieve zaken eerder de voorgrond dan positieve ontwikkelingen (Ringeling, 1993:282), toch komt het bestaan van discussie over overheidsprestaties meermaals naar voren en zou een poging tot verbetering zeker geen kwaad kunnen.

Het is dus zaak om een kwaliteitsinjectie te bieden aan de publieke dienstverlening – en in het bijzonder de gemeenten, daar deze de meeste directe kritiek van de burger ontvangen. Gezien het brede takenpakket van de gemeente zijn de injecties in verschillende ‘aderen’ mogelijk. Echter, onderzoek naar de mate waarin personeelsbeleid, een algemeen aspect van organisatievoering, hierin van waarde kan zijn, is tot op heden nog maar weinig gedaan. Is het mogelijk om prestaties van gemeenten te verbeteren door te investeren in het personeelsbeleid? Dat is een lastige kwestie, zeker omdat het de vraag is of je hier spreekt van een direct verband of dat er talloze interveniërende factoren aanwezig zijn. Zo wordt in de HRM gerelateerde literatuur meer dan eens gerefereerd aan het bestaan van een ‘Black box’ (Boselie, Dietz en Boon, 2005:77), een soort witte vlek tussen HRM praktijken en prestaties van de organisatie. Het is wel duidelijk dat er een verband is, maar er bestaat discussie over de wijze waarop dit verband tot stand komt. Kortom: om de prestaties van publieke organisaties als gemeenten te verbeteren, is het zeer interessant om hier inzicht in te verkrijgen. Wanneer je dit weet, is het namelijk mogelijk om door middel van het inzetten op het personeelsmanagement de prestaties van de organisatie te verbeteren.

1.3. Doelstelling en onderzoeksvragen

Vanuit bovenstaande probleemstelling is het de bedoeling om de relatie tussen HRM en performance in publieke organisaties inzichtelijk te maken. Om dit te kunnen doen, is gekozen voor het uitvoeren van een case-study in twee Nederlandse gemeenten – namelijk Gouda en Vlaardingen. Door middel van het inzetten van een kwantitatieve quick scan is allereerst getracht in kaart te brengen hoe het HRM beleid hier wordt vormgegeven en uitgedragen. Vervolgens is hierop voortgebouwd, door met behulp van semi-structureerde interviews te onderzoeken op welke manier dit HRM beleid een

uitwerking heeft op de prestaties van de gemeente. Het gaat hierbij om de perceptie van medewerkers: op welke wijze kijken medewerkers naar de relatie tussen HRM en performance?

Er is gekozen om het onderzoek uit te voeren op de afdeling Publiekszaken van beide gemeenten, omdat de prestaties hiervan goed meetbaar zijn in termen van klanttevredenheid. Een belangrijk aandachtspunt is de vraag of er sprake is van een directe of indirecte relatie tussen HRM en performance. Om een eventuele indirecte relatie te ontdekken, wordt gebruik gemaakt van het concept 'medewerkertevredenheid' als interveniërende variabele. Al met al moest het onderzoek zorgen dat duidelijk is wat het HRM beleid van de gemeenten is en hoe dit HRM beleid volgens de medewerkers van Publiekszaken – al dan niet via 'medewerkertevredenheid' – een uitwerking heeft op de prestaties van Publiekszaken bij de gemeente. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zijn aanbevelingen gedaan aan de onderzochte gemeenten ten aanzien van hun HRM beleid.

Bovenstaande onderzoeksdoelstelling hebben wij geprobeerd in een onderzoek te gieten door het hanteren van de volgende hoofdvraag:

'Op welke manier speelt het HRM beleid van een gemeente een rol in de prestaties van Publiekszaken¹, gezien vanuit de perceptie van de medewerker?'

Om tot een adequate, allesomvattende beantwoording van de hoofdvraag te komen, zijn de volgende deelvragen gehanteerd:

1. Hoe is HRM vormgegeven in de onderzochte gemeenten?
2. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen beide gemeenten in de toepassing van HRM?
3. Op welke manier is er, vanuit het perspectief van de medewerker, een verband tussen HRM en de 'medewerkertevredenheid' bij Publiekszaken?
4. Op welke manier percipiëren de medewerkers een verband tussen de 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van Publiekszaken?
5. Ervaren de medewerkers een directe relatie tussen HRM en de prestaties van Publiekszaken?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de onderzochte gemeenten, ten aanzien van het prestatiegerichte HRM beleid?

1.4. Relevantie

Uit de probleemstelling kan opgemaakt worden welke maatschappelijke relevantie dit onderzoek heeft. Er is zoals gezegd discussie ontstaan over de prestaties van publieke organisaties, waaronder gemeenten. In zulke gevallen is het een uitdaging om iets te vinden dat het niveau van de prestaties

¹ Omdat beide gemeenten een andere benaming hanteren, namelijk 'afdeling' in Vlaardingen en 'dienst' in Gouda, wordt er in het vervolg enkel nog gesproken over 'Publiekszaken'.

dermate kan verhogen. Het onderzoek dat wij hebben gedaan, richt zich op het idee dat personeelsmanagement een substantiële bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de prestaties van de gemeente. Het is ons doel geweest om te inventariseren op welke wijze dit mogelijk is en of gemeenten hierin kunnen slagen, maar met name in hoeverre dit doordringt tot de medewerkers. Wij denken dat ons onderzoek naast maatschappelijk relevant ook wetenschappelijk van waarde kan zijn. Enerzijds is het onderwerp HRM en performance in publieke organisaties zoals gezegd nog een onderbelicht thema op dit moment en hopen wij in dezen een nuttige bijdrage te kunnen leveren aan de literatuur. Anderzijds hopen wij dat wij waardevolle aanknopingspunten kunnen aandragen ten behoeve van verder onderzoek. In zijn samenvattende artikel over onderzoek de laatste jaren naar het verband tussen HRM en performance geeft Paauwe (2009:133) aan dat het bewijs van het verband tussen beiden minstens zwak aanwezig is. Toch adviseert hij dat er meer onderzoek gedaan moet worden, omdat er nog steeds uitdagingen liggen. Mocht het bijvoorbeeld zo zijn dat ons onderzoek zeer succesvol is, dan is het denkbaar dat hetzelfde onderzoek wordt toegepast in meer gemeenten, andere bestuurslagen of andere organisaties.

1.5. Leeswijzer

Om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvraag zijn allereerst in hoofdstuk 2 alle theoretische concepten die ten grondslag liggen aan het onderzoek uiteen gezet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model dat laat zien hoe de concepten zich tot elkaar verhouden, waarbij tevens de verwachtingen zijn geformuleerd die in de loop van het onderzoek zijn onderzocht. Vervolgens is in hoofdstuk 3 is een beschrijving gegeven van de cases, namelijk de gemeente Gouda en Vlaardingen. Achtereenvolgens is een algemeen stuk geschreven over de gemeenten, waarna is toegespitst op de wijze waarop Publiekszaken is vormgegeven en functioneert. Daarna volgt in hoofdstuk 4 de methodologische verantwoording. Naast dat de onderzoeksstrategie en de informatie over de respondenten zijn beschreven, is ook aandacht besteed aan de operationalisering van de theorie richting de HRM scan en de interviews. Voorts is het één en ander geschreven over de uitgevoerde analyses en de betrouwbaarheids- en validiteitsmaatregelen. Daarna was het mogelijk om in hoofdstuk 5 de eerste twee deelvragen te beantwoorden. Op basis van de HRM scan, het diepte-interview en de documentatieanalyse is uiteengezet hoe HRM is vormgegeven in beide gemeenten. Uiteindelijk zijn conclusies getrokken ten aanzien van de overeenkomsten en verschillen. In hoofdstuk 6 zijn vervolgens de resultaten weergegeven van de interviews. Deze interviews zijn bedoeld om de verbanden weer te geven die in dit onderzoek worden onderzocht. Ten slotte zijn in hoofdstuk 7 conclusies getrokken met betrekking tot de verwachtingen en zijn de overige deelvragen plus de hoofdvraag beantwoord. In lijn met de beantwoording van de laatste deelvraag zijn de aanbevelingen eveneens in dit hoofdstuk te vinden, evenals de suggesties voor nader onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1. Human Resource Management

Er bestaat geen eenduidige theorie over wat HRM precies inhoudt. De laatste jaren wordt de term HRM steeds meer toebedeeld aan specifieke inhoudelijke invullingen van strategisch personeelsmanagement (Doorewaard et al., 2004:41). Hoewel de theorie niet vastomlijnd is, zijn er in de literatuur meerdere theorieën en modellen ontwikkeld over HRM. Twee modellen die in de literatuur gebruikt worden zijn het Harvard- en Michigan-model. Het Harvard-model legt de nadruk op de mens als belangrijke bron van succes. Het Michigan-model is een model dat zich richt op de integratie van het personeelsmanagement in het strategische beleid van de organisatie. Voor de beeldvorming over HRM wordt in paragraaf 2.1.2. het onderscheid tussen beide modellen nader uiteengezet. Allereerst worden nu de overeenkomsten tussen beide modellen benoemd. De uitgangsfilosofie, de visie op werknemers en de beleidsdoelen van HRM binnen beide modellen zijn namelijk wel gelijk. Als laatste komen de ontwikkelingen van de laatste jaren op het gebied van HRM aan bod.

2.1.1. De algemene uitgangspunten van HRM

Human Resource Management gaat uit van de werknemers als menselijke bron. Dit is een van de belangrijkste uitgangspunten van HRM. De menselijke factor is een kritieke succesfactor nu de markt hoge eisen stelt aan flexibiliteit, kwaliteit en innovatievermogen. Werkgevers moeten hun werknemers optimaal motiveren en al hun vaardigheden laten benutten (Doorewaard et al., 2004:31). In navolging van het voorgaande is het van groot belang dat personeelsmanagement een integraal onderdeel is van het strategische beleid van de organisatie. Dit is dan ook het tweede uitgangspunt van HRM. Door de nieuwe eisen zoals flexibiliteit en innovatie is het nodig dat doelstellingen van strategisch management gekoppeld worden aan de realisatie van functie-eisen die aan de organisatie worden gesteld. Er is behoefte aan lange termijn gericht pro-actief personeelsbeleid (Doorewaard et al., 2004:31-32). Het derde uitgangspunt is dat de verantwoordelijkheid voor HRM bij het topmanagement komt te liggen. Het lijnmanagement is daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering op tactisch en operationeel niveau (Doorewaard et al., 2004:32). Het vierde uitgangspunt is dat je enkel tot succesvol personeelsmanagement komt, wanneer de instrumenten in onderlinge samenhang zijn ontwikkeld. Het is nodig dat de instrumenten, zoals 'werving en selectie', beloning, opleiding en beoordeling onderling consistent zijn en elkaar versterken. De samenhang van de instrumenten moet daarom worden ontwikkeld in de strategische doelen van de organisatie (Doorewaard et al., 2004:32). Het vijfde uitgangspunt is dat het beleid van een onderneming gericht moet zijn op de integratie van het

werknemers - en ondernemingsbelang. Niet alleen de relatie tussen de functie-eisen en de kwalificaties van de werknemers is belangrijk – objectieve fit – maar ook de relatie tussen de cultuur van de onderneming en de houding van de werknemers – subjectieve fit – (Doorewaard et al., 2004:32).

2.1.2. Twee modellen van HRM: de harde en de zachte versie

In de literatuur bestaan twee modellen van HRM, het Harvard-model en het Michigan-model. Het Harvard-model, wat de nadruk legt op de mens als bron van succes, wordt ook wel de zachte versie van HRM genoemd. Het Michigan-model, dat zich meer focust op het integreren van personeelsmanagement in de strategie van de organisatie, wordt ook wel de harde versie van HRM genoemd. De modellen komen overeen op gebied van de bovengenoemde algemene uitgangspunten van HRM, maar kennen tevens verschillen. In het volgende worden beide modellen uiteengezet.

Harvard-model

Eén van de belangrijkste punten binnen het Harvard-model is dat werknemersinvloed centraal staat. Managers binnen het Harvard-model zorgen dat HRM zo ingericht is dat de werknemers zodanig invloed hebben op de vorm en de inhoud van het werk, dat er een goede balans wordt gevonden tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de werknemers. De onderliggende gedachte hiervan is dat je van werknemers enkel commitment (toewijding/ondersteuning) voor de strategie van de organisatie kan verwachten, wanneer je goed rekening houdt met de bekwaamheden en verwachtingen van de werknemers. Het doel van deze benadering is door middel van het sociale aspect meer productiviteit, kwaliteit en een hoger rendement te bereiken (Dankbaar, 2000:37-38). Het Harvard-model richt zich primair op vier beleidsgebieden (Doorewaard et al., 2004:35,36):

- **Werknemersinvloed:** belangenafstemming tussen werknemers en de leiding is een van de belangrijkste doelen van HRM. Binnen dit model is deze afstemming afhankelijk van de hoeveelheid invloed op de werkplek en in de arbeidstaak, die gegeven is aan de werknemers.
- **Arbeidsysteem:** het management wordt constant geconfronteerd met de opdracht om mensen, informatie, activiteiten en technologie met elkaar op een lijn te brengen. Hierdoor ontstaat er een organisatie - en taakontwerp. Belangen en doelen van de managers en de werknemers behoren in deze ontwerpen een gelijkwaardige rol te spelen, zodat de vaardigheden en motivatie van de werknemers optimaal benut kunnen worden.
- **In-, door- en uitstroom:** hieronder vallen onder andere werving, selectie, beoordeling, opleiding, carrièreplanning en pensionering. Belangrijk is dat er consistent beleid wordt gevoerd dat zowel is afgestemd op de strategie van de onderneming, als op de verwachtingen en belangen van de werknemers op dit beleidsgebied.
- **Beloningssysteem:** door middel van beloningen laat het management zien wat voor organisatie ze wil creëren en wat voor een gedrag en houding er van de werknemers wordt verwacht. Net als bij alle andere punten moet ook het beloningssysteem in

overeenstemming zijn met zowel de strategie van de onderneming als de verwachtingen van het personeel

Michigan-model

In het Michigan-model staat de inhoud van beleid niet van tevoren vast. Het is de harde versie van HRM, die gekoppeld is aan de term 'high performance'. Integratie van werknemers- en organisatiebelangen staat centraal in dit model, maar de invulling daarvan is afhankelijk van de organisatiestrategie. Vanwege deze werkwijze, nemen organisaties die werken naar het Michigan-model vaak enkel mensen aan die passen binnen het model en die bereid zijn zich te identificeren met de daarbij passende cultuur. Hierdoor neigt de werkwijze van organisaties die werken volgens dit model licht naar de werkwijze die Taylor voorschreef, het Scientific Management (Doorewaard et al., 2004:32). Het Michigan-model richt zich op vier beleidsgebieden, namelijk (Doorewaard et al., 2004: 33):

- Selectie: dit zijn alle activiteiten die gericht zijn op het afstemmen van menselijke kwaliteiten op de taken binnen de organisatie. Je kunt hierbij denken aan selectie, promotie en plaatsing.
- Beloning: een koppeling tussen prestaties en een beloning is noodzakelijk.
- Ontwikkeling: dit zijn alle activiteiten die erop gericht zijn om werknemers vaardigheden en kennis bij te leren om functies te vervullen.
- Beoordeling: hierbij gaat het om het waarderen van menselijke hulpbronnen in relatie tot organisatorische criteria.

In dit model wordt sterk benadrukt dat de instrumenten, die in deze gebieden gehanteerd worden, in onderlinge samenhang ontwikkeld moeten worden vanuit het perspectief van de strategische doelstellingen van de onderneming. In deze visie op HRM staat dus vooral de onderschikking van het personeelsbeleid aan de ondernemingsstrategie centraal (Dankbaar, 2000:37).

2.2. Performance

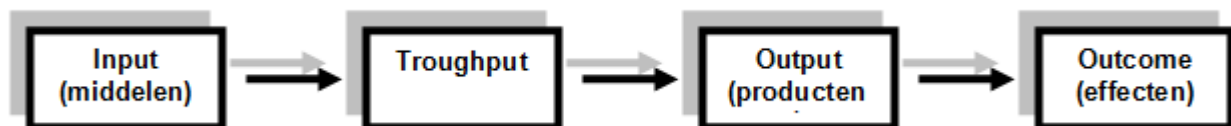
Er zijn verschillende manieren om de prestaties van een publieke organisatie te bekijken. Met publieke organisaties en de publieke sector worden in dit onderzoek organisaties bedoeld die geleid worden door de politiek en die gefinancierd worden uit publieke middelen (Rainey, 1997:70). Omdat je bij prestatiemeting in publieke organisaties tegen verschillende problemen aan kan lopen die je in ander type organisaties, zoals hybride en private, niet of weinig hebt, bestaan er doorgaans andere prestatie-indicatoren in publieke organisaties dan in ander type organisaties. Dit onderscheid wordt duidelijk in paragraaf 2.2.3. over prestatiemeting in de publieke sector. De prestatie waar in dit onderzoek op is gefocust is de klanttevredenheid. In de volgende paragrafen wordt het begrip performance in de publieke context uiteengezet en wordt verteld over de klanttevredenheid, waarbij

een uiteenzetting volgt over de Benchmarking Publiekszaken waarmee in publieke organisaties de prestaties gemeten zijn.

2.2.1. Definiëring van performance in de publieke sector

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen HRM en performance. Daarom is het belangrijk om vast te stellen wat performance in de publieke sector precies inhoudt. Wanneer je spreekt over performance, dan zal bij eenieder de term prestatie opkomen. De term prestatie is echter een breed begrip en prestaties kunnen op verschillende manieren bekeken worden. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar de productiviteit, efficiëntie of effectiviteit. Productiviteit is in economische zin het volume aan prestaties dat wordt geleverd per eenheid input. Efficiëntie wordt gemeten aan de hand van het aantal middelen dat nodig is om een bepaald doel te meten. Tegen zo laag mogelijke kosten probeert men een zo groot mogelijk resultaat te behalen. Het kijken naar effectiviteit is binnen de publieke sector een van de belangrijkste perspectieven op prestaties. “Binnen de overheid gaat het vooral om effecten, en is effectiviteit het ultieme criterium” (Van Dooren, 2006:26).

Volgens Van Dooren (2006:25) kunnen prestaties in de publieke sector eveneens bekeken worden vanuit de ingezette middelen (input), het proces (throughput), het product (output) of het effect (outcome). Hatry, Fountain en Sullivan (in Ter Bogt en Van Heeden, 1994) hebben hier een model van gemaakt, dat is te zien in figuur 1. Het model laat achtereenvolgens de stadia in een productieproces zien, waar de prestaties in gemeten kunnen worden. Dit onderzoek probeert te achterhalen op welke manier de 'input' heeft geleid tot een bepaalde output, met andere woorden op welke manier de HRM-activiteiten hebben geleid tot de prestaties die uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn gekomen. Impliciet is aangenomen dat de HRM-activiteiten als input mogelijk eerst leiden tot HRM-outcomes (throughput), die daarna op hun beurt leiden tot de prestaties van de organisatie (output) in termen van klanttevredenheid. De outcome, zoals te zien in figuur 1, is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.



Figuur 1: Model van input naar output (Hatry et al. in: Ter Bogt et al., 1994)

2.2.2. Soorten performance-indicatoren

De marktwaarde van diensten die in de publieke sector worden geproduceerd is vaak niet bekend. Het is daarom lastig om de diensten van de publieke sector in geld uit te drukken (Van Dooren, 2006:26). Onder andere private organisaties streven goede prestaties na in de vorm van financiën, maar overheden en non-profit instellingen streven naar een zo groot mogelijke output, een optimale dienstverlening aan burgers of andere niet op financiële winst gebaseerde doelen (Van Loo et al., 2002:17). Daarom is het van belang dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende prestatie-indicatoren. Moers (2001) onderscheidt in drie soorten indicatoren om performance te meten:

- *Financiële performance indicatoren*: deze indicatoren hebben betrekking op de financiële resultaten van de organisatie, zoals het netto bedrijfsresultaat en cashflows.
- *Interne niet-financiële performance-indicatoren*: deze indicatoren zijn gerelateerd aan de taken die binnen de organisatie worden uitgevoerd. Denk aan voorbeelden als productiviteit, of en het succesvol implementeren van projecten.
- *Externe niet-financiële performance-indicatoren*: deze indicatoren hebben betrekking op de prestaties van een organisatie op de markten waarin deze organisatie actief is. Voorbeelden zijn het marktaandeel, de marktgroei en de tevredenheid van de klanten van de organisatie.

In dit onderzoek richten wij ons op de prestaties, in de vorm van klanttevredenheid van Publiekszaken bij de gemeenten Gouda en Vlaardingen. Gegevens hierover zijn onder andere bekend geworden door de Benchmark Publiekszaken 2008. Vanuit die invalshoek is er dan ook sprake van externe niet-financiële performance-indicatoren.

2.2.3. Prestatiemeting in de publieke sector

Het gebruik maken van prestatiemeting is door de overheid overgenomen uit het bedrijfsleven. Het doel hiervan is om meer efficiëntie en effectiviteit te bereiken door middel van bedrijfsmatig werken. Van Thiel (2009) noemt een aantal mogelijke obstakels waar men tegen aan kan lopen bij prestatiemeting in de publieke sector, waardoor duidelijk wordt dat prestatiemeting in de publieke sector niet altijd gelijk staat aan prestatiemeting in de private sector. Hierbij is het ons inziens belangrijk om in acht te nemen dat er geen dichotomie bestaat tussen de private en publieke sector. Het is eerder een continuüm van vele tussenvormen waarbij de publieke en private sector de twee uitersten zijn. Veel hangt af van wie de scepter zwaait, de politiek of een private actor, en door wie organisaties gefinancierd worden, publiek of privaat geld (Rainey, 1997). Prestatiemeting wordt in alle sectoren als lastig ervaren. In beide uiterste sectoren en voor alle tussenvormen geldt dat het voor de ene organisatie makkelijker is om te benchmarken dan voor de andere organisatie.

Omdat dit onderzoek zich op twee publieke organisaties richt, is ervoor gekozen de aandachtspunten van Van Thiel (2009) te behandelen. Zij heeft zich toegespitst op de publieke sector, maar dit neemt niet weg dat de aandachtspunten ook van belang kunnen zijn in andere sectoren.

Allereerst kan het lastig zijn om goede indicatoren te ontwikkelen voor organisaties in de publieke sector. Een oorzaak daarvan is dat onder andere publieke organisaties, zoals gemeenten, geen winstoogmerk hebben. Beleidsdoelen binnen bijvoorbeeld gemeenten zijn vaak abstract en moeilijk om uit te drukken in indicatoren (Van Thiel, 2009:23). Dit gaat niet voor dit onderzoek op, omdat geen gebruik wordt gemaakt van specifiek publieke doelen. Het onderzoek richt zich op de externe niet-financiële performance-indicatoren. Hierdoor hebben wij te maken met minder abstracte en meer helder geformuleerde concrete indicatoren. Een ander mogelijk probleem dat kan optreden bij prestatiemeting in de publieke sector, is dat veel publieke organisaties monopolisten zijn, waardoor er geen referentiepunten zijn om te benchmarken (Van Thiel, 2009:23). In dit onderzoek is echter geen sprake van een publieke organisatie als monopolist. Een gemeente is allesbehalve een monopolist; er bestaan er immers 441 van in Nederland. De laatste jaren is het benchmarken tussen gemeenten steeds populairder geworden. Het is zelfs een aanleiding tot dit onderzoek geweest, in de vorm van de Benchmark Publiekszaken 2008. Er is gekozen voor Publiekszaken bij twee gemeenten en daardoor zijn er goede en eenduidige referentiepunten om te vergelijken. Een laatste aandachtspunt, volgens Van Thiel (2009:20), voor prestatiemeting in de publieke sector is dat het kan leiden tot onbedoelde negatieve effecten wanneer de meting verkeerd wordt uitgevoerd of wanneer er onvoldoende rekening is gehouden met de specifieke kenmerken van de publieke sector die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de prestatiemeting. Dit probleem kan overigens ook optreden in andere sectoren en niet alleen in de publieke sector. Vanwege de focus op externe niet-financiële performance-indicatoren, waarbij concrete doelen zijn geformuleerd, zal in dit onderzoek ook geen probleem opkomen dat te maken heeft met de negatieve effecten van de meting. Dit zal eerder optreden wanneer een onderzoek zich richt op interne niet-financiële prestatie-indicatoren, waarbij de focus ligt op effectiviteit van beleid, productiviteit en efficiëntie.

Ondanks de aandachtspunten die Van Thiel (2009) aankaart over prestatiemeting in de publieke sector, is duidelijk geworden dat deze niet op gaan voor dit onderzoek. Dit maakt ook duidelijk dat er niet zomaar over dé publieke sector gesproken kan worden, voor iedere organisatie gelden weer andere obstakels.

2.2.4. Klantgerichtheid binnen de publieke sector

Klanttevredenheid is in de sectoren waarin een private actor eigenaar is en/of de hoofdkomsten bestaan uit privaat geld een belangrijk meetinstrument, aangezien de klant koning is en de hybride of private organisaties afhankelijk zijn van hun klanten. De doelstelling van de overheid om meer bedrijfsmatig te gaan werken, heeft er toe geleid dat overheden zich steeds meer richten op de klanttevredenheid. Binnen de publieke sector is er echter sprake van een ander soort klantgerichtheid dan in de private sector (Duivenboden en Lips, 2002). Organisaties in de publieke sector hebben een grotere diversiteit aan 'klanten'. Hierbij kun je denken aan burgers, bedrijven, overheidsorganisaties en

non-profitorganisaties. Een van de belangrijkste klanten van de publieke organisatie is vaak de eigen politieke bestuurder. Daarom is een strikte uitvoering van beleid vaak een belangrijke organisatiedoelstelling, waardoor de dienstverlening naar de overige klanten soms naar de achtergrond verdwijnt. Het is met andere woorden een strategische keuze welke partij door de organisatie als klant wordt beschouwd (Duivenboden et al., 2002).

Ook bij klantgerichtheid geldt dat zich tussen de publieke en private uitersten hybride organisaties bevinden, die elk op hun eigen manier te maken hebben met de klant (Rainey, 1997:68). Duivenboden et al. (2002) hebben desondanks een tabel (tabel 1) opgesteld, waarin een strikt onderscheid tussen beiden gemaakt wordt. Hierbij is gebruik gemaakt van de twee uitersten op het continuüm publiek-privaat, waarbij de publieke organisatie voor het ene uiterste staat (de eigenaar is de overheid en de organisatie wordt gefinancierd uit publieke middelen) en de private organisatie voor het andere uiterste (de eigenaar is een private actor en de organisatie wordt gefinancierd uit private middelen). In de tabel wordt een onderscheid gemaakt over de maatstaf die leidend is voor de organisaties, de markt waarin zij zich bevinden, de klantrelaties die worden onderhouden door de organisaties, de drijfveer van de organisaties, de zichtbaarheid van de organisaties, de visie op samenwerken van de organisaties en de mate van dienstbaarheid van de organisaties.

	Publiek	Privaat
Maatstaf	Beleids-effectiviteit als maatstaf	Winst als maatstaf
Markt	Monopolistische situatie	Vrije competitie
Klantrelatie	Klantrelatie is onvrijwillig: wettelijk vastgestelde rechten en plichten	Klantrelatie is vrijwillig: het recht van de consument
Drijfveer	Publieke taakuitvoering als drijfveer	Het behoud van klanten als drijfveer
Zichtbaarheid	Paradox van onzichtbaarheid versus zichtbaarheid	Zichtbaarheid als ideaal
Samenwerking	Samenwerking met andere partijen is bedreigend voor de zelfstandige positie ²	Samenwerking met andere partijen is een mogelijkheid om de eigen positie te versterken
Dienstbaarheid	Paradox van politieke verantwoording versus maatschappelijke dienstbaarheid	Dienstbaarheid aan de consument

Tabel 1: Publieke versus private klantgerichtheid (Van Duivenboden en Lips, 2002)

² Een opmerking hierbij is dat het figuur van Van Duivenboden en Lips op dit punt licht achterhaald is. Tegenwoordig moeten gemeenten steeds meer samenwerken. Onder andere omdat er meer moet, minder geld is en omdat de noodzaak er is om kennis te delen (Diensthoofd Publiekszaken Gouda, 28-04-2009).

2.2.5. Benchmarking Publiekszaken 2008

Prestatiemetingen, zoals de Benchmarking Publiekszaken, kunnen leiden tot betere prestaties en daarnaast kunnen publieke organisaties op die manier preciezer verantwoording afleggen over wat ze hebben gedaan met toegekende publieke middelen (Van Thiel, 2009:20). Dit onderzoek is gericht op de prestaties van Publiekszaken bij de gemeenten Gouda en Vlaardingen. Publiekszaken binnen een gemeente is de afdeling of dienst die de dienstverlening verricht ten aanzien van burgers. Publiekszaken staat doorgaans in direct contact met de burger, zij handelt het eerste lijnscontact af per e-mail, telefoon of face-to-face. De prestaties die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn gebaseerd op de Benchmarking Publiekszaken 2008. Benchmarking Publiekszaken 2008 heeft zich gericht op het soort diensten dat werd geleverd, de wijze waarop diensten werden geleverd en de achtergrond van de burger. Het doel hiervan is het verschaffen van inzicht ten behoeve van het verbeteren van dienstverlening (Benchmarking Publiekszaken, 10-02-2009a). Voor ons onderzoek is het klanttevredenheidsonderdeel van de Benchmarking Publiekszaken 2008 van wezenlijk belang. De uitkomsten hiervan zien wij namelijk als de geleverde prestaties van de gemeenten die wij onderzoeken. De performance indicatoren die gebruikt zijn bij het klanttevredenheidsonderzoek zijn allemaal externe niet-financiële prestatie-indicatoren. In bijlage 4 zijn de niet-financiële externe prestatie-indicatoren te vinden die gebruikt zijn in de Benchmarking Publiekszaken 2008 ten behoeve van het klanttevredenheidsonderzoek.

2.3. HRM en performance

2.3.1. Benaderingen van HRM en performance

Nu HRM en performance afzonderlijk zijn behandeld, is het tijd om het vizier te richten op de link tussen beiden. Hoewel er zoals gezegd onduidelijkheid bestaat over de manier waarop HRM zich uitwerkt op de prestaties, is al wel veel literatuur gewijd aan het verband. Boselie, Paauwe en Jansen (2001) delen het verband tussen HRM en performance in naar drie benaderingen. De benaderingen ondersteunen de achterliggende gedachte van de eerder besproken modellen (Harvard en Michigan) en vormen een goede basis om op verder te bouwen:

- de universalistische-,
- de contingentie- en
- de configuratieve benadering.

Uitgangspunt in de universalistische benadering is dat er een lineaire relatie is tussen HRM-beleid en de prestaties van de organisatie. Er bestaan best-practices van HRM en die zijn universeel toe te passen. Deze benadering is dan ook gekoppeld aan de termen 'best practice' en 'high performance work practices' (Boselie et al, 2001:1108). Bij de contingentiebenadering hebben de omgeving en de

aard van de organisatie tevens invloed op de relatie tussen HRM en prestaties. De relatie is dus niet lineair. Voorstanders van de universalistische en contingentiebenaderingen verschillen op het gebied van additionele criteria voor de interne 'fit' waarmee zij een HR-systeem beoordelen (Wood, 1999:372). In de configuratieve benadering moeten de instrumenten van HRM intern congruent zijn. Voor de best mogelijke prestaties, moet de congruentie tussen HRM-beleid, de strategie en de institutionele factoren zo groot mogelijk zijn.

2.3.2. Discussie 'instrumentele benadering' versus 'systeembenadering'

Binnen het domein HRM en performance is een discussie gaande tussen aanhangers van de 'practices approach', ook wel bekend als de instrumentele benadering, en de 'system approach', ofwel de systeembenadering (Shaw, Delery, Jenkins en Gupta, 1998). Aanhangers van de instrumentele benadering bekijken in kader van HRM en performance de kenmerken en effecten van verschillende HRM praktijken los van elkaar. Dit houdt in dat HRM wordt gezien als een aantal losstaande praktijken bij elkaar zonder verplichte samenhang (Boselie, Dietz en Boon, 2005). Aan de andere kant menen de aanhangers van de systeembenadering dat er gekeken moet worden naar HRM-bundels. De praktijken in deze bundels beïnvloeden elkaar wederzijds en vormen samen een geheel (MacDuffie, 1995). In de praktijk blijkt dat steeds meer wetenschappers de voorkeur hebben voor en gebruik gaan maken van de systeembenadering (Boselie en Paauwe, 2002:49). Een goede doelomschrijving van de systeembenaderingen van MacDuffie (1995) en Appelbaum et al. (2000) is: "*Unieke combinaties van HRM-systemen en andere relevante systemen (onder andere productiesysteem) in een organisatie kunnen daarmee tot duurzaam concurrentievoordeel komen, terwijl ook de concurrent duurzaam voordeel realiseert met andere unieke combinaties*" (Boselie, 2003). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de systeembenadering en worden de verschillende HRM praktijken in samenhang met elkaar gezien. Impliciet wordt ervan uitgegaan dat de combinatie van een aantal praktijken samen leidt tot meer 'medewerkertevredenheid' en betere prestaties. Kortom, in navolging van de hieraan voorafgaande paragraaf wordt in dit onderzoek aansluiting gezocht bij het idee van 'best practices'.

2.3.3. 'Best practices' van HRM

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor 'best practices' van HRM. Het idee achter de 'best practices' van HRM is dat je een bepaalde set van HR-toepassingen hebt, die het potentieel heeft om bij iedere willekeurige organisatie de prestaties te verbeteren (Marchington en Wilkinson, 2005:71). Van belang is dat de organisatie van het werk op de werkvloer wordt gezien als een onmisbaar onderdeel van het HRM-beleid in de organisatie (Steijn, 2002:6). De term 'best practices' ligt in lijn met de eerder besproken universalistische benadering van HRM en performance. Volgens Wood (1999:372) zijn 'best practices' echter tevens weer te geven door de contingentiebenadering. Hij

meent dat bij verschillende concepten van 'best practices' de onderliggende gedachte is dat een HR systeem een synergetische set van personeelstoepassingen is en dat de interne "fit" van performance belangrijk is. Het vasthouden aan enkel de universalistische benadering kan ertoe leiden dat men een model gaat prediken waarvan de effecten op prestatie nog niet zijn gemeten. Hierbij aansluitend meent Wood (1999:372) dat ongeacht welk systeem door auteurs wordt gebruikt, de mogelijkheid bestaat dat het (op zijn minst theoretisch) universalistisch of contingent van belang is. Ondanks dat enkel de universalistische benadering de implicatie met zich mee brengt een best-practice model te zijn.

Er bestaan verschillende HRM systemen die ieder een ander uitgangspunt hebben. Te denken valt aan High Involvement (Marchington et al., 2005), High Commitment (Doorewaard et al., 2004) en High Performance Work Systems (Steijn, 2003:6). In dit onderzoek is gekozen voor een High Performance Work System van HRM, omdat een dergelijk systeem gericht is op het optimaliseren van de prestaties van de organisatie. De prestaties staan centraal, terwijl in de twee eerder genoemde systemen de focus ligt op respectievelijk betrokkenheid en toewijding.

2.3.4. High Performance Work Systems

High Performance Work Systems bevatten een bundel van HRM-toepassingen. Zoals al eerder aangegeven hebben veranderingen in de maatschappij, de economie en op de arbeidsmarkt ervoor gezorgd dat men op een andere manier naar werknemers ging kijken. De waardering voor goed ontwikkelde, gemotiveerde en flexibele werknemers is steeds meer naar de voorgrond getreden (Huselid en Becker, 1997:1). Binnen deze context kun je High Performance Work Systems (HPWS) zien als een zeer belangrijk strategisch instrument, enerzijds ter ontwikkeling van en het behouden van kerncompetenties anderzijds als noodzakelijke conditie voor de implementatie van de strategie. HPWS bevatten vaak rigoureuze werving- en selectieprotocollen, vormen van prestatie management, en prikkelsystemen en activiteiten om werknemers te ontwikkelen en te trainen. Deze systemen en activiteiten hebben tot doel om vaardigheden en het gewenste gedrag voor de organisatie te werven, te versterken en te raffineren bij de werknemers (Huselid et al., 1997:1). Met andere woorden wordt in High Performance Work Systems (HPWS) de aandacht gelegd op trainingen, empowerment en participatie. HPWS bevatten praktijken die intern en extern consistent zijn. Kortom, naast dat ze onderling consistent moeten zijn, dienen ze ook in lijn te zijn met de strategieën van de organisatie. HPWS maakt het mogelijk dat medewerkers 'gekneed' worden in de vorm die de organisatie graag ziet. Wanneer je een HPWS ontwikkelt waarin werknemers meer autonomie krijgen, zullen de werknemers tevens meer tevreden en betrokken zijn en zich willen inzetten om de prestaties te halen die de organisatie graag ziet (Van Loo et al. 2002). Steijn (2003:6) is van mening dat de prestaties van zowel de individuele werknemer als die van de organisatie groter zijn bij het gebruik van een HPWS dan wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van een HPWS. Dit wordt ook bevestigd door Paauwe (2009:133) die beschrijft dat een onderzoek van Combs et al. (2006) heeft uitgewezen dat de impact van HPWS op de prestaties van de organisatie niet enkel significant is, maar tevens relevant voor het management.

2.3.5. Is een HPWS een 'best practice'?

De vraag is of je een HPWS moet zien als een 'best practice'. Dit is een discussie waar vooralsnog geen eenduidig antwoord op te vinden is. Het is tevens de discussie tussen de universalistische en de contingentiebenadering. Het is de tweestrijd tussen kiezen voor best practice of voor best fit (Wood, 1999:369). Omdat wij ons niet willen vastpinnen op een antwoord en het doel van dit onderzoek niet het aanzwengelen van die discussie is, sluiten wij ons aan bij de mening van Becker en Huselid (1998). De vraag is namelijk volgens Becker en Huselid (1998:59) zowel ontkennend als bevestigend te beantwoorden. Enerzijds is er het argument dat een HPWS helemaal intern en extern geïntegreerd moet zijn in de strategie van de organisatie. Een HRM filosofie die als haar strategische basis een HRM systeem neemt dat intern en extern geïntegreerd is, is een best-practice. In die zin wordt een HPWS vanuit de universalistische benadering gezien. Anderzijds is de aard van de 'fit' geen 'best-practice'. In werkelijkheid is het behoorlijk organisatiegebonden en vormt de aard van de eigen organisatie de basis voor het feit dat de organisatie van HRM specifiek en niet te kopiëren is. Wanneer, gebaseerd op strategische overwegingen, het beleid voor compensatie goed ontwikkeld is, dan is het inderdaad mogelijk dat er een best practice voor dit soort beleid bestaat. We moeten echter niet vergeten dat de focus op het niveau van de praktijk ligt, in plaats van op het niveau van de strategie en de filosofie. De toepassing in de praktijk is namelijk waar het voor organisaties om draait en waarover waardevolle uitspraken gedaan kunnen worden. Organisaties kunnen nieuwe ideeën opdoen door te benchmarken met andere organisaties, maar ze mogen dit niet verwarren met de behoefte om een vaste specifieke architectuur te ontwikkelen voor HRM. Dan kan het probleem ontstaan dat de gekopieerde aard van de architectuur niet geschikt is voor de eigen organisatie (Becker et al., 1998). De contingentiebenadering van 'best practices' komt hierin naar voren bij de definiëring van de toepassingen / instrumenten (Wood, 1999:377). Becker en Gerhardt (1996:786) maken hierbij een onderscheid tussen 'toepassingen' en 'principes'. Zij menen dat principes (de architectuur van het HRM beleid) universeel zijn en generaliseerbaar, terwijl de toepassingen en beleid mede tot stand komen door organisatie specifieke factoren.

In dit onderzoek wordt een combinatie van zowel de universalistische als de contingentiebenadering gebruikt. Dit wordt duidelijk in paragraaf 2.4. Enerzijds zien wij het HPWS als een universalistische 'best practice' bestaande uit vaste componenten die gecombineerd gebruikt moeten worden. Anderzijds is het ons duidelijk dat de voor prestaties noodzakelijke invulling (met toepassingen) van die vaste componenten in het HPWS per organisatie kan verschillen. Dit is meer de contingentiebenadering van 'best practices'.

2.4. Een invulling van het HPWS: het AMO-model

In de literatuur met betrekking tot de relatie tussen HRM en Performance is een zekere overeenkomst te herkennen ten aanzien van de wijze waarop HRM geoperationaliseerd wordt. De toepassingen die genoemd worden in onder andere High Performance Work Systems zijn bijna allemaal in te delen binnen de kaders van het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000). In die zin biedt het AMO-model een houvast en is het als basis te gebruiken om HRM-praktijken te definiëren. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat een HPWS ingericht moet zijn naar het AMO-model om te komen tot optimale prestaties. De combinatie van praktijken die vallen binnen het AMO-model zal leiden tot meer tevreden medewerkers, wat positieve invloed heeft op de prestaties van de organisatie. In dit onderzoek is getracht de HRM praktijken van de gemeenten Vlaardingen en Gouda in kaart te brengen binnen het domein van AMO. Het AMO-model bestaat uit drie componenten, namelijk 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity tot participate' (Appelbaum et al., 2000:118-120):

- '*Ability*' (ontwikkelingsmogelijkheden): De 'A' van het AMO-model staat voor kennis, vaardigheden en competenties die werknemers nodig hebben om hun functie te kunnen uitvoeren. Manieren om de benodigde vaardigheden te verkrijgen zijn opleiding en training. Maar 'Ability' omvat eveneens het werven en selecteren van nieuwe werknemers. Kennis is namelijk niet alleen te ontwikkelen, maar ook binnen te halen (Gould-Williams, 2003).
- '*Motivation*' (motivatiemogelijkheden): De tweede component, de 'M' van motivatie, in het AMO-model bestaat uit 'incentives' en drijfveren, zodat werknemers hun functie willen uitvoeren, omdat zeer op de juiste wijze voor worden beloond. Te denken valt aan drijfveren zoals (prestatie)beloning, maar bijvoorbeeld ook interne promotiemogelijkheden.
- '*Opportunity tot participate*' (participatiemogelijkheden): De laatste component van het AMO-model, de 'O', staat voor de mogelijkheid om te participeren. Het is de bedoeling dat de werkomgeving de werknemers de benodigde support biedt, te denken valt aan medezeggenschap en autonomie. Appelbaum e.a. (2000) verklaren autonomie en de mogelijkheid om te participeren als volgt: medewerkers moeten de verantwoordelijkheid krijgen, invloed kunnen uitoefenen, de mogelijkheid hebben om problemen op te lossen en beslissingen te kunnen maken.

In dit onderzoek zien wij een High Performance Work System als een systeem of bundel van samenhangende praktijken die ingericht is volgens het AMO-model. Het is een set van toepassingen die in combinatie toegepast moet worden ten behoeve van optimaal resultaat. Hierover is in de voorgaande paragrafen reeds gesproken. In de literatuur over HPWS en AMO is er geen algemeen geldende definiëring van wat nu precies onder de kopjes van AMO moet vallen om te voldoen aan de eisen van een HPWS. Daarom is de invulling in dit onderzoek tot stand gekomen door eigen inzicht. Getracht is het model zo in te vullen dat het toepasbaar is op verschillende organisaties. In paragraaf 4.3 wordt duidelijk welke instrumenten in dit onderzoek exact vallen onder AMO en samen een HPWS vormt. Het idee achter AMO is dat mensen goed presteren wanneer ze de vaardigheden bezitten (kunnen); ze de motivatie hebben (willen) en de ruimte krijgen om zich te profileren (mogen) (Onincx,

2005, 6; Boxall & Purcell, 2003). Het is dan ook interessant om te onderzoeken hoe de drie componenten bij de gemeenten zijn ingevuld.

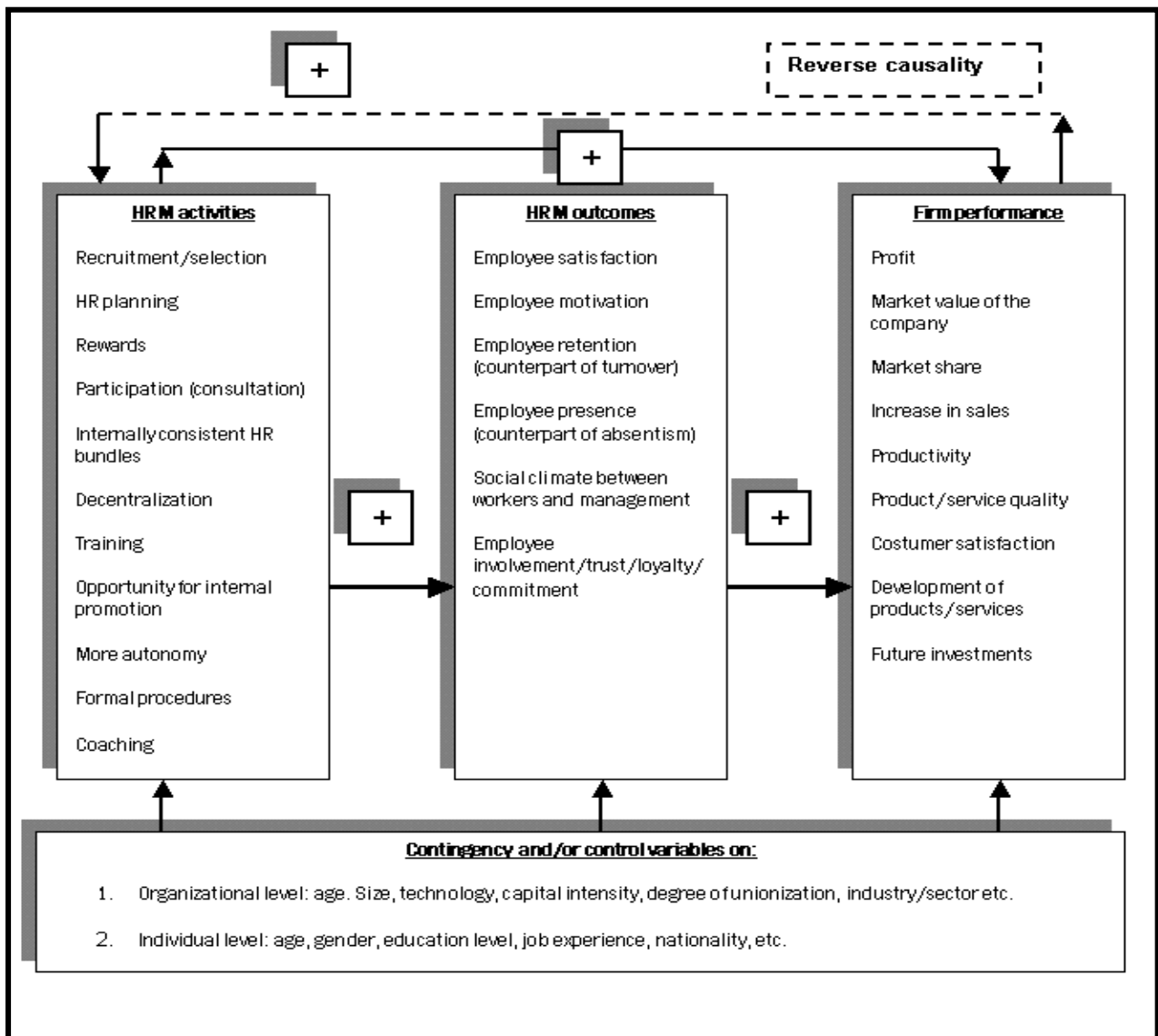
2.5. HRM en performance: een directe of indirecte relatie?

Ondanks dat er veel literatuur is over het verband tussen HRM en performance, bestaat er met betrekking tot de publieke sector over het algemeen onduidelijkheid over de manier waarop de link tussen HRM en performance is vormgegeven. Dit omdat er tot nu toe nog niet veel onderzoek naar het verband tussen HRM en performance in de publieke sector is gedaan. Nu overheden en andere publieke organisaties de laatste decennia steeds meer prestatiegericht te werk gaan, is er meer aandacht gekomen voor de vraag hoe het verband eruit ziet in de publieke sector. Er wordt gesproken van de 'Black box' tussen HRM en performance in organisaties. Wright and Gardner (2000:4) stellen dat, om te begrijpen hoe de HRM praktijken performance beïnvloeden, onderzoek gedaan moet worden naar wanneer en hoe deze relatie voorkomt. Meer specifiek, door te bepalen welke interveniërende variabelen zich bevinden tussen de meting van de HRM-praktijken en de meting van performance. Dat er een verband bestaat tussen HRM en performance, is reeds meerdere malen aangetoond. Paauwe et al. (1997:260) laten dit in hun model van HRM en performance ook zien. Desalniettemin gaat het enerzijds om hoe dit verband inhoudelijk is vormgegeven en anderzijds hoe dat verband bovendien in een gemeente is vormgegeven.

Op basis van eerder onderzoek laten Paauwe et al. (1997) zien dat dit verband niet per se een direct verband hoeft te zijn; tussen de HRM praktijken en de prestaties zit doorgaans nog een interveniërende factor: de HRM uitkomst. HRM praktijken zorgen voor HRM uitkomsten en deze beïnvloeden de prestaties. In figuur 2 is het model van Paauwe et al. (1997) weergegeven. Te zien zijn drie kolommen: een linkerkolom met HRM activiteiten, een middelste kolom met HRM uitkomsten en een rechterkolom met prestaties van bedrijven. Onder deze drie kolommen is een blok weergegeven met contingentiefactoren die hun invloed kunnen uitoefenen op het proces tussen en binnen de kolommen. Ook staan er controle variabelen in het blok. Aan de ene kant gaan Paauwe et al. (1997) uit van causaliteit, te zien aan de pijlen tussen de kolommen die van links naar rechts lopen, maar er is tevens sprake van omgekeerde causaliteit. Hiermee laten Paauwe et al. (1997) zien dat HRM-beleid voort kan komen uit organizational performance, maar dat de effecten van het HRM-beleid ook weer invloed kunnen hebben op diezelfde organizational performance³. Kortom: het model laat zien welke mogelijke uitkomsten van HRM zich in het veld tussen HRM en performance begeven en dat het verband via deze uitkomsten kan lopen. Maar zij laten tevens zien dat het verband net zo

³ Er dient opgemerkt te worden dat Paauwe et al. (1997) hun model gebaseerd hebben op regelmatigheid uit de private sector. Om dit figuur toepasbaar te maken op de publieke sector dienen performance-indicatoren als winst, marktwaarde, marktaandeel, verkoop te komen vervallen, zodat de performance gemeten wordt op basis van kwaliteit van het product/de service, klanttevredenheid, innovatie en toekomstige investeringen. Naast deze verandering, dient er in het blok met de contingentiefactoren een belangrijke factor bij te komen, namelijk de politieke invloed en controle waarmee de publieke sector te maken heeft. Dit laatste is niet meegenomen in het onderzoek in verband met de omvang van het onderzoek.

goed direct kan zijn. Mede op basis van dit model was dan ook onze verwachting dat bij Publiekszaken van een gemeente zowel sprake is van een direct verband, als van een indirect verband tussen HRM en performance.



Figuur 2: Model van HRM en Performance van Paaue en Richardson (1997:260)

2.6. HRM uitkomsten: medewerkertevredenheid

Het model van Paaue et al. (1997) is in dit onderzoek het vertrekpunt geweest. Er is uitgegaan van een verband tussen HRM en performance, waarbij in acht wordt genomen dat dit verband wel direct kan, maar niet direct hoeft te bestaan. In deze paragraaf is ingezoomd op de HRM uitkomsten, de mogelijke interveniërende variabelen. Hoewel Paaue et al. (1997) meerdere HRM uitkomsten bespreken, is er ter afbakening in dit onderzoek gekozen voor de medewerkertevredenheid.

Bijkomende reden voor deze keuze is dat de gemeenten in dit onderzoek mede gekozen zijn op basis van hun deelname aan het klanttevredenheidsonderzoek en het medewerkertevredenheidsonderzoek.

HRM uitkomsten, de 'outcomes' van personeelsbeleid van een organisatie, kunnen een belangrijke rol spelen in de prestaties van een organisatie. HRM uitkomsten zijn resultaten van de inhoud van het HRM instrumentarium van een organisatie en de wijze waarop deze inhoud wordt uitgedragen. Zoals in hun model is te zien, noemen Paauwe et al. (1997, 260) een aantal voorbeelden van HRM uitkomsten, waaronder: 'medewerkertevredenheid', betrokkenheid van medewerkers, verloop van werknemers het sociale klimaat op de werkvloer. Hoewel dit allemaal aantrekkelijke onderwerpen zijn om in beschouwing te nemen, wordt er in dit onderzoek zoals gezegd voor gekozen om te focussen op één HRM uitkomst, de 'medewerkertevredenheid'. Het is namelijk interessant om de link tussen tevredenheid en prestaties, die door enkele auteurs reeds is benoemd (Guest, 1999; Steijn, 2004) maar in verhouding toch enigszins onderbelicht is, te onderzoeken/bespreken. Om het begrip tevredenheid te omschrijven, gebruiken wij een definitie van Lincoln en Kalleberg (1990), die Thoonen (2005) eveneens aanhaalt: "de mate waarin een persoon gevoelens van welbevinden heeft ten opzichte van zijn werk en al datgene wat daaraan gerelateerd is' (Lincoln et al., 1990).

De tevredenheid kan zich richten op verschillende aspecten van het werk. In het licht hiervan wordt in de literatuur vaak gesproken van de 4 a's van arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen (o.a. Van Ruysseveldt, De Witte en Von Grumbkow, 2004:15-19):

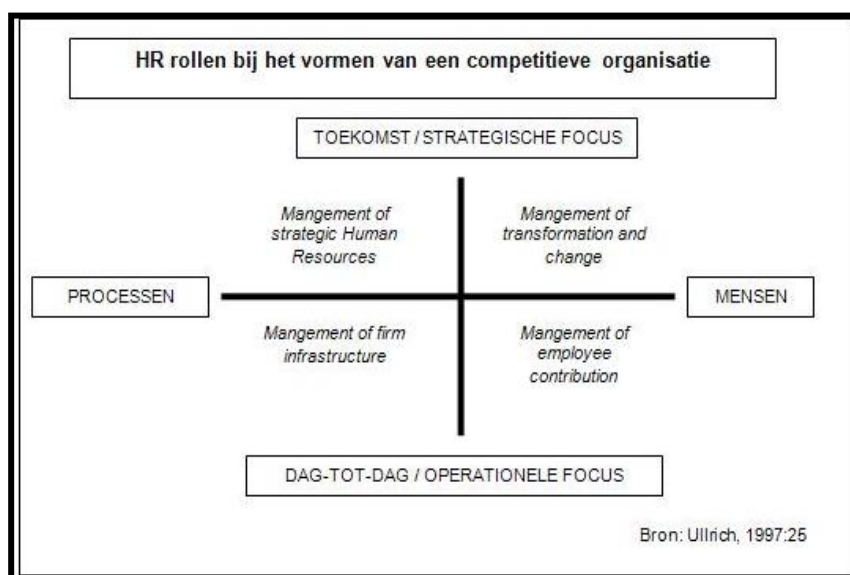
- Arbeidsinhoud: hierbij gaat het om wat voor werk je doet, kortweg de taken die iemand in zijn functie heeft en de regelmogelijkheden en leer- en groeimogelijkheden die iemands functie omvat.
- Arbeidsomstandigheden: hierbij gaat het vooral om de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt. In dit verband zijn klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verplichting etc. belangrijke zaken. Centraal staat de vraag in hoeverre deze omstandigheden de werknemer fysiek en/of geestelijk belasten.
- Arbeidsvoorwaarden: de arbeidsvoorwaarden betreffen alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt. Het kan daarbij gaan om loonafspraken, toeslagen en premies, pensioen- en spaarregelingen, verzekeringen tegen ziekte/ongevallen, enzovoorts. Arbeidsomstandigheden worden doorgaans verdeeld in primaire, secundaire en tertiaire voorwaarden.
- Arbeidsverhoudingen: hierbij gaat het om de manier waarop de bevoegdheden van werkgever en werknemer zich tegenover elkaar verhouden, maar bijvoorbeeld ook hoe de verhoudingen tussen werknemers onderling liggen. Het gaat bij dit laatste niet alleen om juridisch vastgelegde zaken, maar net zozeer om de onderlinge werksfeer op de werkvloer.

In het kader van 'medewerkertevredenheid' valt er een aantal onderzoeksresultaten te bespreken. Ten eerste hebben DeSantis & Durst (1996) gevonden dat er zowel overeenkomsten als verschillen bestaan tussen tevredenheid in private en in publieke organisaties. Zo verschillen de determinanten van arbeidstevredenheid, maar hebben beiden groepen werknemers behoefte aan een prettige werksfeer, afwisselende taken en leuke omgang met collega's. Voorts is de invloed van de

leiderschapscapaciteiten en leiderschapsstijl van het management in het algemeen aangetoond. Ting (1996; 1997) toont met zijn onderzoek aan dat baankennmerken de tevredenheid substantieel beïnvloeden. Het gaat hier bijvoorbeeld om mogelijkheden tot promotie, beloningen en het takenpakket. Ondanks dat eerder genoemde onderzoeksresultaten niet per definitie gerelateerd zijn aan HRM beleid, boden zij wel vertrekpunten om het kwalitatieve onderzoeksdeel in te steken, waarbij zij konden leiden tot openingen in de 'Black box'. Ook onderzoek dat wel gerelateerd is aan specifiek HRM beleid (dat wil zeggen het doelbewust gebruik van een bepaalde vorm van HRM) had aanknopingspunten. Kim toonde (2002) aan dat een participatieve leiderschapsstijl, als zijnde een HRM instrument, samen gaat met een hogere arbeidstevredenheid van de werknemer. De vraag die overblijft, is op welke manier de tevredenheid van de medewerker wordt beïnvloed door een bepaalde combinatie van instrumenten, in de vorm van een HPWS ingericht naar het AMO-model.

2.7. Rollen van HRM

Nadat in de voorgaande, HRM-gerelateerde paragrafen voornamelijk in is gegaan op het inhoudelijke aspect van HRM en performance en de 'Black box' tussen HRM en performance (vormgeving HRM), wordt in het volgende een concept belicht dat ingaat op de wijze waarop HRM praktijken worden toegepast (uitdraging HRM) Het is namelijk aannemelijk dat niet alleen het inhoudelijke aspect van HRM invloed uitoefent op de prestaties van ambtenaren. Ook de manier waarop de HRM instrumenten worden uitgedragen door de HRM afdeling kan invloed hebben op de tevredenheid of de prestaties. Een belangrijk persoon in de theorievorming over hoe HR-professionals van waarde kunnen zijn, is Dave Ulrich. Hij heeft vier rollen van HR-professionals beschreven. Ulrich (1997) gebruikt twee dimensies: mensen versus processen én strategisch versus operationeel (figuur 3).



Figuur 3: Dimensies van Ulrich (1997)

De vier rollen die Ulrich (1997:25) langs de dimensies onderscheidt zijn de 'Strategic partner', de 'Administrative expert', de 'Employee champion' en de 'Change agent'. In tabel 2 staan de vier rollen gedefinieerd. Vervolgens volgt een uiteenzetting van de inhoud van de rollen (Ulrich, 1997:25).

Role	Deliverable / outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Human Resources	Executing strategy	Strategic partner	Aligning HR and business strategy: "organizational diagnosis"
Management of Firm Infrastructure	Building a efficient infrastructure	Administrative expert	Reengineering organization processes: "shared services"
Management of employee contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee champion	Listening and responding to employees: "proving resources to employees"
Management of transformation and Change	Creating a renewed organization	Change agent	Managing transformation and change: "ensuring capacity for change"

Tabel 2: Rollen van HR (Ulrich, 1997)

Strategic partner:

Deze professional houdt zich bezig met het in lijn brengen en integreren van HR strategieën en de ondernemingsstrategie. Het belangrijkste voor hem is een succesvolle strategie. HR-professionals worden pas strategische partners indien zij participeren in het proces van het definiëren van de ondernemingsstrategie, wanneer ze vragen stellen die leiden van strategie tot actie en wanneer ze HRM activiteiten ontwerpen die in lijn zijn met de bedrijfsstrategie. Als strategische partner horen de HRM professionals de HRM activiteiten te kunnen benoemen die de strategie mogelijk maken. Het proces van het vaststellen van deze activiteiten wordt ook wel een 'organizational diagnosis' genoemd (Ulrich, 1997:27).

Administrative expert:

In deze rol ontwerpt en levert de HR-professional efficiënt HRM processen aan voor bemannen, trainen, belonen, waarderen en andere manieren om de mensen in de organisatie te managen. Deze rol richt zich voornamelijk op administratieve efficiëntie en is een traditionele HRM rol. HRM professionals creëren infrastructuur door constant de HRM processen te toetsen en te verbeteren. HR-professionals kunnen op twee manieren de administratieve efficiëntie beïnvloeden. Allereerst door HRM processen telkens aan te passen en ten tweede door het inhuren, trainen en belonen van managers die de productiviteit verhoogd hebben en verlies hebben verminderd. Om een effectieve administratieve expert te worden, in termen van Ulrich, moet de HR-professional activiteiten ondernemen die leiden tot het constant bijstellen van de werkprocessen die hij beheert. In veel

ondernemingen heeft dit bijstellen ertoe geleid dat er een nieuwe HR-organisatievorm is ontstaan, namelijk shared services. De HR-administratieve services worden gedeeld over verschillende divisies van een onderneming terwijl de kwaliteit van de service gelijk blijft voor iedereen. Er wordt service verleend aan zowel lijnmanagers als werknemers en aan HR professionals zelf (Ulrich, 1997:27-28).

Employee champion:

Deze professional houdt zich bezig met de alledaagse problemen, de behoeften en zorgen van zijn werknemers. Hiermee wordt betrokkenheid en ontwikkeling van de werknemers beoogd. In organisaties waar het intellectuele kapitaal één van de hoofdbronnen is, is het belangrijk dat de HR professional een actieve houding aanneemt om dat kapitaal te ontwikkelen. De HR-professionals worden volgens Ulrich (1997:29) op die manier 'Employee champions', die het succes van de onderneming toeschrijven aan de bijdrage van de werknemers. De belangrijkste bezigheden van de HR-professional zijn luisteren, reageren en manieren vinden om de werknemers de bronnen te bieden die passen bij hun veranderende wensen. Wanneer de HR-professional de behoeften van de werknemers begrijpt en daar ook wat mee doet, zal de bijdrage die werknemers leveren aan het succes van de onderneming stijgen. Dit is niet alleen omdat de onderneming graag ziet dat haar werknemers gemotiveerd zijn, maar ook omdat het bijdraagt aan de mogelijkheid om te veranderen, tegemoet te komen aan de wensen van klanten en bijdraagt aan financiële prestaties. Een goede HR-manager loopt rond en luistert, terwijl hij tevens de namen van zijn werknemers weet (Ulrich, 1997:29-30).

Change agent:

Deze professional houdt zich bezig met verandering en transformatie. Belangrijk voor hem is dat er de mogelijkheid is om te veranderen. Deze mogelijkheid moet worden ontwikkeld en daarom helpt hij werknemers bij het loslaten van de oude cultuur en het aannemen van de nieuwe cultuur. Deze HR-professionals zijn zowel katalysatoren van cultuur, als bewakers van cultuur. Om een 'Change agent' te worden moet een HR-professional belangrijke veranderingsprocessen begrijpen, draagvlak creëren voor die processen en ervoor zorgen dat de beoogde veranderingen daadwerkelijk plaatsvinden. Bij een verandering van de cultuur moet men regelmatig rekening houden met het verleden. Tradities en geschiedenis moeten gewaardeerd worden, terwijl er tevens met het oog op de toekomst gehandeld moet worden. Dit kan lastig zijn voor de HR-professional. Een 'Change agent' herkent problemen en kan ze plaatsen, bouwt vertrouwensrelaties op, lost problemen op en creëert actieplannen (Ulrich, 1997:30-31).

2.8. Conceptueel model en verwachtingen

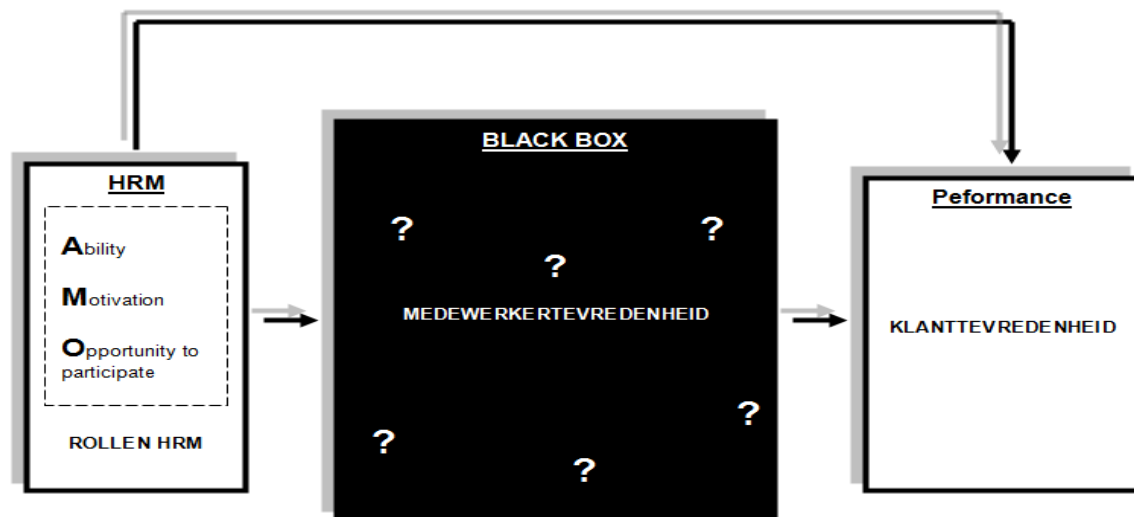
2.8.1. Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende onderwerpen aan de orde geweest. Zo is eerst uiteengezet waar HRM globaal voor staat en vervolgens is ingegaan op het begrip performance. Daarna zijn de twee begrippen HRM en performance aan elkaar gekoppeld en is uiteengezet hoe het verband kan worden vormgegeven door middel van het AMO-model als High Performance Work System. Vervolgens is het gedeelte tussen HRM en performance (gemakshalve de 'Black box' genoemd, in lijn van de literatuur) aan de orde gekomen met 'medewerkertevredenheid' als interveniërende HRM uitkomst. Ten slotte zijn de rollen van HRM besproken. De vraag is hoe de theoretische concepten zich tot elkaar verhouden.



Figuur 4: Bouwstenen / concepten van het onderzoek

Het onderzoek is gebouwd op het fundament dat in figuur 4 is weergegeven; HRM, als zijnde de onderdelen van het AMO-model (HPWS) en de rollen, de 'Black box' waarin wij alvast 'medewerkertevredenheid' plaatsen als mogelijke interveniërende variabele, en de prestaties in termen van klanttevredenheid, zijn de kernelementen van het onderzoek. Het gaat erom op welke manier de relatie tussen HRM en prestaties is vormgegeven in de ogen van de medewerkers. Het is de vraag of zij spreken van een directe relatie of indirecte relatie. Tevens kan men zich afvragen of deze relatie, indien hij indirect is, loopt via 'medewerkertevredenheid'. Door middel van dit onderzoek is geprobeerd het gebied tussen HRM en performance meer inzichtelijk te maken, door ons te richten op één interveniërende variabele: welke inzichten doen wij op met een onderzoek dat is gefocust op medewerkertevredenheid als tussenvariabele? In figuur 5 is een visuele weergave te vinden van de wijze waarop de concepten zich tot elkaar verhouden. Door middel van het onderzoek is getracht onderstaand model te verrijken. Het resultaat hiervan is te vinden in paragraaf 7.2.2.



Figuur 5: Conceptueel model HRM en Performance

2.8.2. Verwachtingen

Het model van Paauwe et al. (1997) laat zien dat het verband tussen HRM en performance op twee manieren kan lopen, direct en indirect. In dit onderzoek waarin wij de 'medewerkertevredenheid' als HRM outcome of interveniërende variabele gebruiken, zijn verwachtingen⁴ geformuleerd die het mogelijk maakten beide typen verbanden te onderzoeken. Elke pijl in het conceptueel model heeft een eigen bijbehorende verwachtingen. Onder deze verwachtingen valt dan nog een aantal subverwachtingen. Hieronder zijn de verwachtingen en subverwachtingen weergegeven, met een uitleg over de totstandkoming:

In het model van Paauwe et al. (1997) is te zien dat er invloed kan zijn van HRM op de HRM outcomes. Paauwe et al. (1997) hebben geprobeerd deels zelf de 'Black box' in te vullen door verschillende mogelijke outcomes te benoemen. In dit onderzoek gebruiken wij de tevredenheid van de werknemer als HRM outcome die tussen het HRM beleid en de prestaties in staat. Vanwege dit verband is verwachting 1 geformuleerd. Hierbij wordt impliciet uitgegaan van een indirect verband.

1. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid van de gemeente op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken

- *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Ability' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken*

⁴ In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de term 'verwachtingen' in plaats van 'hypothesen', omdat wij de eerste een meer nauwkeurige term vinden voor dit onderzoek. Bij hypothesen toetst men en gaat men uit van een nulhypothese. Dat is in dit onderzoek niet het geval.

- *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Motivation' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken*
 - *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Opportunity to participate' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken*
 - *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de rol van de HRM afdeling, ofwel de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen, op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken*
-

Kijkende naar het model van Paauwe et al. (1997:260), in navolging van verwachting 1, is te zien dat de tussenliggende 'HRM outcomes' op hun beurt de prestaties kunnen beïnvloeden. Zoals al eerder vermeld is 'medewerkertevredenheid' als interveniërende variabele gekozen in dit onderzoek. Onderzoeken van Guest (1999) en van Steijn (2004) hebben al eens uitgewezen dat de 'medewerkertevredenheid' een voordelige uitwerking heeft op organisationele prestaties. Op basis hiervan en op basis van het model van Paauwe et al. (1997), zijn wij uitgegaan van verwachting 2.

2. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de medewerkertevredenheid op de prestaties van Publiekszaken.

Bij het formuleren van de derde verwachting is de focus op 'medewerkertevredenheid' los gelaten en staan we open voor een eventueel direct verband tussen HRM en Performance. In het onderdeel van het theoretisch kader dat gaat over HRM en performance wordt gesproken van High Performance Work Systems van HRM, waarin bundels van HRM instrumenten in samenhang met elkaar dienen te zorgen voor betere prestaties. Er wordt vanuit de theorie geïmpliceerd dat er een direct verband bestaat tussen HRM praktijken en de prestaties van een organisatie. In dit onderzoek wordt uitgegaan van dezelfde aanname (verwachting 3). Omdat er vanuit is gegaan dat een HPWS een best practice is die een positief verband heeft met de prestaties van de organisatie, vonden wij het ook belangrijk om te onderzoeken welke uitwerking de afzonderlijke onderdelen van het systeem hebben op de prestaties. Het kon zijn dat een onderdeel geen positieve uitwerking heeft op prestaties, zodat het systeem niet optimaal is. Vandaar dat wij, in de lijn van verwachting 1, een aantal subverwachtingen hanteren die gebaseerd zijn op de elementen van AMO. Omdat wij er vanuit zijn gegaan dat ook de rol van de HRM afdeling een uitwerking heeft op de prestaties, hanteren wij eveneens een subverwachting die hieraan gerelateerd is. Zodoende de subverwachtingen behorende bij verwachting 3.

3. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid van de gemeente op de prestaties van Publiekszaken.

- *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Ability' op de prestaties van Publiekszaken*

- *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Motivation' op de prestaties van Publiekszaken*
 - *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Opportunity to participate' op de prestaties van Publiekszaken*
 - *De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de rol van de HRM afdeling, ofwel de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen, op de prestaties van Publiekszaken*
-

3. Beschrijving van de cases: de gemeenten

Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de manier waarop de relatie tussen HRM en performance in de publieke sector is vormgegeven, bezien vanuit het perspectief van de medewerker. Om deze relatie in kaart te brengen, hebben wij besloten om de gemeenten als bestuurslaag te onderzoeken. Omdat het lastig is om in eenduidige zin te spreken over dé prestaties van de gemeente, vanwege de verschillende aard van de taken van een gemeente, is gekozen om het onderzoek toe te spitsen op de afdeling/dienst Publiekszaken van de gemeenten. Dit is het onderdeel van de gemeente waarvan de prestaties het meest duidelijk te zien zijn voor de burger. De onderzochte gemeenten zijn geselecteerd op basis van een ranking die tot stand is gekomen door gegevens op het gebied van klanttevredenheidsonderzoek en medewerkertevredenheidsonderzoek te combineren. Vanwege praktische redenen en omdat beide gemeenten hebben meegedaan aan het klanttevredenheids- en medewerkertevredenheidsonderzoek, is de keuze gevallen op de gemeente Gouda en gemeente Vlaardingen. In dit hoofdstuk is een algemeen stuk aan 'de gemeente' gewijd, waarna uiteen is gezet hoe Publiekszaken eruit ziet in Gouda en Vlaardingen.

3.1. De gemeente

Op 1 januari 2009 zijn er 441 gemeenten in Nederland. Gemeenten zijn de kleinste zelfstandige bestuursseenheid in het Nederlandse staatsbestel. Gemeenten zijn hiërarchisch onder de provincie en onder de Rijksoverheid geplaatst. In alle 441 gemeenten vind je een aantal regels dat landelijk wordt toegepast, maar daarnaast hebben gemeenten ook vrijheid om beleid naar de eigen situatie te vormen. Het is belangrijk om op te merken dat er grote verschillen tussen gemeenten kunnen bestaan. Drukbevolkte steden hebben andere problemen dan dunbevolkte gemeenten die uit een aantal kleine kernen bestaat. Daarnaast spelen voorkeuren van de bevolking ook een rol. Met andere woorden is het beleid en de werkwijze van een gemeente sterk afhankelijk van opdrachten van hogerhand of van de directe omgeving waarin zij opereert (Overheid.nl, 2009).

3.1.1. De vijf rollen van de gemeente

De burger kan verschillende rollen op zich nemen ten opzichte van de gemeente en de gemeente past aan de hand hiervan haar rol aan (Hiemstra, 2003:35):

- De gemeente als ontwikkelaar, met de burger als partner
- De gemeente als handhaver, met de burger als onderdaan
- De gemeente als politiek apparaat, met de burger als kiezer
- De gemeente als beheerder van de openbare ruimte, met de burger als gebruiker

- De gemeente als dienstverlener, met de burger als klant

Hoewel de gemeente in haar andere rollen wel degelijk met de burger in contact komt, is er ter afbakening enkel gekozen voor de gemeente als dienstverlenende organisatie. Publiekszaken bij een gemeente representeert deze rol. Dit is overigens niet de enige reden waarom er voor Publiekszaken gekozen is. Het klanttevredenheidsonderzoek (Benchmarking Publiekszaken 2008), dat in de vorm van geleverde prestaties centraal staat in dit onderzoek, richt zich tevens op Publiekszaken.

3.1.2. De gemeente als één front-office

De gemeente als dienstverlener is een gedachte die de laatste jaren steeds populairder is geworden. Gemeenten moeten proberen zoveel mogelijk de eisen en wensen van hun 'burgerklanten' tegemoet te komen. In 2005 formuleerde de VNG-Commissie Gemeentelijke Dienstverlening dat gemeenten in 2015 namens de gehele overheid hét front-office moeten vormen voor burgers en bedrijven (Kwaliteitshandvesten, 2009). De gemeenten Vlaardingen en Gouda proberen op vooruitstrevende wijze invulling hieraan te geven. 2015 ligt nog een aantal jaar bij ons vandaan, maar de gemeenten zijn al begonnen met het vormgeven van de visie binnen de eigen gemeente. Zo heeft de gemeente Gouda bijvoorbeeld een Kwaliteitshandvest opgesteld waarin onder andere afspraken zijn vastgelegd over de te leveren diensten en producten. Deze afspraken hebben enerzijds te maken met technische zaken zoals levertijden, behandelzeiten en wachttijden en kunnen worden gezien als een belofte van de gemeente aan de burger. Aan de andere kant bestaat het Kwaliteitshandvest in Gouda uit afspraken die gaan over de bejegening van klanten. Deze afspraken zijn even belangrijk als de technische afspraken. Verder speelt zowel Gouda als Vlaardingen in op de visie door een contactcentrum in te stellen. Dit contactcentrum valt onder Publiekszaken en op termijn is het de bedoeling dat alle contacten richting de gemeente (multi-channeling) via dit centrum gaan (Gemeente Gouda, 2008a:11). De medewerkers in het contactcentrum dienen zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven op de vragen van burgers en bedrijven om tegemoet te komen aan de doelstelling van de VNG-Commissie Gemeentelijk Dienstverlening dat de gemeente hét front-office van de overheid wordt.

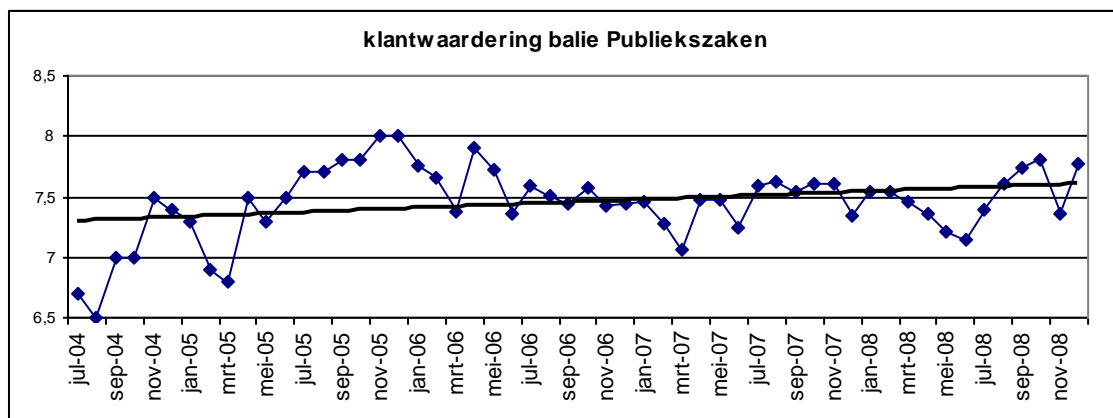
3.2. Gemeente Gouda

Op 1 januari 2008 bestond de gemeente Gouda uit ongeveer 71.000 inwoners. Dit aantal is redelijke constant gebleven de afgelopen jaren. De missie van de gemeente Gouda is dat zij vooruitstrevend is als regisseur, die doet wat hij zegt en die aanspreekbaar is op resultaat (Gouda Tera, 2009b). Een van de belangrijkste punten in de missie is dat de doelen behaald kunnen worden door middel van samenwerking. In 2008 is er een prijsvraag uitgeschreven onder de medewerkers wie het beste motto voor de gemeente kon verzinnen. Op 6 januari 2009 is het winnende motto bekend gemaakt, namelijk:

“Ga voor Gouda: Historisch én Vernieuwend!” (Gouda Tera, 2009a). De gemeente Gouda is constant bezig met kijken naar hoe ze zichzelf kan verbeteren en vernieuwen. De vraag van de burger speelt een grote rol daarin en de gemeente wil daar goed op inspelen.

3.2.1. Dienst Publiekszaken Gouda

De dienst Publiekszaken in Gouda heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld van een traditionele organisatie naar een volwaardig Klant Contact Centrum. In dit Klant Contact Centrum zijn alle kanalen geconcentreerd. Een van de doelstellingen van de dienst Publiekszaken is het leveren van producten en diensten die op de meest efficiënte en effectieve wijze aansluiten op de vraag van de klant. Van medewerkers wordt verwacht dat ze optimaal resultaat- en klantgericht te werk gaan, zodat de klant grote klantgerichtheid ervaart (Gemeente Gouda, 2008a:5). Daarom voert de dienst Publiekszaken iedere maand in samenwerking met de afdeling Onderzoek en Statistiek een klanttevredenheidsonderzoek uit (figuur 6). Iedere maand worden 250 formulieren uitgedeeld, waarvan er doorgaans 100 tot 150 terugkomen. Het doel van de gemeente is dat minder dan 10% van de respondenten ontevreden is. Dit wil de gemeente bewerkstelligen door haar Kwaliteitshandvest na te leven. De ontwikkelingen van de gemeente op dit terrein zouden leesbaar moeten zijn in een dashboard waarin de Kern Prestatie Indicatoren (KPI's) en de klanttevredenheid aan elkaar gekoppeld worden (Gemeente Gouda, 2008b:3). Dit is nog in ontwikkeling.



Figuur 6: Klanttevredenheid Publiekszaken Gouda⁵ (Gemeente Gouda, 2009)

Tot 1 januari 2009 kende de dienst Publiekszaken vier afdelingen, namelijk het Klant Contact Centrum, Burgerdiensten, Zorg en Welzijn en Bouwen. Omdat Gouda haar diensten graag nog meer wilde optimaliseren dan wel een efficiëntieslag wilde slaan waardoor nog meer effecten teweeg zouden worden gebracht, en omdat bepaalde projecten niet verenigbaar waren met lopende

⁵ De reden dat het gemiddelde iets daalt ten opzichte van de periode 2005-2006 kan te maken hebben met het feit dat niet iedere burger op de hoogte was van de nieuwe werkwijze om te werken op afspraak.

operationele kanalen, is besloten tot een herinrichting van de dienst, waarna er twee afdelingen overbleven (Gemeente Gouda, 2008a:8-9). Bij deze herindeling was de achterliggende gedachte dat “de klantvraag leidend is en de dienstverlening zo transparant en efficiënt mogelijk moet zijn” (Gemeente Gouda, 2008a:8-9). Met ingang van 1 januari 2009 is de herindeling ingegaan. Vanaf dit moment bestaat er enkel nog een afdeling Klant Contact Centrum en een afdeling Kwaliteit en Beheer.

Klant Contact Centrum:

In dit onderzoek is het Klant Contact Centrum een van de twee belangrijke afdelingen die een grote rol spelen. Het Klant Contact Centrum (KCC) behandelt op dit moment ruim 60% van alle gemeentelijke telefoontjes en is hard op weg het voorportaal van de gemeente Gouda te worden (Gouda Tera, 2009). Daarnaast houdt het KCC zich bezig met eerstelijns contacten die binnenkomen, zoals aan de balie, via e-mail, digitale aanvragen, per post of per fax. Binnen deze afdeling dient de vraag van een klant zo veel mogelijk afgehandeld te worden. Medewerkers hebben de gezamenlijke verantwoordelijkheid om klantvragen zo goed mogelijk te beantwoorden en af te handelen. De binnenkomende lijnen worden niet gestuurd op een vaste groep mensen, maar gestuurd op de klantvraag per kanaal (Gemeente Gouda, 2008a:11). Het is van groot belang op deze afdeling dat medewerkers flexibel inzetbaar zijn en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de verschillende kanalen. Efficiëntie kan behaald worden door de STEP-methode⁶. Alle medewerkers kunnen op alle kanalen worden ingezet (multitasking) naarmate er op een van de kanalen grote drukte wordt voorzien (Gemeente Gouda, 2008a:11). Het afdelingshoofd van de afdeling zorgt dat alle processen goed lopen en dat de onderlinge samenwerking ook goed verloopt. Daarnaast richt hij zich op vraaggestuurde en klantgerichte activiteiten. Kernbegrippen die het afdelingshoofd hanteert zijn: dienstverlenend, klantgericht en flexibiliteit (Gemeente Gouda, 2008a:11).

Kwaliteit en Beheer

Alle ondersteunende en beheersmatige werkzaamheden vinden in deze afdeling plaats. Daarnaast vinden er werkzaamheden plaats waarvan de wet voorschrijft dat deze gescheiden van het KCC plaats moeten vinden. Nadat niet-eenduidige (product)vragen en afhandelingen van niet-standaardproducten via de afdeling KCC zo ver mogelijk zijn afgehandeld, komen ze terecht bij de afdeling Kwaliteit en Beheer om af te handelen (Gemeente Gouda, 2008a,24). De afdeling levert tevens hoogwaardige informatie of adviezen. Daarnaast ondersteunt de afdeling zo veel mogelijk operationele afdelingen, de uitvoering van projecten, dienstontwikkeling, digitale dienstverlening, procesverbetering en kwaliteit van de dienstverlening (Gemeente Gouda 2008a:24). Verder is de afdeling verantwoordelijk voor servicemanagement. Het servicemanagement heeft te maken met klachten, wensen en suggesties. In deze zin staan de werknemers van Kwaliteit en Beheer ook in contact met de burger, ze doen aan pre-mediation, nemen vragen en klachten in behandeling, ze handelen de vragen en klachten af en ze zorgen voor nazorg. De kernbegrippen voor het

⁶ STEP staat voor: Schriftelijke, Telefonisch, Elektronisch en Persoonlijk

afdelingshoofd zijn: kwaliteitsborging, (ontwikkeling van de) dienstverlening en flexibiliteit (Gemeente Gouda, 2008a:12).

3.3. Gemeente Vlaardingen

Vlaardingen is een stad en gemeente aan de Nieuwe Maas in het Rijnmondgebied, in de Nederlandse provincie Zuid-Holland. De gemeente telt om en nabij de 70.000 inwoners, die woonachtig zijn binnen een oppervlakte van 26,71 km². Het inwonertal is de laatste vijf jaar onderhevig geweest aan een afname; in 2003 woonden er nog rond de 75.000 mensen in Vlaardingen. De gemeente is opgebouwd uit een achttal wijken: Ambacht; Broekpolder; Centrum; Holy-Noord; Holy-Zuid; Oostwijk; Vettenoordse Polder en Westwijk. De missie van de gemeente Vlaardingen is gesteld op: het professioneel samenwerken in dienst van het College van B&W, gericht op het langetermijnbelang van Vlaardingen (Visnet Vlaardingen, 2009). Visieontwikkeling voor de langere termijn en de verdere uitwerking van deze stadsvisie wordt noodzakelijk gevonden, maar mag niet ten koste gaan van de bestuurlijke aandacht voor de mensen en de stad van vandaag en morgen. Vlaardingen blijft hoge eisen stellen aan de kwaliteit van haar eigen dienstverlening. Tijdens de inspraakprocedure is gebleken dat burgers dat ook van de gemeente verlangen. Vlaardingen wil een overheid zijn die serieus met stad, inwoners, bedrijven en instellingen omgaat. Daarbij is het haar doelstelling om tijdig en adequaat te reageren op verzoeken en klachten en om met medewerkers die er een uitdaging in zien, met de middelen waarover zij beschikken op hun werkterrein, een zo goed mogelijk product te leveren (Gemeente Vlaardingen, 2000).



3.3.1. Afdeling Publiekszaken Vlaardingen

De afdeling Publiekszaken bestaat uit de volgende vier secties: Burgerzaken, Gemeentelijk Contactcentrum (GCC), Stadsarchief & Archeologie en Belastingen. Gezamenlijk kenmerk van deze secties is dat zij een groot aantal publiekscontacten verzorgen.

Taken van de afdeling Publiekszaken in het algemeen zijn:

- het verstrekken van (informatie over) gemeentelijke producten en diensten
- het registreren, beheren en bewaken van persoonlijke gegevens van inwoners in de Gemeentelijke Basisadministratie
- het verzorgen van verkiezingen

- het verstrekken van reisdocumenten, uittreksels en andere persoonlijke documenten
- het sluiten van huwelijken
- het heffen en innen van onroerende-zaakbelastingen, rioolrechten, afvalstoffenheffing, hondenbelasting en het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken
- het beheer, de ontsluiting en de terbeschikkingstelling van archieven t.b.v. lokaal-historisch en genealogisch onderzoek
- het beheer van het bodemarchief, verrichten of laten verrichten van archeologisch onderzoek, de kennisvermeerdering over het verleden en verspreiding van die kennis aan een breed publiek

Sectie Burgerzaken

De sectie Burgerzaken van de afdeling Publiekszaken is één van de twee secties waar het onderzoek zich op richt. Het is de afdeling die nagenoeg het meest in contact staat met de burger. De activiteiten van Burgerzaken omvatten het bijhouden van het bevolkingsregister en de registers van de burgerlijke stand: geboorte, overlijden, ondertrouw, huwelijk, partnerregistratie en andere familierechtelijke zaken. Verder worden reisdocumenten, rijbewijzen, verklaringen, uittreksels uit het bevolkingsregister en parkeervergunningen verstrekt (Visnet Vlaardingen, 2009). Van medewerkers wordt ook hier impliciet verwacht dat ze optimaal resultaat- en klantgericht te werk gaan.

Gemeentelijke Contact Centrum

Ditzelfde geldt voor de medewerkers op de Afdeling GCC, het Gemeentelijk Contact Centrum. Het GCC is het centrale front-office van de gemeente Vlaardingen. Het is dé toegangspoort voor de Vlaardinger naar het antwoord op alle vragen die hij de gemeente zou kunnen stellen. Vlaardingen streeft ernaar om een persoonlijke en snelle afhandeling van vragen en opmerkingen te bewerkstelligen. Daarnaast tracht de gemeente te zorgen dat meldingen zo snel mogelijk op de juiste plek komen, zodat zij door de juiste medewerkers kunnen worden behandeld. Net als bij de gemeente Gouda, zal ook het centrale front-office van de gemeente Vlaardingen de komende jaren worden verbreed. Het GCC staat aan het begin van een lange weg die uiteindelijk in 2015 moet leiden tot de totstandkoming van het unieke portaal waar burgers, bedrijven en andersoortige instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners (Gemeente Vlaardingen, 2009).

Sectie Stadsarchief & Archeologie en sectie Belastingen

Tot slot de twee secties binnen de afdeling Publiekszaken die weinig van doen hebben met het onderhavige onderzoek, namelijk de sectie Stadsarchief & Archeologie en de sectie Belastingen. De sectie Belastingen houdt zich onder andere bezig met het vaststellen van het aanslagbiljet gemeentelijke heffingen (OZB, rioolrecht, afvalstoffenheffing en hondenbelasting), het vaststellen van de WOZ-waarde en het behandelen van verzoeken om kwijtschelding. De sectie Stadsarchief & Archeologie draagt zorg voor het verwerven, bewaren, toegankelijk maken, conserveren en ter beschikking stellen van (bodem)archieven en verzamelingen (Visnet Vlaardingen, 2009).

3.4. Conclusie

Algemeen beschouwd hebben wij te maken met twee gemeenten die niet zo veel van elkaar verschillen. Zo is het inwonertal, maar ook het aantal werknemers van de gemeente Gouda ongeveer gelijk aan dat van de gemeente Vlaardingen. Wat betreft Publiekszaken verschilt er ook niet veel. Ware het niet dat Publiekszaken in Vlaardingen, met de afdelingen Stadsarchief & Archeologie en Belastingen een ietwat grotere scope heeft dan Publiekszaken in Gouda. Verder is er nog een verschil in de benamingen; enerzijds hanteert Gouda de Dienst Publiekszaken en Vlaardingen de Afdeling Publiekszaken (daarom wordt in dit onderzoek gesproken van 'Publiekszaken'), anderzijds spreekt Gouda van het Klant Contact Centrum (KCC) en Vlaardingen van het Gemeentelijk Contact Centrum (GCC). Het principe en de globale werkwijze van deze afdelingen is echter hetzelfde te noemen.

4. Methoden en Technieken

In dit hoofdstuk komen de methoden en technieken aan de orde die zijn gebruikt in dit onderzoek. Er wordt beschreven welke strategie er is gehanteerd en welke methoden van dataverzameling zijn toegepast. Daarnaast is beschreven hoe bepaalde theoretische concepten en andere variabelen zijn vertaald in meetelementen en welke beweegredenen hiermee gepaard gingen. Tevens is verantwoord welke analysemethoden zijn toegepast. Ten slotte is verantwoord welke maatregelen zijn getroffen ten bate van betrouwbaarheid en validiteit.

4.1. Onderzoeksstrategie

Het onderzoek bestaat uit twee fasen:

1. De eerste onderzoeksfase: in kaart brengen op welke manier de gemeenten hun personeelsbeleid binnen Publiekszaken vormgeven en uitdragen en welke verschillen er hier bestaan tussen beide gemeenten.
2. De tweede onderzoeksfase: het onderzoeken op welke manier HRM volgens de medewerkers is gerelateerd aan de prestaties van Publiekszaken.

In de eerste onderzoeksfase is er sprake van een fixed design. Een fixed design houdt in dat je eerst alle theorie verzamelt, voordat je overgaat op dataverzameling (Robson, 2002:44). Er heeft allereerst een literatuurstudie plaatsgevonden om de kennis te verbreden op het gebied van HRM en performance. Vervolgens is door middel van drie methoden, deels kwantitatief en deels kwalitatief, de data verzameld waarmee antwoord kon worden gegeven op deelvraag 1 en 2, behorende bij de eerste onderzoeksfase. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een enquête, een 'quick scan'⁷, die in samenwerking met Brenda Vermeeren en InternetSpiegel Den Haag⁸ tot stand is gekomen op basis van de literatuurstudie. Deze kwantitatieve, non-experimentele methode hebben wij gekozen omdat het een ideale methode is om op een basale wijze in kaart te brengen hoe HRM wordt toegepast en uitgedragen in de gemeenten (Robson, 2002:234). Nadat de groep respondenten was gespecificeerd, is de enquête via InternetSpiegel Den Haag uitgezet via de e-mail van de respondenten. Na drie weken is de data verzameld en ingevoerd in SPSS, alwaar wij de data hebben geanalyseerd door middel van betrouwbaarheidsanalyses (zie paragraaf 4.4) en beschrijvende statistische analyses. Ten tweede is er in de eerste onderzoeksfase gebruik gemaakt van een diepte-interview met een HRM functionaris. Dit diepte-interview is gebruikt om dieper in te kunnen gaan op een aantal aspecten uit de scan, zodat we een gedetailleerder beeld konden krijgen.

⁷ Omdat deze 'quick scan' puur de vormgeving en uitdraging van HRM beleid omvatte, wordt deze scan in het vervolg ook wel de 'HRM scan' genoemd.

⁸ De InternetSpiegel is een instrument van het ministerie van Binnenlandse Zaken, waarmee op betrouwbare wijze onderzoek kan worden uitgevoerd binnen publieke organisaties.

Ten derde en ten slotte is in deze eerste fase gebruik gemaakt van documentatie met informatie over de toepassing van HRM.

In de tweede onderzoeksfase is enkel gebruik gemaakt van een flexible design met kwalitatief onderzoek. Een flexible design houdt in dat je door middel van het verzamelen van data tracht theorie tot stand te laten komen (Robson, 2002:44). Er is, mede met behulp van het conceptueel model en de resultaten van de eerste fase van het onderzoek, een semi-gestructureerde interviewvragenlijst opgesteld, welke bij medewerkers van Publiekszaken van de gemeente Gouda en Vlaardingen is afgenomen. Van hieruit is de insteek inductief geweest; op basis van de uitkomsten van de interviews is geprobeerd uitspraken te doen over de relatie tussen HRM en performance en is tevens getracht te specificeren welke rol medewerkers toedichten aan de 'medewerkertevredenheid' tussen HRM en performance. Er is voor semi-gestructureerde interviews gekozen omdat het voor het onderzoek belangrijk was om een beeld te krijgen van de houdingen, meningen en kennis van de respondenten ten opzichte van het personeelsbeleid. Het beeld dat is ontstaan door middel van de quickscan en de gegevens die vergaard zijn door middel van de interviews hebben geresulteerd in een analyse, waarmee uiteindelijk de onderzoeksvraag beantwoord is.

Er is voor gekozen om in beide gemeenten exact hetzelfde onderzoek uit te voeren, waarna het de bedoeling was om de data samen te brengen en zodoende te analyseren. Het samen brengen houdt enerzijds in dat de resultaten van de quick scans in Gouda en Vlaardingen naast elkaar zijn gelegd, zodat de overeenkomsten en verschillen zichtbaar werden. Anderzijds zijn ook de resultaten van de interviews in Gouda en Vlaardingen samengebracht. Deze data zijn echter niet naast elkaar gelegd, maar gecombineerd tot één analyse – naar aanleiding van het feit dat de gemeente Gouda en Vlaardingen qua kenmerken nauwelijks van elkaar afwijken (zie hoofdstuk 3). Dit vormt een legitieme reden om de interviewdata als één gecombineerde case te beschouwen, die iets zegt over de relatie tussen HRM en performance op een afdeling Publiekszaken van een Nederlandse gemeente.

4.2. Beschrijving van de onderzoeksrespondenten

4.2.1. HRM scan

De populatie die de HRM scan voorgelegd heeft gekregen bestond enerzijds uit alle werknemers van Publiekszaken van de gemeenten Gouda en Vlaardingen. Ook de mensen zonder direct klantcontact hebben de HRM scan ingevuld. Anderzijds is de scan voorgelegd aan leidinggevenden van de Dienst Publiekszaken en de advies- en beleidstak van de afdeling P&O⁹. Door de scan zowel voor te leggen aan Publiekszaken als aan P&O is getracht een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de wijze waarop HRM wordt toegepast en uitgedragen binnen Publiekszaken in Gouda en Vlaardingen.

Aangezien het – wat Publiekszaken betreft – alle medewerkers van de betreffende dienst/afdeling betreft, zou je kunnen spreken van 'de populatie'. Toch is dit enkel een steekproef uit een nog grotere populatie. Gouda en Vlaardingen zijn namelijk slechts twee van de 441 gemeenten in Nederland, zodat medewerkers Publiekszaken van deze gemeenten in feite een steekgroep zijn uit alle medewerkers Publiekszaken in Nederland.

Uiteindelijk heeft in Vlaardingen 51% en in Gouda 56% van de respondenten de scan ingevuld. Voor Gouda houdt dit in dat 39 van de 70 medewerkers de scan hebben ingevuld. Voor Vlaardingen geldt dat 57 van de 112 medewerkers de scan hebben ingevuld. In totaal hebben 96 mensen de scan ingevuld. Onder de 96 respondenten bevinden zich 7 leidinggevenden en 21 HRM functionarissen. De data uit de scan zijn representatief voor de populatie binnen beide gemeenten op enkele punten na. In bijlage 5 zijn de resultaten van de algemene kenmerken van de respondenten te vinden, waarna tevens een uiteenzetting plaatsvindt over de representativiteit van de data.

4.2.2. Interviews

Omdat wij met dit onderzoek een verband wilden leggen tussen HRM en de geleverde prestaties van Publiekszaken, was het van belang dat er in het verdiepende onderdeel van het onderzoek voornamelijk toegespitst zou worden op de werknemers met eerstelijns contact met de burger. De burgers hebben immers vooral over deze medewerkers hun oordeel geveld. In Gouda kwam dit neer op de medewerkers van het Klant Contact Centrum (omvat tevens het voormalige Burgerzaken van Gouda) en in Vlaardingen waren het de medewerkers van Burgerzaken en het Gemeentelijk Contact Centrum. Echter, ook de back-office van Publiekszaken draagt bij aan de producten van de gemeente, daarom is ook een deel van de back-office medewerkers bevroegd. Verder zijn de leidinggevenden van de betrokken afdelingen geïnterviewd. In Gouda kwam dat neer op twee leidinggevenden, evenals in Vlaardingen. In totaal zijn er in het tweede deel van het onderzoek 11 mensen per gemeente geïnterviewd. De keuze voor deze 22 mensen in totaal is gebaseerd op een doelgerichte steekproef. Dit houdt in dat er is gekozen voor eenheden met bepaalde eigenschappen die representatief zijn voor de dienst/afdeling, hierbij valt te denken aan verschillende typen functies en werkzaamheden. Door deze mensen te interviewen is getracht een beeld te creëren van de manier waarop de HRM-instrumenten invloed hebben op hun tevredenheid en van daaruit op de prestaties.

⁹ Zowel in Gouda als Vlaardingen wordt gesproken over een 'afdeling P&O' en 'P&O-functionarissen' / 'P&O'ers'. In dit onderzoek staan deze termen gelijk aan respectievelijk de 'afdeling HRM' en 'HRM'ers', wat meer theoretische termen zijn. De vier termen worden door elkaar gebruikt en er wordt geen onderscheid in gemaakt.

4.3. Operationalisering

In deze paragraaf wordt de manier verantwoord waarop is getracht de theoretische concepten meetbaar te maken. Er is in het onderzoek gebruik gemaakt van drie vragenlijsten: een vragenlijst voor een enquête (de HRM scan) in de eerste fase van het onderzoek, een vragenlijst voor het diepte-interview dat betrekking heeft op de HRM scan en een vragenlijst ten behoeve van de interviews in de tweede fase van het onderzoek. Deze paragraaf bevat de verantwoording van de totstandkoming van deze vragenlijsten, waarbij wordt beargumenteerd op welke manier de theoretische concepten zijn gerepresenteerd in het onderzoek.

4.3.1. HRM scan

Het eerste instrument ten behoeve van dataverzameling voor het onderzoek is de HRM scan (bijlage 1). De HRM scan is een vragenlijst die is ontwikkeld door Brenda Vermeeren MSc van de Erasmus Universiteit Rotterdam en is erop gericht om in kaart te brengen op welke manier Human Resource Management is vormgegeven in een publieke organisatie. Naast dat de scan een belangrijk instrument is geweest voor onze dataverzameling, is het ook de bedoeling geweest om het instrument te testen ten behoeve van verdere ontwikkeling. Kenmerkend van de scan is dat deze is uitgezet onder drie verschillende groepen respondenten, te weten P&O-functionarissen, leidinggevenden en medewerkers, die gezamenlijk voor een realistische weergave van het HRM beleid kunnen zorgen. Per set van items is verder onderverdeeld wie welke vragen diende te beantwoorden. Wat inhoud betreft, is de scan opgedeeld in vier delen. Allereerst het onderdeel 'inhoud van het personeelsbeleid', als tweede het onderdeel "taken en verantwoordelijkheden betreffende personeelsbeleid", als derde de 'rollen van de afdeling personeelszaken', waarna de vragenlijst uitmondt in het vierde deel: de achtergrondvragen.

Het eerste onderdeel van de HRM scan is gebaseerd op het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) dat bestaat uit 'Ability', 'Motivation' en 'Opportunity tot participate'. Binnen het domein van deze drie componenten van het AMO-model is een serie aan vragen gevormd, aan de hand waarvan kan worden vastgesteld op welke manier HRM is vormgegeven binnen de onderzochte gemeenten. In tabel 2 is zichtbaar wat in dit onderzoek is verstaan onder de verschillende AMO componenten. Deze invulling van de drie componenten is gebaseerd op de opgestelde scan en op literatuuronderzoek.

Op het gebied van 'Ability' zijn er vragen gevormd op gebied van: 'werving en selectie', 'training en scholing' en 'loopbaanbeleid en mobiliteitsmogelijkheden' (in relatie tot scholing). Op het gebied van 'Motivation' is de HRM scan voornamelijk gericht op het peilen van op welke wijze terugkoppeling en beoordeling van werkzaamheden plaatsvindt. Daarnaast wordt ingezoomd op 'beloningen'. Er is bij 'Motivation' gekozen voor een invulling die werk- en prestatiegerelateerd is. Er bestaan veel motivatie-instrumenten die werkgevers kunnen inzetten of faciliteren om ervoor te zorgen dat werknemers zich gemotiveerd voelen. Veel van die instrumenten zijn niet puur werkgerelateerd. In dit onderzoek zijn

juist de motivatie-instrumenten gekozen die gekoppeld kunnen worden aan de prestaties die werknemers in hun werk hebben neergezet.

Ten slotte is op het gebied van 'Opportunity tot participate' toegespitst op de mate waarin werknemers gemachtigd zijn om zelf beslissingen te nemen, zonder noodzakelijke goedkeuring van leidinggevenden. Er is kortom geprobeerd om zo volledig mogelijk het domein van de drie AMO-componenten te dekken met de vragen, zodat het beeld van de HRM-toepassing bij de gemeenten zo goed mogelijk zou worden. Zowel het onderdeel 'Ability' als de onderdelen 'Motivation' en 'Opportunity tot participate' bestaan zodoende uit items (stellingen) waarop de respondenten kunnen reageren. Er is hierbij gebruik gemaakt van een 5-punten Likertschaal, waarbij 1 het laagst is (helemaal niet mee eens) en 5 het hoogst (helemaal mee eens). Het AMO-onderdeel van de scan moest ingevuld worden door zowel de HRM'ers als de leidinggevenden en medewerkers.

ABILITY	MOTIVATION	OPPORTUNITY TO PARTICIPATE
<p><i>Werving & selectie:</i></p> <p>werving- en selectiemethoden, waarbij kritisch en nauwkeurig wordt gekeken naar de sollicitant aan de hand van eerder vastgestelde criteria.</p>	<p><i>Beoordeling:</i></p> <p>hierbij wordt bedoeld op de functionerings- en evaluatiegesprekken waarin het functioneren en presteren beoordeeld wordt.</p>	<p><i>Autonomie:</i></p> <p>mate van autonomie in het werk. Het zelf beslissingen mogen nemen.</p>
<p><i>Training & scholing:</i></p> <p>medewerkers kunnen zich ontwikkelen binnen de organisatie door middel van training en scholing.</p>	<p><i>Beloning:</i></p> <p>hiermee wordt loon bedoeld, plus andere vormen van beloning zoals voordelige secundaire arbeidsvoorwaarden en andersoortige financiële beloningen.</p>	<p><i>Participatie:</i></p> <p>deel kunnen nemen aan de besluitvorming en het overleg.</p>
<p><i>Loopbaanbeleid en mobiliteit:</i></p> <p>het loopbaanbeleid is nauwkeurig vastgelegd in de organisatie en hier wordt gebruik van gemaakt. Werknemers hebben de mogelijkheid zowel horizontaal als verticaal te groeien binnen en buiten de organisatie.</p>		

Tabel 3: Invulling AMO-model

Waar het AMO-onderdeel van de scan vaststelt hoe HRM wordt toegepast, richten het tweede en derde onderdeel van de scan zich op de vraag hoe HRM wordt uitgedragen bij Publiekszaken. Allereerst beslaat het tweede deel van de scan¹⁰ de vragen 'waar' in de organisatie de HRM-taken worden uitgevoerd, 'wie' dit exact voor hun rekening nemen en wie er 'verantwoordelijk' is voor de uitvoering van het HRM-beleid. Kenmerkend van dit deel van de scan is dat elk type respondent (leidinggevende, medewerker of HRM'er) een andere set met stellingen kreeg. Dit om specifiekere metingen te kunnen uitvoeren. Voortbouwend op het tweede deel wordt vervolgens in het derde

onderdeel gemeten welke 'rol' HRM speelt. Zoals uiteen is gezet in paragraaf 2.7.1. onderscheidt Ulrich (1997) vier rollen van HRM. Het betreffende deel van de scan bestaat uit tien blokken van vier stellingen. Deze vier stellingen representeren de handelingswijze vanuit elke rol met betrekking tot een verschillende context:

- Iedere eerste stelling representeerde de HRM'er als 'Strategic partner'
- Iedere tweede stelling representeerde de HRM'er als 'Administrative expert'
- Iedere derde stelling representeerde de HRM'er als 'Employee champion'
- Iedere vierde stelling representeerde de HRM'er als 'Change agent'.

De respondenten konden hier, ook weer met behulp van een 5-punten Likertschaal, aangeven of zij zich konden identificeren met de handeling in de stelling. Hoe hoger zij scoorden, hoe meer zij zich identificeerden met een bepaalde rol. Uiteindelijk was op deze wijze te meten met welke rol van Ulrich de P&O-afdeling van de gemeenten zich het best konden identificeren. Het onderdeel over de rollen van HRM behoefde ingevuld te worden door enkel de HRM'ers en de leidinggevenden.

Het laatste deel van de scan bestond uit achtergrondvragen waarvan de resultaten te zien zijn in bijlage 5. In dit deel is onder andere gevraagd naar leeftijd, functie, dienstjaren, functie, opleidingsniveau en schaalindeling.

4.3.2. Diepte-interview HRM

Met bovenstaande methode was het de bedoeling om een overzichtelijk geheel van gegevens binnen te halen omtrent de vraag hoe personeelsmanagement bij de gemeenten wordt toegepast en uitgedragen. Toch vonden wij het interessant om wat meer de diepte in te gaan, niet alleen met het oog op deze eerste fase van dataverzameling, maar ook met het oog op de analyse die na de tweede dataverzamelingsfase plaats zou vinden. Daarom is gekozen voor het tweede dataverzamelingsinstrument, namelijk een diepte-interview met een P&O-functionaris. In dit diepte-interview is elk onderdeel van de HRM scan behandeld en is op bepaalde items ingezoomd om hierover wat meer nuttige zaken te weten te komen. Op het gebied van de onderwerpen werving & selectie, training & scholing, beoordeling en beloning, participatie, de rol van de HRM afdeling en de algemene tevredenheid van de werknemer van de gemeente is een aantal algemene vragen gesteld. Te denken valt aan de standaardvraag: "hoe is het vormgegeven", waarna de respondent op eigen wijze een uiteenzetting kon geven. Hierbij trachtten wij de respondent indien nodig in de richting te sturen waar wij meer informatie behoeften. Hoe de HRM scan specifiek is vertaald in een semi-gestructureerd interview, is te zien in bijlage 2.

¹⁰ Het tweede onderdeel van de door Brenda Vermeeren MSc ontwikkelde HRM scan is niet gebruikt in de analyse van de data. Desalniettemin is het onderdeel, ten behoeve van het testen van de volledige HRM scan, wel meegenomen in de afgenomen enquête.

4.3.3. Interviews

Het derde instrument ten behoeve van dataverzameling is het interview. De interviews zijn toegepast in de tweede onderzoeksfase. Er is gekozen voor het houden van interviews om enerzijds dieper in te kunnen gaan op de resultaten op het gebied van HRM uit de eerste fase van het onderzoek.

Anderzijds hadden de interviews vooral de functie om inzicht te krijgen in de gepercipieerde relaties tussen zowel HRM en 'medewerkertevredenheid' als 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van Publiekszaken. Het interview is dan ook op deze manier opgebouwd. In het eerste gedeelte zijn verschillende aspecten van het HRM beleid van de gemeente belicht. In het tweede gedeelte is meer licht gescheden op het prestatiegerelateerde aspect. De inhoud van het interview was op hoofdlijnen hetzelfde voor Gouda en Vlaardingen. Toch waren er op accenten verschillen aanwezig. Dit had te maken met het inspelen op bepaalde HRM projecten/instrumenten die specifiek waren voor één van beide gemeenten. De vragenlijsten van de interviews zijn te vinden in bijlage 3. Hieronder worden de beweegredenen achter de gestelde vragen uiteengezet. Na de beweegredenen is een tekstblok te vinden dat te maken heeft de gekozen onderzoeksmethode. Doordat er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews kwam er nog iets anders aan het licht, namelijk de werksfeer. Dit wordt in het tekstblok nader uiteengezet.

Algemene vragen

Het interview is begonnen met een directe vraag naar de algemene tevredenheid van de respondent met zijn baan en organisatie. Naast dat deze vraag wellicht inhoudelijk al enigszins de toon van de rest van het interview kon prijsgeven, was het ook een manier om het gesprek op gang te krijgen. Aan de vraag kon eenvoudig een vraag verbonden worden als: "hoe lang bent u hier al werkzaam?", waarmee je direct iets meer over de respondent zelf te weten kon komen.

Vragen over HRM en tevredenheid

Na deze algemene opening startte het interview met een aantal vragen gericht op HRM. Allereerst zijn het werving- en selectiebeleid en de scholingsmogelijkheden besproken, waarna achtereenvolgens de doorstroommogelijkheden, motivatie-instrumenten en participatiemogelijkheden de revue passeerden. Het ging er dan vooral om in welke mate deze HRM aspecten een verband hadden met de tevredenheid van de werknemer. Om hier inzicht in te krijgen is onder andere gebruikt gemaakt van vragen als "zou u het missen als het betreffende instrument niet aanwezig was?", of "vindt u dat het betreffende instrument ingevoerd zou moeten worden?" als bleek dat het instrument nog niet van toepassing was. Om de relatie tussen HRM en tevredenheid nog specifiek vast te kunnen stellen, is het bij een vraag in het interview de bedoeling dat een cijfer tussen 1 en 10 werd toegekend aan verschillende HRM gerelateerde instrumenten. De respondent diende een hoog cijfer toe te kennen aan het instrument dat een belangrijke rol speelde in zijn of haar tevredenheid, en een laag cijfer aan het instrument met weinig invloed op de tevredenheid.

Vragen over prestaties

Na de tevredenheid onder de loep te hebben genomen, werd de aandacht verlegd naar de verbanden met het presteren van de respondent. De HRM instrumenten die hiervoor zijn besproken komen wederom aan het licht, maar nu in relatie tot prestaties. “In hoeverre prikkelt het betreffende instrument u / is het instrument van invloed op uw prestaties?” was de vraag die een gesprek moest uitlokken waarin de respondent zijn eigen prestaties in beschouwing diende te nemen en bij zichzelf te rade moest gaan waardoor deze nu eigenlijk het meest beïnvloed worden. In het kader hiervan is in het interview ook plek in geruimd om de vrijheid in het werk en de werksfeer/samenwerking met collega's te bespreken. “Hoe belangrijk is het betreffende instrument met betrekking tot de motivatie?”, “Hoe belangrijk is de werksfeer?” en “Hoe belangrijk is vrijheid in het werk voor u?”. Vervolgens zijn de eerder genoemde zaken tegenover elkaar gezet en is de respondent gevraagd wat voor hem de belangrijkste drijfveer is. Op het moment dat de respondent hier uitsluitend over had gegeven, is de tevredenheid van de klant geïntroduceerd in het gesprek. Zodoende is geprobeerd om de link met de organisationele prestaties te leggen: “In hoeverre is de klant de reden dat u uw werk zo goed mogelijk wilt uitvoeren?”, “Hoe klantgericht gaat u te werk?”.

Vragen over tevredenheid en prestaties

In het slot van het interview is getracht vast te stellen of tevredenheid op zichzelf daadwerkelijk leidt tot hard werken/beter presteren. De respondenten is een stelling voorgelegd, namelijk de bekende tegelspreuk “een tevreden werker is een harde werker”. Dit gedeelte was geschikt om eerder besproken zaken, die met tevredenheid te maken hebben, terug te halen en in het kader van de stelling te bespreken. Tevens was het een stelling waarmee wij in staat bleken een monoloog en/of een discussie los te wekken aangaande dit onderwerp. Als afsluitende vraag van het interview is ten slotte gevraagd naar een aanbeveling. De respondent is hier gevraagd of hij een suggestie had ter verbetering van het personeelsbeleid, waardoor er meer uit werknemer gehaald zou kunnen worden.

Resultaat van onderzoeksmethode: werksfeer

Een voordeel van kwalitatief onderzoek is dat niet alles direct vanaf het begin vaststaat. Hoezeer dit van pas komt, is te zien aan de wijze waarop het onderwerp ‘werksfeer’ onderdeel is geworden van het interview. Aanvankelijk was het namelijk een onderwerp dat impliciet werd behandeld, net als de overige drie a's uit het 4 a-model (Van Ruysseveldt et al, 2004). Echter, in het onderdeel prestaties werd door de respondenten in de eerste interviews zo'n grote nadruk gelegd op werksfeer, dat is besloten om de werksfeer tot één van de speerpunten van de vragenlijst te maken. Hoe dit uiteindelijk is uitpakkt in de resultaten, is te lezen in hoofdstuk 6 en 7.

4.4. Methoden van Analyse

4.4.1. Data uit de scan

Zodra de data binnen waren, is eerst het gehele bestand doorgekeken. Bij InternetSpiegel waren van te voren de missing values al opgegeven, dus dit hoefde enkel nog gecontroleerd te worden. Uiteindelijk zijn er missing values toegekend aan de volgende antwoordcategorieën en vragen¹¹:

- Alle niet beantwoorde vragen
- Alle “niet mee te maken gehad” vragen

Omdat de scan een ondersteunend karakter heeft ten opzichte van de interviews, was het de bedoeling om voornamelijk beschrijvende statistische gegevens uit de data te halen. Dit betekent dat er middels de kwantitatieve data niet gezocht is naar verbanden.

Om de grote hoeveelheid data uit de scan meer handzaam te maken, zijn de twee databestanden van Gouda en Vlaardingen samengevoegd. Het lastige hierbij was dat alle antwoorden van beide gemeenten bij elkaar werden opgeteld, waardoor er geen onderscheid zichtbaar was tussen Gouda en Vlaardingen. Door het aangeven van een key-variabele is dit probleem opgelost. Bij deze variabele zijn twee values opgegeven, namelijk “Vlaardingen=0” en “Gouda=1”. Door middel van de optie “split file” en vervolgens “compare groups” was, tijdens het uitdraaien van de frequenties van de algemene vragen en het uitdraaien van de ‘descriptives’ van de gemaakte schalen/construct, direct het onderscheid tussen Gouda en Vlaardingen zichtbaar.

Inhakend op de hierboven beschreven schalen/constructen: om de data naast het samen voegen enigszins te reduceren was het nodig om een aantal factor- en betrouwbaarheidsanalyses uit te voeren (bijlage 6). Met behulp van een factoranalyse is getracht dimensies te vinden die uit samenhangende observeerbare items bestaan en die tezamen deze dimensie, ook wel factor genoemd, representeren. Het is een hulpmiddel om terug te komen op de concepten en te bezien of de items deze concepten wel meten zoals dit oorspronkelijk was bedoeld. In principe kan worden gezegd dat een factor met een eigenwaarde die hoger dan 1 is, een relevante factor is. Wij hebben dit echter losgelaten, omdat wij factoren tegenkwamen met een hogere eigenwaarde. Wij hebben daarom gebruik gemaakt van het ‘elleboogcriterium’ en vaak enkel de eerste of de eerste twee factoren gebruikt. Het ‘elleboogcriterium’ houdt in dat je enkel de componenten gebruikt die in de knik zitten, als je de eigenwaarden in een grafiek zou weergeven (Krabben, 2006:54).

De items die vervolgens gekozen werden op basis van hun lading, zijn getest op betrouwbaarheid. Overigens is er in bepaalde gevallen direct voor een betrouwbaarheidsanalyse gekozen, gezien het al kleine aantal items. De betrouwbaarheidsanalyse is de methode waarmee is geverifieerd of de items die hoog laadden in de factoranalyse ook daadwerkelijk samen een betrouwbare schaal vormden.

¹¹ Het databestand heeft meer missing values, maar deze hebben betrekking op onderdelen van de scan waarvan in dit onderzoek geen gebruik wordt gemaakt.

In bepaalde gevallen is er tevens een bivariate correlatieanalyse uitgevoerd (bijlage 6), met name indien de Cronbach's Alpha zeer hoog was. Dit zou namelijk kunnen betekenen dat er meerdere items zijn die hetzelfde meten en dat is in het kader van een efficiënte vragenlijst niet de bedoeling. Volgens Field (2000) is er sprake van multicollineariteit wanneer er een correlatie van minimaal ,8 is tussen twee (bedoelde) onafhankelijke variabelen. Daarom is ,8 in dit onderzoek als ondergrens voor multicollineariteit gebruikt. Op basis van de resultaten uit de correlatieanalyse en na het controleren van de 'Cronbach's Alpha' en 'Cronbach's Alpha if item deleted', zijn er items verwijderd. Vervolgens zijn de schalen/constructen, waar labels aan toegekend zijn, gebruikt voor de analyse.

Hoewel er bij de personeelsinstrumenten gebruik is gemaakt van dichotome variabelen, waarbij '0= niet aanwezig' en '1= aanwezig', behandelen wij de variabelen als interval variabelen. Het is vanwege de dichotome variabelen 0 en 1 niet zinvol om te praten over het steekproefgemiddelde. De getallen die weer worden gegeven zijn proporties en wanneer je ze vermenigvuldigd met 100, wordt het percentage respondenten zichtbaar dat meent dat een instrument aanwezig is. Door deze benadering is het ook mogelijk geworden om door middel van een 'Independent-Samples T-test' te kijken of de gemeenten significant verschillen. Dit had niet gekund als wij de variabelen als nominaal of als ordinaal hadden behandeld. Bij de analyse van de data uit de scan zijn 'Independent-samples T-tests' uitgevoerd om te achterhalen of eventuele verschillen tussen de gemeenten significant waren. De 'Independent-Samples T-test' gaat uit van de verwachting dat de gemiddelden van beide onafhankelijke steekproeven gelijk zijn. Een T-test kan toegepast worden op interval variabelen of ratio variabelen (De Vocht, 2008:33). Bij de T-tests is een betrouwbaarheidsinterval van 95% gehanteerd. Indien uit de T-tests bleek dat er een significant verschil was tussen de twee gemeenten, kon er gezegd worden dat de gemeenten op die punten echt van elkaar verschillen. Is er geen sprake van significantie dan kan er niet, voor de gehele populatie waaruit de steekproef afkomstig is, gezegd worden dat zij verschilt van de andere populatie (De Vocht, 2008:122).

4.4.2. Data uit de interviews

Om de data uit de interviews te kunnen verwerken in de analyses, is er eerst een analyseschema in Excel gemaakt. Het analyseschema is bedoeld om in grove lijnen zichtbaar te maken wat er is geantwoord op de gestelde vragen. Voor iedere vraag is er een schema gemaakt waar per respondent ingevuld kon worden of het antwoord positief, negatief, neutraal of niet van toepassing was. Door het document van het schema op te delen in tabbladen naar onderwerp, was het snel terug te vinden hoe er in grote lijnen over bepaalde zaken gedacht werd. Hierbij is tevens een onderscheid gemaakt tussen Gouda en Vlaardingen. Naast het schema is een document opgesteld waarin per verwacht verband alle bijbehorende kernargumenten van de respondenten zijn gerangschikt. Argumenten die meerdere keren exact gelijk voorkwamen zijn een keer benoemd. Aan de hand van dit document was het mogelijk in de analyse meer inhoudelijk in te gaan op de meningen van de respondenten. Het analyseschema gaf dus een houvast over de grote lijnen om te pijlen wat de algemene 'stemming' is en het document dat daarna is opgesteld heeft geholpen om de standpunten te onderbouwen in de analyse.

4.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de meetinstrumenten en van het onderzoek als geheel te waarborgen is een aantal maatregelen getroffen. Zo is er zoals gezegd gebruik gemaakt van een vragenlijst die niet door onszelf is ontwikkeld, maar door Brenda Vermeeren MSc van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij heeft hierbij assistentie gehad van collegae van de Erasmus Universiteit Rotterdam en van ons. Daarnaast zijn enkele onderdelen, zoals het onderdeel betreffende de rollen van HRM, door wetenschappers uitgebreid bestudeerd en getest. Er is vervolgens gekozen om in de steekproef van enquêterespondenten drie verschillende groepen te betrekken, te weten leidinggevenden, medewerkers en HRM'ers. Op deze manier is het resultaat van de antwoorden betrouwbaarder, omdat antwoorden van de ene groep worden gecorrigeerd door de antwoorden van de andere groep. Zo is een realistischer beeld tot stand gekomen van de toepassing van HRM in de gemeenten, dan wanneer de vragenlijst louter door HRM functionarissen, leidinggevenden of medewerkers zou worden ingevuld. Om een zo specifiek mogelijke meting mogelijk te maken is verder gebruik gemaakt van een antwoordschaal met vijf antwoordcategorieën. Door middel van het gebruiken van deze schalen is getracht zo specifiek mogelijke metingen te verrichten, ten gunste van de validiteit. 'Double-barrelled questions', waarbij meerdere vragen in één vraag worden gesteld (Robson, 2002:245), zijn bewust vermeden. In samenwerking met Brenda Vermeeren MSc is geprobeerd om de vragen kort en bondig, maar ook in eenvoudig taalgebruik te formuleren. Tevens is gelet op het vermijden van suggestieve vraagstellingen. Deze maatregelen zijn ten behoeve van de interne validiteit van de vragenlijst (Robson, 2002:231). Voorts is ten behoeve van de validiteit, maar vooral de betrouwbaarheid, gebruik gemaakt van opnames bij de interviews. Van de interviews is vervolgens een soort transcript gemaakt. Er is hierdoor minder kans dat bepaalde belangrijke zaken gemist zijn of onjuist zijn geïnterpreteerd doordat de interviewer aantekeningen zat te maken tijdens het gesprek. Ten slotte is het in dezen noemenswaardig dat er bij de interviews is gekozen voor een doelgerichte steekproef, waarbij de respondenten doelbewust zijn geselecteerd als zijnde een zo goed mogelijke representatie van de populatie. Hierbij is gelet op functie en werkzaamheden.

5. HRM in de gemeenten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen behorende bij dit onderzoek. Dat wil zeggen: er wordt beschreven op welke manier HRM is vormgegeven op Publiekszaken van de gemeente Gouda en Vlaardingen, en wat de meest opvallende overeenkomsten en verschillen zijn wat betreft dit HRM beleid. Aan de hand van de resultaten van de enquête, de documentenanalyse en het diepte-interview met de HRM functionaris is weergegeven hoe HRM in de gemeenten wordt toegepast en uitgedragen. Als leidraad worden de indicatoren uit het AMO-model en de rollen van Ulrich gebruikt. Van beide gemeenten wordt besproken hoe HRM is vormgegeven en wordt uitgedragen, waarna er een stuk volgt over de overeenkomsten en verschillen.

5.1. Resultaten van de HRM scan

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de HRM scan, de enquête die is uitgezet op de afdeling Publiekszaken en P&O van de gemeente Gouda en Vlaardingen. Met behulp van SPSS zijn beschrijvende analyses uitgevoerd, welke in deze paragraaf worden gerapporteerd. Tabel 4 bevat de proporties (afgerond op twee decimalen) met betrekking tot de vraag in hoeverre de genoemde instrumenten als aanwezig worden ervaren door medewerkers, leidinggevenden en medewerkers van P&O. Bij het lezen van de tabel geldt dat de proporties vermenigvuldigd met 100, staan voor het percentage werknemers dat heeft geantwoord dat het instrument aanwezig is. Een lage proportie betekent dat respondenten het idee hebben dat er geen tot weinig sprake is van het instrument of er in ieder geval nooit iets mee te maken hebben gehad. Uit de tabel blijkt dat er doorgaans kleine verschillen zijn tussen de beide gemeenten. Om er achter te komen of deze verschillen ook statistisch significant zijn, zijn 'Independent-Samples T-tests' uitgevoerd (tabel 5). Indien $P = > 0,05$ (95% betrouwbaarheidsinterval) dan kan er gezegd worden dat er een significant verschil is tussen beiden gemeenten voor dat betreffende item.

Wanneer er gekeken wordt naar de percentages, dan is er op gebied van 'Ability' in Gouda lager gescoord. Uit de scores blijkt vooral dat men in Gouda minder het idee heeft dat instrumenten op het gebied van competentie management, mobiliteitsbeleid, loopbaanplan en leeftijdsbewust personeelsbeleid aanwezig zijn. Uit tabel 5 blijkt aansluitend hierbij dat vier items bij 'Ability' statistisch significant van elkaar verschillen. Het gaat hierbij om het persoonlijk ontwikkelingsplan, het mobiliteitsbeleid, het loopbaanplan en het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het significante verschil tussen de gemeenten kan te maken hebben met het feit dat beide gemeenten deze onderdelen anders invullen. De meeste zaken omtrent loopbaan en mobiliteit liggen in Vlaardingen bij 'Baanbreker' terwijl het in Gouda bij de afdeling P&O ligt. Verder is bekend dat in Gouda grote nadruk ligt op het persoonlijk ontwikkelingsplan en in Vlaardingen iets minder.

Ability	GOUDA (N=39)				VLAARDINGEN (N=57)			
	Min	Max	Proportie*	Standaard-deviatie	Min	Max	Proportie*	Standaard-deviatie
Persoonlijk ontwikkelingsplan	,00	1,00	,95	,22	,00	1,00	,75	,43
Opleidingsplan	,00	1,00	,87	,34	,00	1,00	,84	,37
Competentiemanagement	,00	1,00	,56	,50	,00	1,00	,70	,46
Mobiliteitsbeleid	,00	1,00	,31	,47	,00	1,00	,67	,48
Loopbaanplan	,00	1,00	,33	,48	,00	1,00	,61	,49
Leeftijdsbewust personeelsbeleid	,00	1,00	,41	,50	,00	1,00	,65	,48
Gemiddeld			,57				,70	
Motivation								
Functioneringsgesprekken	1,00	1,00	1,00	,00	,00	1,00	,98	,13
Beoordelingsgesprekken	1,00	1,00	1,00	,00	,00	1,00	,96	,19
Prestatiebeloning	,00	1,00	,36	,49	,00	1,00	,53	,50
Individuele coaching	,00	1,00	,51	,51	,00	1,00	,68	,47
Gemiddeld			,72				,79	
Opportunity to participate								
Functie- en taakrotatie	,00	1,00	,41	,50	,00	1,00	,61	,49
Gemiddeld			0,41				,61	

* Proportie X 100 = het percentage respondenten dat meent dat een instrument aanwezig is

Tabel 4: Aanwezigheid personeelsinstrumenten

Ability	T-waarde	P-waarde	Vershil gemiddelden
Persoonlijk ontwikkelingsplan	2,569	0,012*	0,19433
Opleidingsplan	0,401	0,689	0,02969
Competentiemanagement	-1,384	0,17	-0,13765
Mobiliteitsbeleid	-3,657	0,00*	-0,35897
Loopbaanplan	-2,781	0,007*	-0,2807
Leeftijdsbewust personeelsbeleid	-2,354	0,021*	-0,23887
Motivation			
Functioneringsgesprekken	0,826	0,411	0,01754
Beoordelingsgesprekken	1,178	0,242	0,03509
Prestatiebeloning	-1,621	0,108	-0,16734
Individuele coaching	-1,702	0,092	-0,17139
Opportunity to participate			
Functie- en taakrotatie	-1,985	0,05	-0,20378

* = statistisch significant op een significantieniveau van 0,05.

Tabel 5: Resultaten Independent-Samples T-tests aanwezigheid personeelsinstrumenten

Op het gebied van 'Motivation' verschillen Gouda en Vlaardingen slechts weinig. Hierbij komen de respondenten in beide gemeenten nagenoeg op hetzelfde percentage dat meent dat de instrumenten aanwezig zijn. Opvallend is dat in Gouda slechts 36% van de respondenten van mening is dat er sprake is van prestatiebeloning. Beide gemeenten verschillen niet significant van elkaar.

Wat betreft 'Opportunity tot participate' is de 'functie- en taakrotatie' in Gouda lager beoordeeld dan in Vlaardingen. De reden dat 'functie- en taakrotatie' in Vlaardingen iets hoger scoort, kan ermee te maken hebben dat er gebruik wordt gemaakt van 'Baanbreker'. De gemeenten verschillen verder niet significant van elkaar.

Figuur 7: Uitleg constructen en losse items tabel 6

Constructen en items

- A. *Werving & Selectie (L+HRM)*: hoe hoger de score, hoe meer er sprake is van een strikt werving- en selectiebeleid, waarbij nauwkeurig volgens een vastgestelde werkwijze wordt gewerkt (bezien door leidinggevenden en HRM'ers).
- B. *Werving & Selectie (M)*: hoe hoger de score, hoe meer er sprake is van een strikt werving- en selectiebeleid, waarbij nauwkeurig volgens een vastgestelde werkwijze wordt gewerkt (bezien door medewerkers).
- C. *Training en scholing*: hoe hoger de score, hoe meer de organisatie inzet op de ontwikkeling van medewerkers door middel van het aanbod van training en scholing.
- D. *Loopbaanoriëntatie*: hoe hoger de score, hoe meer de organisatie de loopbaanmogelijkheden van medewerkers bevordert en hoe meer aandacht wordt besteed aan loopbaanbeleid.
- E. *Beoordeling*: hoe hoger de score, hoe meer aandacht de organisatie besteedt aan het beoordelen van de prestaties van medewerkers.
- F. *Autonomie en participatie (HRM)*: hoe hoger de score, hoe meer de organisatie werknemers de ruimte geeft om zelfstandig te werken en om beslissingen te nemen, dan wel te beïnvloeden (bezien door de HRM'ers).
- G. *Autonomie en participatie (L+M)*: hoe hoger de score, hoe meer de organisatie werknemers de ruimte geeft om zelfstandig te werken en om beslissingen te nemen, dan wel te beïnvloeden (bezien door de leidinggevenden en de medewerkers).
- H. *Rol van Strategic Partner*: hoe hoger de score, hoe meer de HRM-afdeling in de organisatie werkt volgens de rol van de Strategic Partner.
- I. *Rol van Administrative Expert*: hoe hoger de score, hoe meer de HRM-afdeling in de organisatie werkt volgens de rol van de Administrative Expert.
- J. *Rol van Employee Champion*: hoe hoger de score, hoe meer de HRM-afdeling in de organisatie werkt volgens de rol van de Employee Champion.
- K. *Rol van Change Agent*: Hoe hoger de score, hoe meer de HRM-afdeling in de organisatie werkt volgens de rol van de Change Agent.
- L. Individuele prestatiebeloning: financieel
- M. Individuele prestatiebeloning: uitbreiding taken/verantwoordelijkheden
- N. Beloning op basis van tijd dat werknemer in dienst is
- O. Mogelijkheid tot flexibele werktijden
- P. Mogelijkheid tot parttime werk

		GOUDA (N=39)					VLAARDINGEN (N=57)				
Ability		Spreiding	Min	Max	Gemiddeld	Standaard-deviatie	Spreiding	Min	Max	Gemiddeld	Standaard-deviatie
A	Werving & Selectie (Leidinggevend + HRM)	1,43	2,71	4,14	3,64	,43	1,14	3,43	4,57	3,95	,32
B	Werving & Selectie (Medewerkers)	2,20	2,20	4,40	3,38	,49	2,60	1,40	4,00	3,18	,55
C	Training en scholing	3,00	1,50	4,50	3,41	,58	3,00	1,67	4,67	3,38	,65
D	Loopbaanoriëntatie	3,00	1,00	4,00	3,02	,75	3,25	1,25	4,50	3,22	,78
Motivation (Zie ook de losse items L tot en met P)											
E	Beoordeling	3,50	1,00	4,50	3,24	,72	3,50	1,00	4,50	3,30	,69
Opportunity to participate											
F	Autonomie en participatie (HRM)	,80	3,20	4,00	3,82	,28	1,00	3,00	4,00	3,73	,35
G	Autonomie en participatie (Leidinggevend + Medewerkers)	3,86	1,00	4,86	3,41	,80	3,00	2,00	5,00	3,41	,64
Rollen HRM											
H	Rol van Strategic Partner	2,67	2,22	4,89	3,53	,57	1,11	2,89	4,00	3,63	,36
I	Rol van Administrative Expert	1,00	3,00	4,00	3,59	,37	1,11	3,00	4,11	3,67	,33
J	Rol van Employee Champion	1,44	2,56	4,00	3,35	,41	1,22	2,67	3,89	3,17	,46
K	Rol van Change Agent	1,67	2,33	4,00	3,59	,43	1,11	2,89	4,00	3,58	,32
Beloning (onderdeel van Motivation)											
	Motivation										
L	Individuele prestatiebeloning: financieel	3	1	4	2,44	0,82	3	1	4	2,33	,85
M	individuele prestatiebeloning: uitbreiding taken / verantwoordelijkheden	3	1	4	3,03	,84	4	1	5	3,14	0,97
N	Beloning op basis van tijd dat werknemer in dienst is	4	1	5	3,13	0,98	3	1	4	2,72	0,88
O	Mogelijkheid tot flexibele werktijden	4	1	5	3,62	1,09	4	1	5	3,54	1,12
P	Mogelijkheid tot parttime werk	2	3	5	4,23	0,54	3	2	5	4,09	0,63

Tabel 6: Resultaten HRM scan AMO-model en rollen HRM

Ability		T-waarde	P-waarde	Verskil gemiddelden
A	Werving & Selectie (Leidinggevenden + HRM)	-2,135	0,042*	-0,30136
B	Werving & Selectie (Medewerkers)	1,425	0,159	0,1936
C	Training en scholing	0,234	0,815	0,03014
D	Loopbaanoriëntatie	-1,288	0,201	-0,20445
Motivation (Zie ook de losse items L tot en met P)				
E	Beoordeling	-0,373	0,71	-0,05466
Opportunity to participate				
F	Autonomie en participatie (HRM)	0,615	0,546	0,08333
G	Autonomie en participatie (Leidinggevenden + Medewerkers)	-0,02	0,984	-0,00331
Rollen HRM				
H	Rol van Strategic Partner	-0,614	0,545	-0,10899
I	Rol van Administrative Expert	-0,618	0,541	-0,08148
J	Rol van Employee Champion	1,069	0,294	0,17354
K	Rol van Change Agent	0,041	0,968	0,00582
Beloning (onderdeel van Motivation)				
	Motivation			
L	Individuele prestatiebeloning: financieel	0,588	0,558	0,103
M	individuele prestatiebeloning: uitbreiding taken / verantwoordelijkheden	-0,599	0,551	-0,115
N	Beloning op basis van tijd dat werknemer in dienst is	2,135	0,035*	0,409
O	Mogelijkheid tot flexibele werktijden	0,311	0,757	0,072
P	Mogelijkheid tot parttime werk	1,153	0,252	0,143

* = statistisch significant op een significantieniveau van 0.05.

Tabel 7: Resultaten Independent-Samples T-tests AMO-model en rollen HRM

Tabel 6 heeft betrekking op indicatoren uit het AMO-model en de rollen van Ulrich. Door het vermelden van de gemiddelden, de spreiding van de antwoorden, de minimum en maximum toegekende waarde en de standaarddeviatie met betrekking tot de onderwerpen die centraal stonden in de scan, is geprobeerd een algemeen beeld te geven van HRM. Vervolgens is in tabel 7 te zien of de verschillen tussen beide gemeenten significant zijn. Ten behoeve daarvan zijn 'Independent-Samples T-tests' uitgevoerd om te bekijken of de gemeenten significant van elkaar verschillen.

In paragraaf 4.4.1. is te lezen dat de items op basis van factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn samengevoegd tot constructen. Omdat de items met betrekking tot 'beloning' volgens de betrouwbaarheidsanalyse samen geen schaal vormden, zijn deze items afzonderlijk behandeld. Ze staan los in de tabel (items L tot en met P) en ook voor deze items geldt hoe hoger de score, hoe meer er sprake is van hetgeen genoemd wordt in de itemnaam. Om geheel duidelijk te krijgen wat er met de scores in tabel 2 bedoeld wordt, zijn de constructen van tabel 6 toegelicht in figuur 7. In de

tabel is bij 'werving en selectie' en bij 'autonomie en participatie' een onderscheid gemaakt tussen de groepen respondenten die de scan hebben ingevuld. Dit onderscheid heeft te maken met de opzet van de scan, waarbij in deze categorieën verschillende stellingen zijn gebruikt voor de verschillende groepen. Het is verder niet ons doel geweest om met dit onderscheid een en ander te verklaren.

Op het gebied van 'Ability' liggen de gemiddelden in Gouda en Vlaardingen tussen 3 en 4. Dat is een voldoende tot hoge score. Duidelijk is dat er bij alle constructen in beide gemeenten zeker enige vorm van spreiding van antwoorden te zien is. Een uitzondering op de hierboven beschreven opmerking is 'Werving en selectie' ingevuld door leidinggevenden en HRM'ers in Vlaardingen. De minimum score die hier is toebedeeld is 3,34 en de spreiding van de antwoorden is maar 1,14. Dit overigens in tegenstelling tot de medewerkers, die wat betreft dit construct meer verspreid hebben geantwoord. Voor de 'Werving en selectie' ingevuld door leidinggevenden en HRM'ers geldt tevens dat beide gemeenten statistisch significant van elkaar verschillen. Het kan ermee te maken hebben dat dit in Vlaardingen in handen ligt van de afdeling P&O en in Gouda van de leidinggevenden. Over de andere constructen kan gezegd worden dat beide gemeenten nagenoeg gelijk aan elkaar zijn.

Op het gebied van 'Motivation' wordt er in beide gemeenten op enkele tienden na gelijk gewaardeerd wat betreft 'beoordeling'. Te zien is dat het gemiddelde van de respondenten noch een hoge score, noch een lage score is. Wel is in beide gemeenten te zien dat de spreiding van de antwoorden groot is (3,5). Op het gebied van 'beoordeling' verschillen de gemeenten niet significant van elkaar. Naast het construct 'beoordeling' zijn er ook nog losse items (L tot en met P) weergegeven in de tabel die tevens tot 'Motivation' behoren. De mogelijkheid tot parttime werk wordt in beide gemeenten hoog gewaardeerd, met een in tegenstelling tot de andere items minder hoge standaarddeviatie. Wat betreft de beloning op basis van de tijd dat de werknemer in dienst is, kan gezegd worden dat de gemeenten statistisch significant van elkaar verschillen. Dit wordt in Vlaardingen zeer laag beoordeeld, waardoor het lijkt alsof er weinig tot geen sprake van is. Over de andere items kan gezegd worden dat beide gemeenten nagenoeg niet van elkaar verschillen.

De constructen die vallen onder 'Opportunity to participate' zijn door de opzet van de scan opgedeeld in twee groepen. Zowel in Gouda als in Vlaardingen is de spreiding van antwoorden bij HRM'ers niet groot. Daarbij valt op dat in beide gemeenten de minimum toegekende waarde op 3 of hoger ligt. In tegenstelling tot de HRM'ers is de spreiding van antwoorden bij de leidinggevenden en werknemers aanzienlijk groter. In Gouda is gewaardeerd tussen 1 en 4,86 en in Vlaardingen tussen 2 en 5. Over het algemeen kan gezegd worden dat beide gemeenten nagenoeg niet van elkaar verschillen. Er is geen significant verschil waarneembaar.

Als laatst zijn de rollen van HRM behandeld in de scan. Het valt op dat de spreiding van antwoorden en de standaarddeviaties aanzienlijk hoger liggen dan over het algemeen bij de AMO-componenten. In Gouda worden de rollen van 'Administrative Expert' en 'Change Agent' gezamenlijk het hoogst gewaardeerd. In Vlaardingen wordt de rol van 'Administrative Expert' het hoogst gewaardeerd. Over het algemeen kan echter gezegd worden dat er in beide gemeenten weinig verschil bestaat in waardering tussen de rollen van HRM. Zowel intern als tussen de gemeenten is er geen groot verschil. Er is dan ook geen significant verschil gevonden.

5.2. HRM in Gouda

5.2.1. Ability

Werving en Selectie

In de gemeente Gouda is de 'werving en selectie' helemaal toebedeeld aan de lijnmanagers. De afdeling P&O doet er zeer weinig tot niets mee. De lijnmanager doet de selectie, voert de selectiegesprekken (al dan niet in overleg met zijn team) en P&O functioneert puur ondersteunend en dan met name in het administratieve proces rondom 'werving en selectie'. Af en toe komt het voor dat een P&O-adviseur betrokken wordt bij het proces, maar dat is enkel bij hoge uitzondering waarneer het bijvoorbeeld gaat om hoge functies. Wanneer er een vacature vrij komt binnen de gemeente, dan zijn er verschillende routes mogelijk van openstelling tot vervulling. Na advies van de personeelsmanagement-adviseur en de financieel consulent en toestemming van het diensthoofd, kan de leidinggevende een openstaande vacature melden bij de afdeling P&O door middel van een formulier. Normaal gesproken wordt de vacature eerst intern bekend gemaakt en gepubliceerd op Tera (het intranet van Gouda). Indien er geen reacties op de vacature komen, dan wordt hij extern opengesteld op gouda.nl, werkenbijdeoverheid.nl en eventueel in andere media.

Binnen de gemeente Gouda wordt allereerst bij de 'werving en selectie' gebruik gemaakt van drie kerncompetenties die de (toekomstige) werknemer moet bezitten: klantgerichtheid, samenwerken en resultaatgerichtheid. De kerncompetenties vormen het bindende element dat overal in terugkomt binnen de gemeente Gouda en ze gelden voor alle werknemers (Gouda Tera, 17-02-2009e). Ten tweede spelen naast de drie kerncompetenties ook andere kenmerken een rol. Zo zijn de specifieke eisen afhankelijk van de functie die vervuld moet worden en van de voorkeuren van de leidinggevende. Ten slotte is het erg belangrijk dat aankomende werknemers zowel flexibel als doortastend zijn. Omdat dit lastig te beoordelen is aan de hand van een gesprek en een sollicitatiebrief met CV, wordt er tijdens het gesprek tevens sterk gelet op de persoonlijkheid. Binnen de 'werving en selectie' speelt diversiteit geen grote rol, in de zin dat er geen voorkeursbeleid wordt gehanteerd binnen Gouda. Bij gelijke geschiktheid valt de keuze niet per definitie op iemand uit een minderheidsgroep.

Training en Scholing

De medewerker van gemeente Gouda wordt via intranet duidelijk gemaakt dat de gemeente constant in verandering is. Het bijhouden van je eigen vak is niet meer voldoende. De gemeente als werkgever verwacht dat werknemers flexibel zijn, dat ze goed communiceren met collega's en andere afdelingen en dat de werknemers klant- en resultaatgericht denken en werken. Daarom is het 'Sterk in Werk!'-programma ontwikkeld, een programma dat werknemers helpt zichzelf te ontwikkelen door middel van workshops 'persoonlijke ontwikkeling', competentietrainingen – gericht op resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, samenwerken en feedback –, intervisiebijeenkomsten en regieworkshops. Deze trainingen en workshops kunnen tevens voor gehele afdelingen en diensten aangewend worden.

Binnen de diensten zijn ontwikkelplannen gemaakt en 'Sterk in Werk!' kan de uitvoering van die plannen ondersteunen. Tevens zijn er afdelingen gestart met leertrajecten. Deze trajecten zijn gericht op de samenwerking en communicatie binnen een afdeling, het verlagen van de werkdruk, het professionaliseren van een afdeling, klantgericht werken en meer resultaatgericht werken (Gouda Tera, 17-02-2009c). Het volgen van trainingen en cursussen heeft geen verplicht karakter. Het is namelijk sterk afhankelijk van de functie en de competenties van de werknemer of een training nodig is of niet. Alle functies binnen de gemeente Gouda zijn opgenomen in het functieboek. Al die functies vereisen uiteraard verschillende competenties en deze zijn dan ook aangegeven in het functieboek. In de 'drieluikgesprekken' tussen medewerkers en hun leidinggevendenden komen de gewenste competenties bij de functie dan ook aan de orde. Als blijkt dat bij een werknemer bepaalde competenties nog niet voldoende zijn ontwikkeld, dan kan dat opgenomen worden in het persoonlijke ontwikkelingsplan. De gemeente waarschuwt overigens dat de 'Goudse competentiemeter' geen beoordelingsinstrument is, maar een middel om in gesprek te raken en te onderzoeken waar de knelpunten zitten (Gouda Tera, 17-02-2009f).

Naar aanleiding van de afspraken die gemaakt zijn in het POP-gesprek, een onderdeel van de drie 'drieluikgesprekken', kunnen werknemers gebruik maken van verschillende opleidingen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Zo kunnen ze gebruik maken van de volgende typen opleidingen (Gouda Tera, 17-02-2009d):

1. Managementontwikkeling
2. 'Sterk in Werk!'
3. Leergang Regie: de magie van regie
4. Projectmatig werken: basistraining en voor ondersteuners
5. Beleid schrijven
6. Office cursussen
7. Externe opleidingen: NCATB-trainingen, Bestuursacademie, Schouten en Nelissen, Segmentgroep

Door de leidinggevendenden wordt er verder ook nog eens individueel gecoacht op de uitvoering van taken. Wat betreft de focus van de leidinggevendenden en P&O, is men zowel gericht op individuen als op groepen werknemers. Maar 'Sterk in Werk!' richt zich nu steeds sterker op de competentievergroting van groepen. Trainingen en coaching kunnen voortkomen uit een strategieverandering van een leidinggevende. Maar ze kunnen ook gevraagd worden door werknemers, die 'training en scholing' wensen in lijn met eigen doelstelling. Wanneer iemand behoefte heeft aan een coachingstraject, dan kan daar ook op getraind worden. Dit wordt echter niet aangeboden door P&O. Dat kan niet meer sinds de afdeling kleiner is geworden. Het moet besproken worden met de lijnmanager die zelf op zoek gaat naar iets of advies vraagt aan P&O.

Mobiliteit en doorgroeimogelijkheden

Ook op het gebied van mobiliteit en doorstroming moeten de werknemers advies inwinnen bij hun lijnmanagers. De afdeling P&O heeft hierin wederom een puur een adviserende rol naar lijnmanagers toe. Binnen de gemeente Gouda is het niet altijd makkelijk om door te stromen naar een andere

functie. Vooral de werknemers die al in een hoge schaal binnen komen zitten al snel aan hun top, omdat de volgende stap een leidinggevende functie is. Niet iedereen wil een dergelijke functie en vaak genoeg is er ook geen vacature voor die functie. Uiteraard is het goed mogelijk om horizontaal door te stromen, maar dan krijgt een werknemer ook echt andere taken en ander soort werk. Deze vorm van doorstromen gebeurt vaker dan verticaal. Dit wordt aan de andere kant soms door werknemers als lastig ervaren, omdat je bent aangenomen voor een bepaalde functie met een specifieke achtergrond en niet per se op zoek bent naar een brede functie op een andere plek.

5.2.2. Motivation

Motivatie

In dit onderzoek hebben we ons op het gebied van motivatie gericht op 'functioneringsgesprekken' en 'beloningen'. In Gouda worden er de al eerder genoemde 'drieluikgesprekken' gehanteerd. De 'drieluikgesprekken' bestaan uit een IWP-gesprek (Individueel Werk Plan), een of meer voortgangsgesprekken en een evaluatiegesprek. Hoewel er officieel verschillende tijden in het jaar zijn aangegeven voor het houden van de gesprekken, is er in Gouda vanwege praktische redenen gekozen om de gesprekken, in een gesprek samen te laten komen. Er is zijn nu een tot twee gesprekken per jaar tussen een leidinggevende en een werknemer. Het kan voorkomen dat er gedurende het jaar meer voortgangsgesprekken plaatsvinden. Het onderscheid tussen de drie gesprekken blijft bestaan, zodat het duidelijk is wat er in de gesprekken wordt besproken. Het IWP-gesprek gaat over het Individueel Werkplan waarin de werknemer in overleg met de leidinggevende vastlegt wat hij het komende jaar gaat doen. Het afdelingsplan wordt gebruikt als uitgangspunt. De leidinggevende moet ervoor zorgen dat de taken van de afdeling worden verdeeld over de medewerkers. Minimaal eens in de drie jaar wordt een POP-gesprek gehouden en vaak wordt dat gesprek gekoppeld aan het IWP-gesprek. In dit gesprek stemt de werknemer zijn ideeën af met die van de leidinggevende. De werknemer dient zich in kader hiervan af te vragen welke kant hij op wil met zijn ontwikkeling en carrière. Een POP geldt voor drie jaar, al kan er wel naar gekeken worden tijdens voortgangsgesprekken. Tijdens de voortgangsgesprekken kan het POP ook naar voren komen. Het evaluatiegesprek kun je zien als het functioneringsgesprek in de zin van beoordelen. De beoordeling gaat puur over het rechtspositioneel aspect. Dus als men ziet dat het helemaal niet goed gaat en dat er maatregelen genomen moeten worden, dan kun je denken aan een berisping, een brief of alles wat formeel vastgelegd moet worden. Ook wanneer iemand naar een hoger niveau mag, moet daar een officiële beoordeling van gemaakt worden.

In Gouda is er sprake van een beloningssysteem in de zin van periodieken die men omhoog gaat bij goed en volledig functioneren. Dit komt er in deze gemeente op neer dat werknemers altijd hun periodiek krijgen, tenzij ze zeer onder de maat functioneren. Daarnaast zijn er ook extra's die werknemers kunnen krijgen. Hierbij kun je denken aan eindejaarsgratificaties en periodieken tussendoor. De gratificaties, toelages en periodieken zijn gekoppeld aan het functioneren en het uitkeren daarvan ligt ook vastgelegd in een flexibel prestatiebeloningssysteem. Een werknemer moet voldoen aan bepaalde kenmerken en daarnaast moet de lijnmanager de handtekening van de

personeelsadviseur erop krijgen. Dat gaat niet altijd zonder slag of stoot, de lijnmanager moet het goed kunnen onderbouwen. In de regel is er een soort standaard dat wordt gehanteerd. Zo zijn er bij het geven van gratificaties een aantal standaardbedragen zoals 100 euro, 500 euro en 1000 euro netto. Er wordt over gesproken wat nu precies welk bedrag waard is. P&O, in persoon van de personeelsadviseur, neemt deel aan het overleg ten aanzien hiervan. Hij adviseert de leidinggevende. Kortom: er bestaat een systeem van flexibel belonen waarmee een werknemer naast zijn normale salaris extra's kan krijgen zoals de gratificaties, toelages, maar ook bijvoorbeeld een extra dag vrij of een boekenbon.

5.2.3. Opportunity to participate

Autonomie en participatie

Werknemers in Gouda hebben inspraak in hun taken onder andere door middel van de IWP-gesprekken. In samenspraak met de leidinggevende wordt afgesproken wat een werknemer het komende jaar gaat doen. Wat betreft de vrijheid in het werk zijn werknemers, binnen de kaders die er zijn, vrij om hun eigen bindende beslissingen te nemen. Deze kaders zijn puur afhankelijk van de functie. Een P&O'er is een adviseur en zal doorgaans geen bindende beslissingen nemen. Een werknemer van het Klant Contact Centrum anderzijds zal bindende beslissingen maken binnen een zeer strak kader van wetten en regelgeving. Werknemers van het Klant Contact Centrum hebben bijvoorbeeld ook strikte werkvoorschriften voor hun werk. Op een afdeling P&O heb je die ook wel als je kijkt naar het toewijzen van beloningen door middel van een formulier met een handtekening. Dit zijn echter meer administratieve processen, want verder is men in het adviseren vrij. In die zin kun je dus zeggen dat een afdeling zoals het KCC minder vrijheid heeft in de uitvoering van het werk dan een adviserende afdeling zoals P&O. Desondanks is het niet nodig dat werknemers voor alles toestemming moeten vragen aan hun leidinggevende. In die zin hebben werknemers dus wel vrijheid.

5.2.4. De rol van de HRM-afdeling

Rol van de HRM-afdeling

In Gouda is voor de afdeling P&O de keuze gemaakt om zich sterk te richten op de organisatiedoelen en de organisatiestrategie. In die zin vervult P&O de rol van strategische partner. Bij P&O wordt dat niet als probleem gezien want op zich zouden die doelen altijd nog in overeenstemming moeten zijn met wat een werknemer eigenlijk zou moeten willen. Toch is duidelijk dat de rol van P&O als 'Employee champion' minder aanwezig is dan voorheen. Voorheen had de gemeente Gouda een Helpdesk voor de werknemers. Deze Helpdesk is een aantal jaar geleden opgeheven, omdat de baten niet opwogen tegen de lasten. Het was in eerste instantie opgericht om medewerkers te begeleiden tijdens de reorganisatie 'Optima Forma'. Na deze reorganisatie is de Helpdesk in 2007 gesloten. Werknemers zouden nu in principe alles op Tera kunnen vinden, vooral over de werkprocessen. Als

ze nog extra vragen hebben dan moeten ze die bij hun leidinggevende neerleggen. Helemaal aan het eind, in geval van uiterste nood, komt P&O pas in beeld. De rol als 'Employee champion' heeft P&O dus in wezen overgedragen aan de lijnmanagers. Het is in Gouda een bewuste keuze geweest om alle operationele P&O-aangelegenheden bij de leidinggevendenden neer te leggen. P&O gaat voor werknemers tegenwoordig enkel nog over rechtspositionele aangelegenheden: zwangerschapsverlof, een brief, dagen vrij, salaris etc. De rol van 'Administrative expert' heeft zij dus wel behouden. Alle directe contacten en vragen – dus ook omtrent opleidingen en dergelijke – moeten medewerkers bij hun leidinggevende kwijt. Er is dus weinig contact tussen P&O en werknemers. Kortom, de rol van de 'Administrative expert' vervult een dominante positie in het beleid van P&O Gouda, evenals de 'Strategic partner'. De 'Employee champion' is er echter een beetje bij ingeschoten.

'Sfeerbudget' en 'sfeer sessies' in Gouda

Zoals al eerder gezegd is het tijdens de interviews duidelijk geworden dat de werksfeer ook een rol speelt in de tevredenheid en prestaties van werknemers. Daarom wordt in dit tekstblok extra informatie gegeven over hoe dit geregeld is in Gouda.

In Gouda is er een 'sfeerbudget' van ongeveer €50 - €60 per werknemer per jaar. Met dit budget kunnen er uitjes of activiteiten georganiseerd worden om de sfeer te bevorderen.

Daarnaast is Gouda bezig met de 'Doorontwikkeling Publiekszaken'. Deze doorontwikkeling die uitgaat van de klant, vraagt van werknemers dat zij zich zo 'doorontwikkelen' dat zij op alle kanalen inzetbaar zijn om de klant te kunnen bedienen. Periodieke 'sfeer sessies' zijn onderdeel van dit traject, waarmee men tracht de werksfeer te bevorderen of behouden.

5.3. HRM in Vlaardingen

5.3.1. Ability

Werving en Selectie

De procedure voor het werven en selecteren van potentiële werknemers van de gemeente Vlaardingen, begint met het opstellen van de vacature. Bij het customiseren van een standaard format wordt een profiel opgesteld van de persoon die gewenst is in een bepaalde functie. Wanneer een vacature is ontstaan binnen de gemeente Vlaardingen, gaat deze allereerst naar 'Baanbreker' (hierover meer in paragraaf 5.2.3). Personen die 'Baanbreker' ingeschakeld hebben krijgen in principe voorrang. Vervolgens wordt de vacature uitgezet. Via de interne post wordt deze over alle afdelingen van de gemeente verspreid. Pas hierna wordt de vacature in diverse externe media geplaatst. Het profiel dat met betrekking tot een bepaalde vacature wordt opgesteld bevat ten eerste de harde criteria, bijvoorbeeld zaken als opleiding en werkervaring, op gebied waarvan de sollicitant goed moet

scoren. Ten tweede staan er persoonlijke kenmerken in waaraan de sollicitant moet voldoen. Wanneer de vacature een leidinggevende functie betreft, wordt er meer nadruk wordt gelegd op de persoonlijke capaciteiten van de sollicitant dan bij vacatures voor andere functies. Waar geen aandacht aan wordt besteed, is diversiteit. Er wordt bij de gemeente Vlaardingen puur gekeken naar: wie is de juiste persoon op de juiste plaats. Het geslacht of de afkomst van de sollicitanten speelt hier geen rol. Als het wervingstraject is afgerond en alle sollicitatiebrieven per post en/of digitaal binnen zijn gekomen, wordt op basis van de gestelde criteria een selectie gemaakt. Hier wordt bepaald welke sollicitanten een afwijzingsbrief of een portefeuillebrief krijgen en welke sollicitanten worden uitgenodigd voor een gesprek. Na de selectiegesprekken dienen de sollicitanten zo snel mogelijk op de hoogte gesteld te worden van de beslissing die gevallen is bij de gesprekken. Indien nodig worden hierna nog toelichtingsgesprekken gehouden.

Training en scholing

Er bestaat binnen de gemeente Vlaardingen een speciaal, op de gemeente toegespitst aanbod van cursussen, workshops en trainingen. Dit verzamelpakket heet de 'Vlaardingse School'. Het aanbod komt voort uit het gedachtegoed van de organisatie. Dit is samen met de speerpunten en doelstellingen van het Vlaardingse beleid verwerkt in het scholings- en trainingsprogramma van de 'Vlaardingse School'. Men wil ertoe bijdragen dat je persoonlijke bagage groter wordt en meer wordt toegerust op wat nodig is om je functie zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren. Het aanbod bestaat uit een dynamisch geheel van cursussen en trainingen en wordt regelmatig aangepast aan de actualiteit. Zowel persoonlijke als vakinhoudelijke ontwikkeling kan ermee worden aangeschroefd. Naast het bestaan van de 'Vlaardingse School', is er een opleidingsadviseur aanwezig die te raadplegen is wanneer er interesse in, of noodzaak is voor een opleiding die buiten de 'Vlaardingse School' valt. Deze opleidingsadviseur kan ervoor zorgen dat medewerkers naast hun werk een opleiding kunnen volgen die bijvoorbeeld kunnen zorgen dat zij de kwalificaties bereiken die nodig zijn voor een bepaalde functie. Maar ook als het volgen van een opleiding gewoon een wens is van de persoon zelf, kan de gemeente hier via de opleidingsadviseur in voorzien.

Mobiliteit en doorgroeimogelijkheden

Wanneer je het hebt over loopbaangerelateerde zaken bij de gemeente Vlaardingen, kom je direct terecht bij de 'Baanbreker'. 'Baanbreker' is een organisatie die zich binnen de gemeenten Schiedam, Vlaardingen en Maassluis manifesteert en zich richt op de loopbaanontwikkeling van de werknemers. De organisatie is op deze manier de spil in het loopbaanbeleid van de gemeente Vlaardingen. Waar het gaat om zaken die raakvlakken hebben met het loopbaanbeleid, dan komt 'Baanbreker' in actie. De doelstelling van 'Baanbreker' komt neer op het begeleiden van werknemers van baan naar baan, waarbij het zowel gaat om horizontale als verticale mobiliteit, die zowel intern als extern kan plaatsvinden. Ze kan in die zin opgevat worden als een mobiliteitsstimulerend en begeleidend orgaan. Het gaat bij het stimuleren van mobiliteit niet om het in gang zetten van een carrousel. Dat wil zeggen: wanneer 'Baanbreker' een werknemer probeert te plaatsen, is het niet zo dat een andere werknemer daarvoor moet wijken van zijn plek. Er wordt gericht op vacatures en het uitgangspunt is dat de juiste man op de juiste plek komt. 'Baanbreker' kan de werknemer dus helpen, maar het is niet verplicht om

er gebruik van te maken. Indien gewenst, kunnen werknemers ook zelf solliciteren op interne of externe functies, zonder dat er tussenkomst van 'Baanbreker' is.

De focus van 'Baanbreker' is sterk gericht op de werknemer. Een werknemer kan om verschillende redenen binnen komen wandelen bij 'Baanbreker'. Het kan zijn dat hij niet tevreden is met zijn huidige baan en graag een andere functie zou willen hebben. Ook kan het zijn dat hij vanuit het management te horen heeft gekregen dat zijn functie eindig is en dat hij om die reden ergens anders geplaatst zou willen worden. Binnen deze redenen is het enerzijds mogelijk dat de werknemer niet weet welke andere functie hij zou willen, maar anderzijds kan hij dit ook al zeer helder hebben. Nu volgt een overzicht van wat 'Baanbreker' doet als een medewerker van de gemeente Vlaardingen een beroep op hem doet:

- Allereerst legt 'Baanbreker' de werknemer de volgende vragen voor te leggen: "wat kan ik?", "wat wil ik?" en "hoe bereik ik dit?". Door middel van screentests probeert 'Baanbreker' de antwoorden op deze vragen met betrekking tot een bepaalde werknemer in kaart te brengen. Op die manier verkrijgt de werknemer inzicht in de eigen competenties, maar ook in de perspectieven en mogelijkheden die voor hem persoonlijk voor handen zijn.
- Vervolgens is het de bedoeling dat 'Baanbreker' gaat zoeken naar vacatures die bij het profiel passen. Maar daar blijft het zeker niet bij. Het is een doelstelling van 'Baanbreker' dat de werknemers die zij over de vloer krijgen zoveel mogelijk 'bewust' worden gemaakt van wat er allemaal komt kijken bij het zoeken en verkrijgen van werk. Er worden sollicitatietrainingen en – tips gegeven en er wordt een bepaalde manier van communiceren aangeleerd waarmee je meer kans hebt op succes.

Kortom: 'Baanbreker' richt zich niet alleen op het plaatsen van werknemers, maar ook op het meegeven van de juiste kennis en ervaring om sterker te staan op de arbeidsmarkt.

5.3.2. Motivation

Motivatie

De gemeente Vlaardingen maakt geen gebruik van een formeel prestatiebeloningstelsel, er is geen beleid vastgesteld op het gebied van individuele 'prestatiebeloningen'. In de praktijk vindt er wel eens een individuele geldelijke bonus plaats wanneer een werknemer een groot project of een moeilijke taak succesvol heeft afgerond. Dit is echter niet gebaseerd op vooraf opgestelde richtlijnen. Naast dat er geen formeel prestatiebeloningsbeleid bestaat, is men bij de gemeente Vlaardingen ook niet gebonden aan prestatiecontracten. Het resultaatgericht werken, dat vanuit het bedrijfsleven de laatste decennia in grote mate is overgenomen door de publieke sector, staat in Vlaardingen eigenlijk pas in de eerste kinderschoenen. Men is wel langzaam bezig om het resultaatgericht werken beter te implementeren. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de onlangs opgestelde procedure voor 'functioneringsgesprekken'. In deze 'functioneringsgesprekken' maken leidinggevende en medewerker afspraken over de kwaliteit van het werk, de werkverhoudingen en verbetering van de werkomstandigheden. Het doel is beter functioneren van zowel de medewerker als de leidinggevende.

De aanpak van 'functioneringsgesprekken' en de gang van zaken rond deze gesprekken zijn in 2003 vernieuwd. Een beknopt overzicht.

- Het doel van een functioneringsgesprek is het optimaliseren van het functioneren en stimuleren van de ontwikkeling van de medewerker, in relatie tot de doelstellingen van de organisatie
- Het functioneringsgesprek is een wederkerig gesprek. De gesprekspartners zijn gelijkwaardig aan elkaar, ondanks het functionele verschil in positie en verantwoordelijkheid. Wederzijdse feedback en kritiek kan worden gegeven.
- Het functioneringsgesprek is vertrouwelijk; de gesprekspartners zorgen daarvoor. De resultaten van een functioneringsgesprek vormen geen directe basis voor het nemen van rechtspositionele beslissingen. Wel wordt informatie uit dit gesprek als input gebruikt voor een beoordelingsgesprek

De 'functioneringsgesprekken' worden gevoerd volgens de STARR-methodiek, wat staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie. Het maken van SMART-afspraken (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) is een ander belangrijk onderdeel van het functioneringsgesprek nieuwe stijl. Het functioneringsgesprek wordt minimaal eenmaal per jaar gevoerd. Na indiensttreding of bij interne doorstroming van een medewerker wordt na zes maanden een functioneringsgesprek gehouden. Hoewel de medewerker zelf om een functioneringsgesprek kan vragen, is de leidinggevende verantwoordelijk voor de jaarlijkse uitvoering en planning van de 'functioneringsgesprekken'. Naast de 'functioneringsgesprekken' vinden tevens jaarlijkse beoordelingsgesprekken plaats. In deze beoordelingsgesprekken wordt teruggekoppeld naar de afspraken die in het eerdere functioneringsgesprek zijn gemaakt en wordt de werknemer beoordeeld. Kenmerkend van zowel het functioneringsgesprek als het beoordelingsgesprek is dat de gesprekken wederzijds ingestoken zijn; niet alleen de leidinggevende mag wat over de medewerker zeggen, maar ook de medewerker kan zijn gevoelens uiten (tegen)over de leidinggevende.

5.3.3. Opportunity to participate

Autonomie en participatie

Werknemers van de gemeente Vlaardingen worden op dit moment niet geprikkeld door taken die expliciet gekoppeld zijn aan prestatie-maten en -termijnen. Ook op het gebied van doorgroeimogelijkheden is er niet echt een duidelijk beleid geformuleerd. Er zijn geen 'looppadmogelijkheden'; men dient te wachten tot kansen zich aandienen. Nu rijst de vraag hoe Vlaardingen haar werknemers dan wel gemotiveerd houdt. Dit zou moeten gebeuren door de aspecten van het werk, die verhoudingsgewijs aantrekkelijk zijn te noemen voor de werknemer: veel vrijheid in het werk en een zeer informele werksfeer. De vrijheid is tevens autonomie: werknemers hoeven voor het nemen van bindende beslissingen niet per se een goedkeuring te hebben van het sectiehoofd, ze krijgen veel ruimte. Wel moet gezegd worden dat dit vrij afhankelijk is van de functie. Er zijn namelijk functies waarbij de goedkeuring van de leidinggevende vereist is. Voorts zijn er geen vaste richtlijnen voorgeschreven aan leidinggevendenden wat betreft verplichte participatie van

werknemers. Elke leidinggevenden werkt inzake dit punt dus op zijn eigen manier. Wel vindt er uiteraard op elke afdeling en in elke sectie een aantal periodieke werkoverleggen plaats waarin medewerkers een inbreng kunnen uitoefenen. Dit wordt ook erg geapprecieerd.

5.3.4. De rol van de HRM-afdeling

Rol van de HRM-afdeling

Wat betreft de rol van de HRM-afdeling bij de gemeente Vlaardingen, is er de laatste jaren een omslag waar te nemen. De gemeente Vlaardingen en de P&O-afdeling konden altijd gelabeld worden als 'menschgericht', ofwel een 'Employee champion' in termen van Ulrich. Er is namelijk altijd veel aandacht besteed aan het creëren van zo goed mogelijke werkomstandigheden voor de werknemers. Echter er is, veelal door politieke invloeden, een soort kanteling merkbaar waarbij langzaam maar opgeschoven wordt naar een meer taakgerichte organisatie. Er ontstaat een bepaalde zakelijkheid en P&O speelt hierin een vooruitstrevende rol met haar invoering van het nieuwe beleid op gebied van 'functioneringsgesprekken' en het voorgenomen beloningssysteem. Ook de afdelingsplannen die sinds een aantal jaar jaarlijks worden gespecificeerd, spelen een rol in de gebiedwinst die Vlaardingen boekt op gebied van taakgerichtheid. Wel opereert de P&O-afdeling steeds terughoudender. Dat wil zeggen: ze bevinden zich steeds minder op de voorgrond. Wat dat betreft is P&O Vlaardingen heden ten dage als het ware een 'Administrative expert', die de richting is ingeslagen naar 'Strategic partner', zonder haar rol als 'Employee Champion' geheel uit het oog te verliezen.

'Building Together' aan de werksfeer in Vlaardingen

Op de afdeling Publiekszaken van de gemeente Vlaardingen is men zich ervan bewust dat de manier waarop men met elkaar omgaat en de sfeer die op de afdeling hangt twee zeer belangrijke factoren zijn met het oog op de tevredenheid en de prestaties van de werknemers. Niet in elke organisatie is deze 'werksfeer' even goed, en er wordt ook zeker niet overal evenveel aandacht aan besteed.

Bij Publiekszaken in Vlaardingen is er echter enkele maanden geleden een programma opgestart, dat de werksfeer een positieve impuls zou moeten geven. Het programma is opgestart door de leidinggevende van de sectie Burgerzaken – en zodoende slechts operationeel in deze sectie – en is genaamd "Building Together". Gezamenlijk moet er gestapeld worden aan een betere sfeer en collegialiteit. Building Together is een cultuurbouwend actieprogramma dat tracht te zorgen dat er meer wederzijds vertrouwen is in elkaar en zodoende meer plezier in het werk. Er mag niet meer geroddeld worden, Building Together zorgt ervoor dat iedereen alles in elkaars gezicht zegt.

Inmiddels zijn diverse bijeenkomsten achter de rug, en spreekt menigeen van een toegevoegde waarde van het programma, mits iedereen zich er optimaal voor inzet en de meerwaarde ook echt ziet.

5.4. Overeenkomsten en verschillen HRM in Gouda en Vlaardingen

In tabel 7 worden de overeenkomsten en verschillen in HRM in Gouda en Vlaardingen weergegeven. Het is een beknopte weergave van wat in de eerdere paragrafen naar voren is gekomen. Daar waar de antwoorden dikgedrukt zijn, betekent het dat beide gemeenten verschillen van elkaar.

	GOUDA	VLAARDINGEN
ABILITY		
<i>Werving en selectie</i>		
Vacature eerst intern dan extern	Ja	Ja
Onderscheid harde criteria en persoonseigenschappen	Ja	Ja
Diversiteitsbeleid	Nee	Nee
Rol van werving en selectie ligt bij P&O	Nee	Ja
Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden	Nee	Ja
<i>Training en scholing</i>		
Pakket van trainingen en scholing	Ja	Ja
Verplichte cursussen	Nee	Nee
Functiegerichte cursussen aangeboden door de gemeente	Nee	Ja
<i>Mobiliteit en doorgroeimogelijkheden</i>		
Er wordt gebruik gemaakt van een extern orgaan	Nee	Ja
MOTIVATION		
<i>Beoordeling en beloning</i>		
Functioneringsgesprekken ter motivatie en voor de ontwikkeling van werknemers	Ja	Ja
Beloningssysteem (anders dan loon)	Ja	Nee
Prestatiecontracten	Nee	Nee
OPPORTUNITY TO PARTICIPATE		
<i>Autonomie</i>		
Mate van autonomie is afhankelijk van functie	Ja	Ja
Verantwoordelijkheden op een zo laag mogelijk niveau	Ja	Ja
<i>Participatie</i>		
Men kan inspraak hebben over de eigen taak door middel van de jaarlijkse gesprekken of door middel van werkoverleg	Ja	Ja
ROL HRM		
De rol van administratieve expert is aanwezig	Ja	Ja
De rol van employee champion verdwijnt naar de achtergrond	Ja	Ja
De rol van change agent is aanwezig	Ja	Ja
De rol van strategic partner verschijnt op de voorgrond	Ja	Ja

Tabel 8: Overeenkomsten en verschillen Gouda en Vlaardingen

Naast deze overeenkomsten en verschillen, waarbij de indicatoren gebruikt zijn uit het AMO-model en de rollen van HRM, is er naar aanleiding van de resultaten van de interviews ook nog gekeken naar de werksfeer en hoe de gemeenten daar mee omgaan. In beide gemeenten is er sprake van actief beleid om de 'werksfeer' op een positieve manier te beïnvloeden. In hoofdstuk 6 en 7 wordt verder op de werksfeer ingegaan.

5.5. Conclusie

Al met al is duidelijk geworden dat het HRM-beleid in de gemeente Gouda en Vlaardingen op hoofdlijnen gelijk wordt vormgegeven. Op basis van de scan, de documenten-analyse en het diepte-interview is een aantal zaken over de toepassing en uitdraging van HRM duidelijk geworden. De belangrijke punten worden hier nog een keer samengevat en herhaald.

Ability

Op het gebied van 'Ability' zijn er zowel overeenkomsten als verschillen. Opvallend is dat bij 'werving en selectie' de scan een duidelijk onderscheid liet zien tussen de waardering van leidinggevenden en medewerkers P&O en de waardering van medewerkers Publiekszaken. Uit de HRM-scan (tabel 6) bleek tevens dat op het gebied van 'Werving en selectie' (ingevuld door leidinggevenden en HRM'ers) Gouda en Vlaardingen significant verschillen. Dit kan verklaard worden door het feit dat in Gouda dit in handen ligt bij de leidinggevenden en in Vlaardingen bij P&O. Verder werd duidelijk dat men in Gouda relatief veel aandacht besteedt aan het persoonlijke ontwikkelingsplan van medewerkers. Dit kan verklaren waarom Gouda op dit punt significant verschilt van Vlaardingen (tabel 5). Tevens is duidelijk geworden dat er in Gouda weinig tot geen sprake is van een specifiek loopbaanbeleid. Alles loopt via de leidinggevenden en P&O. Vlaardingen maakt daarentegen gebruik van een mobiliteitbegeleidend orgaan, 'Baanbreker'. 'Baanbreker' neemt in Vlaardingen in feite een taak uit handen van P&O en de leidinggevenden, zodat deze taakgerichter te werk kunnen gaan. Dit kan ook verklaren waarom er een significant verschil tussen beide gemeenten is waar te nemen bij de personeelsinstrumenten, mobiliteitsbeleid en loopbaanplan, in tabel 5. Het significante verschil op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid kan ermee te maken hebben dat er in Gouda minder aan wordt gedaan of dat de werknemers in Gouda minder op de hoogte zijn van de mogelijkheden die er zijn. Ten slotte is het scholingsaanbod van Vlaardingen iets uitgebreider en bevat het ook vakinhoudelijke trainingen en opleidingen.

Motivation

Op het gebied van 'Motivation' scoren beide gemeenten veelal gelijk. Zowel in Gouda als Vlaardingen is er een hoge waardering voor de mogelijkheid tot parttime werk. De procedures met betrekking tot 'functioneringsgesprekken' lijken in Gouda iets gedetailleerder te zijn ontworpen. Daar staat tegenover dat er in beide gemeenten relatief laag gescoord wordt op individuele financiële 'prestatiebeloningen'. Dit komt ook naar voren uit de documentenanalyse en het diepte-interview. In Gouda zijn er nog

andere vormen van individuele 'prestatiebeloningen' mogelijk, maar in Vlaardingen is dit bijna niet of niet mogelijk en wordt dit bijna niet of niet toegepast. Hierbij sluit aan dat de gemeenten significant verschillen op het gebied van beloning naar het aantal jaren dat iemand in dienst is (tabel 7). In Vlaardingen wordt daar zo laag op gescoord, dat je je kunt afvragen of dit wel wordt toegepast.

Opportunity to participate

In beide gemeenten is het mogelijk om inspraak te hebben en worden de verantwoordelijkheden op een zo laag mogelijk niveau neergelegd. Dit kan dan ook de reden zijn dat er in beide gemeenten gemiddeld is gescoord op 'Opportunity to participate'. Opvallend is dat de medewerkers van P&O de kansen tot participatie en autonomie hoger inschatten dan de medewerkers en leidinggevenden. Beide gemeenten gaan in dit opzicht gelijk op.

De rollen van HRM

Zowel uit de scan als uit de documenten-analyse en het diepte-interview is gebleken dat de rol van 'Employee champion' in beide gemeenten nog maar een kleine rol is in vergelijking met de drie andere rollen. In Gouda hebben de rollen 'Administrative expert' en 'Change agent' gezamenlijk de hoogste score, in Vlaardingen is dat enkel de 'Administrative expert'. In beide gemeenten komt de 'Strategic partner' op een tweede plaats. Het is uit de scan duidelijk geworden dat er sprake is van meerdere rollen tegelijk, maar dat de 'Administrative expert' toch nog altijd boven de 'Strategic partner' geplaatst staat. Uit het interview bleek echter wel dat ook de 'Strategic partner' steeds meer op de voorgrond verschijnt.

Op basis van het bovenstaande en de resultaten van de 'Independent-Samples T-tests' blijkt dat beide gemeenten niet veel van elkaar verschillen. Slechts op enkele punten verschillen de gemeenten statistisch significant van elkaar. De significante verschillen hebben zich voornamelijk geconcentreerd rond de personeelsinstrumenten die vallen onder 'Ability'. Deze statistisch significante verschillen zijn te verklaren door de net wat andere aanpak die de gemeenten hanteren op die punten. Denk bijvoorbeeld aan 'Baanbreker'. Toch is over het algemeen te zeggen dat op het gebied van 'Ability', 'Motivation', 'Opportunity to participate' en de rollen van HRM, de verschillen in de invulling van het personeelsbeleid, niet groot zijn. Vanwege de kleine verschillen is ervoor gekozen om in dit onderzoek niet verder op de verschillen tussen beide gemeenten in te gaan.

6. Resultaten van de interviews

Waar eerst is geprobeerd om helder te krijgen hoe HRM wordt toegepast op Publiekszaken bij de gemeente Gouda en Vlaardingen, is door middel van serie semi-gestructureerde interviews getracht een slag in de diepte te maken. De insteek was om erachter te komen hoe de medewerkers van Publiekszaken denken over het verband van HRM met de tevredenheid van de werknemer en de prestaties van de organisatie. Daarnaast moest gevonden worden in hoeverre zij een relatie ervaren tussen tevredenheid en de prestaties van de organisatie. In het onderstaande wordt dit aan de hand van verwachtingen en subverwachtingen uit paragraaf 2.8 besproken. Zo wordt aan de hand van de interviewresultaten achtereenvolgens de link tussen HRM en tevredenheid, de link tussen HRM en prestaties en de link tussen tevredenheid en prestaties beschouwd, waarmee dus tevens de deelvragen 3 t/m 5 worden besproken. In het kader hiervan komen ook de rollen van Ulrich ter sprake, waarnaast nog wordt ingezoomd op de prestaties van Publiekszaken. Het hoofdstuk is afgesloten met een samenvatting.

6.1. HRM leidt tot tevredenheid

Ability

Op het gebied van 'Ability', waaronder 'werving en selectie', 'training en scholing' en de mogelijkheid tot 'mobiliteit/doorgroei' vallen, lijkt er een vrij positief verband ervaren te worden met de tevredenheid van de werknemer. Aangaande het werving- en selectiebeleid was men overwegend positief: het merendeel van de respondenten benadrukte dat het alleen maar beter is voor de organisatie wanneer de P&O afdeling aanstuurt op het aannemen van louter goede krachten. Het brengt de organisatie naar een hoger niveau en daar worden zij zelf ook beter van. Wat 'training en scholing' betreft gaf nagenoeg iedereen te kennen dat aanbod van scholing – zowel cursussen/workshops als opleidingen – erg belangrijk voor ze is. Zij vinden het bijvoorbeeld zeer belangrijk om constant met de eigen ontwikkeling bezig te zijn. Zij stellen dat de scholingsfaciliteiten vaardigheden kunnen bijbrengen die noodzakelijk zijn om de huidige functie naar behoren te kunnen vervullen. Voorts komt bij een aantal respondenten naar voren dat zij de organisatie waar zij werkzaam zijn niet als eindstation zien. Zij willen zoveel mogelijk kennis en ervaring meepakken alvorens zij hun carrière elders voortzetten. Men is wat scholing betreft niet alleen bezig met de huidige functie, maar denkt ook alvast door richting de toekomst. Hoe dan ook, over het algemeen is men op Publiekszaken veelvuldig bezig om het beste uit zichzelf te halen. Zowel Gouda als Vlaardingen biedt ruimvoldende mogelijkheden tot het volgen van opleidingen en/of cursussen en workshops te volgen. Het geeft ze een geruststellend gevoel; ze zullen niet stagneren.

Een positief verband tussen de 'mobiliteit- en doorgroeimogelijkheden' en de 'medewerkertevredenheid' lijkt men eveneens te bevestigen, al moet gezegd worden dat het ervaren

van dit verband verschilt bij de verschillende leeftijdsgroepen. De jongere werknemers op Publiekszaken geven aan met de carrière bezig te zijn. Deze groep vindt het daarom erg belangrijk dat er voldoende perspectief is tot beweging van baan naar baan. Oudere werknemers – en dan voornamelijk de groep tussen 55-65 jaar – zijn daarentegen niet bezig met carrière en het maakt hen dan ook niet veel uit of er doorgroeimogelijkheden zijn. Iets wat Vlaardingen voor heeft ten opzichte van Gouda is de aanwezigheid van ‘Baanbreker’. Zoals gezegd is ‘Baanbreker’ een orgaan dat zich bezighoudt met de begeleiding van werknemers van baan naar baan. Dit is een aspect van loopbaanmanagement dat een sterke invloed op zekerheid en daarmee tevredenheid van de werknemer heeft. Veel werknemers geven aan dat ze ‘Baanbreker’ zien als een soort vangnet en dat dit ze een goed gevoel geeft. Anderen geven aan dat ze geen gebruik zouden maken van ‘Baanbreker’, maar dat zij het wel als aanwinst zien voor de organisatie.

Motivation

Onder het onderdeel Motivation vallen de instrumenten ‘functioneringsgesprekken’ en ‘beloningen’. Wat de ‘functioneringsgesprekken’ betreft is er een verdeeldheid te ontdekken onder de respondenten aangaande het verband met hun tevredenheid. Het ene grotere deel van de respondenten vindt de ‘functioneringsgesprekken’ – en dan ook de manier waarop die zijn opgezet in Vlaardingen en Gouda – positief. Ze vinden het fijn dat ze hun ei kwijt kunnen en dat zij over hun werk kunnen praten. Het feit dat de gesprekken over het algemeen tweezijdig zijn (leidinggevende naar medewerker, medewerker naar leidinggevende) stemt ze eveneens tevreden. Verder vinden ze de aanwezigheid van de gesprekken positief, omdat de complimenten/kritiek ze op gang houdt. Men weet exact waar men aan toe is en dat wordt als prettig ervaren. Het andere, kleinere deel van de respondenten staat echter enigszins onverschillig tegenover de ‘functioneringsgesprekken’. Het meest gehoorde argument is het feit dat de medewerkers en de leidinggevenden elkaar al heel vaak spreken buiten de gesprekken om. De tevredenheid van de werknemer vindt men in die zin niet afhankelijk van de ‘functioneringsgesprekken’. Kortom, er zijn aanwijzingen voor zowel een positief verband, als voor géén verband, maar het neigt toch wel het meest naar een positief verband.

Een verband tussen ‘prestatiebeloningen’ en de tevredenheid van de werknemers wordt bevestigd, zoveel is duidelijk geworden uit de interviews. De vraag is hier echter of het effect positief of negatief is. Even het geheugen opruisen: in Gouda is er sprake van een flexibel prestatiebeloningssysteem, waarbij een aantal, maar niet alle beloningen van tevoren in het verschiet worden gesteld. In Vlaardingen is er geen prestatiebeloningssysteem, maar wordt er volgens ‘het element der verrassing’ zo nu en dan gebruik gemaakt van gratificaties. De respondenten geven in hun antwoorden voldoende aanwijzingen voor een negatieve invloed van ‘prestatiebeloningen’ op de tevredenheid. Een aantal kwam met het argument dat dergelijke beloningen op een afdeling/dienst als Publiekszaken eigenlijk onwenselijk is, omdat je taken op een dag niet vastliggen. Doordat je dicht bij de burger zit, kan diezelfde burger zorgen voor taken die meer prioriteit hebben. Zo kun je niet aan de taak zitten waarvoor je een ‘prestatiebeloning’ krijgt wanneer je die binnen een bepaalde termijn af krijgt. Een gevoel van onmacht is het gevolg. Anders dan onmacht is het gevoel van onrecht dat werknemers zouden kunnen krijgen wanneer ‘prestatiebeloningen’ worden uitgekeerd aan collega’s. Want: “waarom zij wel en ik niet, terwijl we hetzelfde doen?” Zo kunnen ‘prestatiebeloningen’ zorgen

voor scheve ogen. Desondanks zijn er ook mensen vóór 'prestatiebeloningen'. Zij zouden graag zien dat zij een extra (geldelijke) waardering kregen voor het extra werk dat zij nogal eens verrichten. Daarbij geven zij aan dat hun tevredenheid aanzienlijk groter zou zijn wanneer zij zo nu en dan extra beloond worden. Kortom lijkt er zoals gezegd een zekere uitwerking van 'prestatiebeloningen' op de tevredenheid van de werknemer, maar dit kan in de ogen van de respondenten zowel een positieve als een negatieve uitwerking zijn.

Opportunity to participate

'Opportunity to participate' is het HRM onderdeel dat in dit onderzoek is opgesplitst in 'vrijheid/autonomie' en (mogelijkheid tot) 'participatie'. De aanwezigheid van vrijheid in het werk van de medewerkers Publiekszaken in Gouda en Vlaardingen wordt zeer belangrijk gevonden door de respondenten. De respondenten uit de back-offices ervaren het als prettig dat de leidinggevenden in Gouda en Vlaardingen er niet zo dicht bovenop zitten. Zij hebben de ruimte om hun ei kwijt te kunnen en om creatief te zijn, waardoor ze voelen dat ze bloeien en zich ontwikkelen. Op de front-office is deze vrijheid geringer en dit geven respondenten ook aan. Een respondent vertelde dat zij eerst geen leidinggevende boven zich had en nu wel. Dit heeft gevolgen gehad voor haar bewegingsruimte en ze merkt nu aan zichzelf dat dit toch enige inbreuk heeft gemaakt op haar tevredenheid. Ze verlangt weer naar meer vrijheid. Al met al zien de medewerkers de vrijheid in het werk dus als positieve invloed op de tevredenheid van de werknemer: hoe meer vrijheid, hoe tevredener de werknemer. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheid tot participatie. De medewerkers van Publiekszaken in Gouda en Vlaardingen hebben over het algemeen voldoende mogelijkheid om hun stem te laten gelden in beslissingen. Zij vinden dit positief, aangezien het vertrouwen geeft dat hun werkzaamheden daadwerkelijk terugkomen in de 'eindproducten'.

Werksfeer

Zoals gezegd is de werksfeer op de afdeling een variabele die, zo bleek uit de interviews, een aanzienlijke rol speelt in het veld tussen HRM en prestaties¹². Welgeteld elke respondent kwam te spreken over de verhoudingen op de afdeling, ofwel de werksfeer. In de literatuur onderscheidt menig auteur (o.a. Van Ruyssveldt, De Witte en Von Grumbkow, 2004:15-19) de 4 a's van arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Hier is in dit onderzoek niet op gefocust, maar in het licht van de tevredenheid van de werknemer blijkt dat de respondenten de vierde a in dit rijtje – de arbeidsverhoudingen – buitengewoon bepalend achten. Op het moment dat er een neergeslagen werksfeer hangt op de afdeling gaat eenieder dit van de ander overnemen en geraakt men in een neerwaartse spiraal. In zulke gevallen gaat men met tegenzin naar het werk en stijgt vaak ook het aantal ziekmeldingen. Maar ook de omgang van collega's met elkaar heeft eronder te lijden. Echter, wanneer er een positieve sfeer op de afdeling heerst, gaat men al snel een stapje harder lopen voor elkaar en is men vaak in staat om de glimlach op elkaar over te dragen. Sfeer is aanstekelijk. Eén of meerdere werknemers zijn dan ook vaak degene die de sfeer in gang

¹² zie paragraaf 4.3 voor meer uitleg over de aanwezigheid van de variabele 'werksfeer'.

zetten. Er is te constateren dat werksfeer een aanzienlijk verband heeft met tevredenheid, maar tevredenheid van een werknemer kan vice versa ook weer invloed hebben op de werksfeer.

6.2. Tevredenheid leidt tot prestaties

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is de relatie tussen de 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van de organisatie. Want de vraag is of er een positief verband bestaat tussen beide variabelen: gaat een organisatie daadwerkelijk beter presteren wanneer het personeel tevreden is? De respondenten zijn behoorlijk verdeeld hierover.

Zoals te lezen is in paragraaf 2.6. wordt onder een tevreden werknemer verstaan: "een werknemer die zich uitermate goed kan vinden in/zeer content is met de inhoud van zijn werk en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden". Afgaande op deze omschrijving, is er een aantal respondenten dat zonder na te denken beweert dat men te allen tijden beter presteert wanneer men tevreden is. Wanneer iemand ontevreden is, is deze persoon sneller geneigd om gas terug te nemen. Alle gebeurtenissen worden in het negatieve getrokken en er is volgens deze respondenten – die deels spreken uit eigen ervaring – een grotere kans op een afname van de productiviteit. Tevreden werknemers zien echter overal het positieve van in en weten dit om te zetten in motivatie. Wat dit betreft dus een duidelijk positief verband. Ware het niet dat niet alle respondenten het hiermee eens zijn. Enkele respondenten benadrukken dat de relatie tussen tevredenheid en prestaties afhankelijk is van het karakter van de persoon, evenals de manier waarop dit karakter zich vertaalt in werkgewoonten. De ene persoon gaat wanneer hij tevreden is harder werken, maar er zijn zeer zeker ook personen die uit tevredenheid lekker achterover gaan leunen en denken: "ik vind het wel prima zo, het gaat toch goed?". Op deze manier kan het verband tussen 'medewerkertevredenheid' en de prestaties dus zowel positief als negatief zijn. Voorts zijn er ook respondenten die stellen dat er helemaal geen verband is tussen de 'medewerkertevredenheid' en de prestaties. Zo wordt gesteld dat prestaties in principe gewoon product zijn van verplichtingen; "dingen moeten gewoon af, klaar". Als er iets gedaan moet worden waar enige druk op staat door middel van een deadline, wordt men eerder verleid tot betere prestaties dan wanneer iemand tevreden is of niet. Op basis hiervan dus: geen verband tussen tevredenheid van de werknemer en de prestaties.

Al met al willen wij op dit punt concluderen dat het niet mogelijk is om een eenduidige conclusie te trekken ten aanzien van dit verband. De ene pijl wijst naar links, de ander naar rechts en weer een ander wijst rechtdoor. In hoofdstuk 7 wordt hierop teruggekomen.

6.3. HRM leidt tot prestaties

Ability

Op de vraag of er bij Publiekszaken van een gemeente een direct positief verband bestaat tussen de 'werving en selectie' van werknemers en de prestaties van Publiekszaken, werd instemmend geantwoord. Volgens nagenoeg elke respondent is het verband tussen 'werving en selectie' en prestaties evident: wanneer er op wordt gestuurd dat er kwalitatief goede werknemers aangenomen worden voor Publiekszaken, is een verbetering van de prestaties van een dienst/afdeling als geheel hier inherent aan. Enkele respondenten wezen wel op het verschil tussen het aannemen van interne en van externe kandidaten. Wanneer je iemand van binnen de organisatie aanneemt voor een functie, ken je deze persoon een stuk beter en weet je nog beter of zijn/haar bijdrage de prestaties kan ophogen. Bij het aannemen van externen is dit lastiger, maar ook hier is degene die werft en selecteert doorgaans geïnformeerd genoeg om dit te kunnen beoordelen.

Ook betreft het volgen van 'training en scholing', kan op basis van de interviews gesteld worden dat het verband met prestaties als nadrukkelijk aanwezig wordt ervaren. De respondenten zijn nagenoeg unaniem van mening dat 'training en scholing' gericht op functie en ontwikkeling bijdragen aan hun deskundigheid en hun productiviteit. Een veel gebruikt argument is het feit dat de wereld om ons heen verandert. Hiermee wordt niet alleen bedoeld dat de burger – waar Publiekszaken veelvuldig mee te maken heeft – mondiger wordt en dat de aard van het contact evolueert, maar ook dat wetten en procedures onderhevig zijn aan verandering. 'training en scholing' zijn zodoende een ideale manier om bij te blijven. Dit zorgt niet alleen dat de kwaliteit van de werkzaamheden van medewerkers Publiekszaken stijgt, maar ook dat er op kwantitatief gebied winst wordt geboekt; wie meer kan, is in staat sneller te werken. Verder wordt aangegeven dat plenaire scholing van de medewerkers Publiekszaken zorgt dat taken beter verdeeld kunnen worden: multifunctionaliteit.

Verder komt ook wat betreft de mobiliteit- en doorgroeimogelijkheden uit de interviews naar voren dat er een positief verband tussen dit onderdeel en de prestaties wordt gepercipieerd. Toch is dit verband aan een aantal voorwaarden verbonden, waardoor het minder duidelijk naar voren komt. Voorwaarden, in de zin van het feit dat niet zo veel mensen te kennen gaven dermate ambitieus te zijn dat ze er echt een tandje extra door bijzetten. Maar als zij de ambities hebben om door te groeien en als er daadwerkelijk mogelijkheden zijn, dan geeft het merendeel aan hier in het werk bewust mee bezig te zijn. Dat wil zeggen dat zij meer gemotiveerd zijn en dat zij proberen hun werk beter te doen. Op deze manier werkt dit door in de prestaties van de gemeente.

Motivatie

Het gepercipieerde verband tussen 'functioneringsgesprekken' en de prestaties van een organisatie is een stuk lastiger te determineren. We hebben te maken met een verdeeldheid; werknemers reageren verschillend op 'functioneringsgesprekken'. Te beginnen met de eerste groep werknemers, die de 'functioneringsgesprekken' als aangename prikkel ervaart in zijn werkzaamheden. Zo wordt gesteld dat de gesprekken met het oog op je prestaties van toegevoegde waarde zijn, omdat ze je scherp houden. Als medewerker Publiekszaken heb je – vooral in de back-office – te maken met

routinewerkzaamheden. Het gevaar dat hierin schuilt, is dat je nogal eens de concentratie verliest. Echter, als je in je hoofd hebt dat je binnenkort beoordeeld wordt op je prestaties, ben je minder snel geneigd je concentratie te verliezen. Een andere manier waarop de gesprekken de prestaties beïnvloeden, is door de positieve en negatieve kritiek die wordt gegeven in de gesprekken. Een aantal respondenten geeft aan dat dit invloed heeft op hun functioneren. De één reageert positief op complimenten, de ander krijgt een boost van negatieve kritiek. Desalniettemin is er zoals gezegd een tweede, grotere groep respondenten die van mening is dat de ‘functioneringsgesprekken’ een gering of zelfs geen verband hebben met hun prestaties. Zij zijn het eens met het feit dat een beoordeling en positieve/negatieve kritiek invloed hebben op prestaties. Maar zij verwerpen de aanname dat de gesprekken hierin een grote rol spelen. De ‘functioneringsgesprekken’ vinden namelijk relatief gezien maar sporadisch plaats (in Gouda zijn er een tot twee gesprekken per jaar en in Vlaardingen twee gesprekken per jaar). Het werk dat gedaan moet worden moet echter het hele jaar door uitgevoerd worden. Respondenten zeggen daarom: “die gesprekjes zijn niet de momenten waarop ik geprikkeld wordt, ik heb tussen de gesprekken door ook zeer regelmatig contact met mijn leidinggevende en die momenten prikkelen mij veel meer”. Enkel zien de ‘functioneringsgesprekken’, en dan vooral het gesprek waarin men beoordeeld wordt, meer als meetmoment.

Kortom, het neigt er dus naar dat er geen aanwijsbaar verband wordt ervaren tussen de prestaties van de organisatie en de ‘functioneringsgesprekken’. En ook op het gebied van de relatie tussen ‘prestatiebeloningen’ en prestaties is een duidelijk verband niet te ontdekken. Er zijn weliswaar respondenten die een dergelijke beloning op zijn tijd wenselijk zouden achten. Zij dienen regelmatig werk uit te voeren dat buiten hun oorspronkelijke functieomschrijving valt, maar zij krijgen hier geen extra geldelijke beloning voor. Het gaat er hier alleen niet om dat zij anders niet presteren, maar om het feit dat zij waardering willen voor wat zij tóch al doen. Het gaat om tevredenheid, en daarover is in paragraaf 6.1 reeds één en ander gezegd. Wanneer je puur kijkt naar het verschijnsel financiële ‘prestatiebeloningen’ (dat wil zeggen: zorgt een ‘prestatiebeloning’ ervoor dat je beter presteert) geven respondenten voornamelijk aan dat deze in principe onnodig zijn. Zij geven hierbij tevens aan dat zij eigenlijk, als diender van de overheid, al hard zouden moeten werken uit loyaliteit aan de organisatie en dat daar geen extra prikkel nodig is. Presteren doet men sowieso, maar een prestatiebeloning voor extra werk zou wel voor meer waardering zorgen.

Al met al valt voor ‘functioneringsgesprekken’ en ‘prestatiebeloningen’ te zeggen dat er wel verband wordt ervaren met de tevredenheid van de werknemer, maar dat deze instrumenten de werknemer over het algemeen niet prikkelen om beter te presteren.

Opportunity to participate

De ‘Opportunity to participatie’ van de werknemer draait om de autonomie en de mogelijkheid om zijn of haar stem te laten horen en gelden. De vraag is of één van deze of beide variabelen een rol spelen met betrekking tot de prestaties van de organisatie. Wat autonomie betreft is dit verband volgens de respondenten – in positieve zin – goed zichtbaar aanwezig. Zo blijkt uit de interviews, waar veel respondenten lovend zijn over de vrijheid die zij krijgen in hun werk. Zij vinden het fijn dat zij de ruimte krijgen om hun eigen ding te doen. Het stimuleert ze om creatief te zijn en om oplossingen ‘out of the box’ te bedenken. Zo kunnen zij naar eigen zeggen meer voor de organisatie betekenen. Het leidt

namelijk tot kwalitatief beter werk dat wordt afgeleverd. Wat tevens een groot pluspunt wordt gevonden aan de vrijheid, is het feit dat er de ruimte is om te leren. Men geeft aan dat het een surplus is om gelegenheid tot trial en error te hebben, omdat een lerende werknemer op den duur van grotere waarde kan zijn voor de organisatie. De werknemer leert, zonder dat er scholing aan te pas komt. En hoe meer kennis, hoe meer deskundigheid, hetgeen zijn positieve uitwerking heeft op de prestaties. Is er eveneens een positief verband van participatiemogelijkheden met de prestaties? Gezegd kan worden van wel. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten in zowel Gouda als Vlaardingen veel voldoening halen uit de mogelijkheid tot het nemen van eigen beslissingen en het participeren in beslissingen op hoger niveau. Het feit dat zij er op deze manier 'bij horen' motiveert hen om extra hun best te doen. Want hoe meer moeite je ervoor doet, hoe meer nuttige inzichten je kunt inbrengen.

Werksfeer

In paragraaf 6.1 is te lezen dat de werksfeer volgens de respondenten een aanzienlijke invloed heeft op de tevredenheid van de werknemer. Om in termen van de wetenschappelijke literatuur (zie Van Ruysseveldt et al. (2004:15-19) te spreken: de arbeidsverhoudingen worden zeer belangrijk gevonden. Dan rijst de vraag of er ook een rechtstreeks verband tussen de werksfeer en de prestaties wordt ervaren. Je zou bijna zeggen dat het antwoord voor de hand ligt. Enkele respondenten geven aan dat zij zich goed kunnen afsluiten van de verhoudingen en sfeer op de werkvloer en dat zij dus qua prestaties altijd op hetzelfde niveau zitten. Maar het overgrote deel van de respondenten uit zowel Gouda als Vlaardingen ziet de werksfeer als een zeer belangrijke, zo niet dé belangrijkste factor met het oog op het presteren. Zij zien de werksfeer als bepalend voor de prestaties; als de omgang met elkaar goed is loop je met zijn allen een stukje harder voor elkaar. Op deze manier is het mogelijk om meer uit jezelf, maar ook meer uit het team te halen, hetgeen direct zijn weerslag heeft op de prestaties van de organisatie. Er geldt ook dat wanneer men ziet dat de eigen initiatieven worden gewaardeerd door collega's, men met plezier naar het werk gaat en meer zijn best gaat doen. Aan de andere kant geldt dat wanneer de werksfeer niet goed is, dit haar negatieve uitwerking heeft op prestaties. Chagrijnige gezichten op de werkvloer zijn aanstekelijk en zo komt een afdeling als geheel al snel in een neerwaartse spiraal terecht. Hoe dan ook, geconcludeerd kan worden dat de werksfeer een zeer belangrijke factor is met het oog op de prestaties van de dienst/afdeling Publiekszaken.

6.4. Prestatie werknemer leidt tot prestatie organisatie

Klant als drijfveer

Naast dat er aan de respondenten gevraagd is naar het verband tussen tevredenheid en prestaties en HRM en prestaties, is er dieper ingegaan op de prestaties zelf. Hierbij is gevraagd of de klant als drijfveer werkt, daar de klanten de prestaties van de organisatie beoordelen. De medewerkers hebben in de interviews uiteenlopende drijfveren opgenoemd die voor hen belangrijk zijn. Te denken valt aan nieuwsgierigheid, inhoud van het werk, betrokkenheid, plezier in het werk, collegialiteit, loon,

participatie en tevreden collega's. Toch is er een drijfveer die nagenoeg door iedere respondent als een van de belangrijkste drijfveren of de belangrijkste drijfveer wordt gezien, namelijk de klant. Het merendeel van de respondenten van Publiekszaken plaatst de klant op de eerste of tweede plaats als drijfveer voor het leveren van prestaties. Medewerkers die werkzaam zijn in de front-office zien de klanttevredenheid het sterkst als drijfveer. In hun ogen is de klant koning en is het oordeel van de klant een grote motivator. Omdat het presteren van de gemeente door klanten doorgaans wordt beoordeeld op basis van direct contact, aldus de respondenten, gaan zij op bewuste wijze met de klanten om. Een andere drijfveer van de medewerkers van de front-office is de veelzijdigheid van het werk en de wispelturigheid van de klant. Het is een uitdaging om te werken in situaties die constant anders zijn. De medewerkers van de back-office zien de klant ook als belangrijke drijfveer, maar hebben daarnaast ook andere drijfveren. Omdat zij iets verder van de klant afzitten en niet altijd direct contact hebben, kijken zij meer naar het grotere geheel van Publiekszaken. Toch valt te concluderen dat de klant de rode draad is in het werk van de medewerkers Publiekszaken.

Invloed op organisationele prestaties

In navolging van het hierboven besproken stuk over de klant als drijfveer, waarin men aangaf dat de klant een grote rol speelt in de drijfveer tot presteren, vindt de meerderheid van de respondenten dat de eigen prestaties ook substantieel bijdragen aan de prestaties van de organisatie. Hierbij gaat het om de prestaties van de organisatie zoals ze door de klant beoordeeld worden. Daarom bevatten de meeste argumenten van de respondenten wederom het begrip klanttevredenheid. Vooral de medewerkers van de front-office zijn van mening dat Publiekszaken hét gezicht van de gemeente is en dat als er kritiek van de klanten komt, het kritiek doorgaans eerder over de front-office gaat dan over de back-office of andere afdelingen. Iedere medewerker heeft invloed op de klanttevredenheid en medewerkers vormen de organisatie, aldus de respondenten. Aan de andere kant formuleren de medewerkers van de back-office hun argumenten anders. Juist door hun werk goed uit te voeren, door er serieus mee om te gaan en processen op een efficiënte en effectieve wijze vorm te geven en in te vullen, hebben zij het gevoel bij te dragen aan de prestaties van de organisatie. Wanneer zij dit niet zouden doen, dan zou dit zijn weerslag hebben op de front-office en dit zou dan uiteindelijk weer invloed hebben op de klanttevredenheid. Zoals al eerder gezegd is de klant de rode draad die door de werkzaamheden van Publiekszaken loopt en hebben alle medewerkers het gevoel dat hun aandeel in de organisationele prestaties groot is.

6.5. Rollen / Verbeteringen personeelsbeleid

De reacties van de respondenten laten in ieder geval zien dat de rol die de HRM afdeling inneemt een verband heeft met de tevredenheid van de werknemer. De respondenten droegen namelijk verscheidene punten aan, waarvan zij graag zouden zien dat de HRM afdeling die anders deed. Zoals is gebleken uit de HRM scan zijn verschillende rollen van HRM van toepassing op de P&O afdelingen

van de gemeente Gouda en Vlaardingen. Maar in beide gemeenten bleek dat de rol van de 'Administrative expert' de meest dominante was. Het is dan ook even logisch als ironisch dat veel van de 'kritiekpunten' betrekking hadden op de rol als 'Administrative expert'. Maar ook met betrekking tot enige aspecten van de 'Change agent', die dominant is in vooral Gouda, en de 'Employee champion', worden punten aangedragen door de respondenten. De andere rol van HRM, 'Strategic partner' wordt niet benoemd. Dit geldt zowel voor Gouda als voor Vlaardingen. Een ander steeds terugkerend punt is 'geld'. Respondenten hebben het gevoel dat er meer geïnvesteerd moet worden in het personeelsbeleid. Dit aandachtspunt is ook weer onder te verdelen onder de punten van de 'Administrative expert', omdat de punten waar respondenten 'geld' misten allemaal aandachtspunten voor de 'Administrative expert' zijn.

Administrative Expert

In de rol van 'Administrative expert' ontwerpt en levert de HR-professional efficiënt HR-processen aan voor bemannen, trainen, belonen, waarderen en andere manieren om de mensen in de organisatie te managen. Op het gebied van bemannen heeft een aantal respondenten het gevoel dat er te weinig geld wordt gestoken in nieuw personeel. Naar hun mening is er niet voldoende personeel, en is het personeel niet divers genoeg (in de zin van leeftijd, opleiding en kennis) op de eigen afdeling. Dit speelt voornamelijk in Gouda. Op het gebied van training zouden vooral de respondenten in Vlaardingen graag zien dat er meer geld wordt vrij gemaakt voor trainingen en opleidingen, onder andere omdat het aantal jonge ambtenaren toeneemt. In Gouda is men op het gebied van training van mening dat de communicatielijnen tussen P&O, leidinggevenden en werknemers nog niet optimaal is. De respondenten zouden dit graag beter zien, zodat iedereen op tijd op de hoogte is van wat er allemaal mogelijk is. In puur administratieve zin hebben sommige respondenten uit Gouda het gevoel dat P&O nog niet geheel up to date is. Het baart hen zorgen dat de processen nog niet lopen zoals het zou moeten, zoals het bijwerken en bijhouden van functienamen en schaalindelingen, maar ze wachten het nog even af omdat er nog niet zo lang geleden met een andere werkwijze is gestart.

Employee Champion:

HRM in deze rol houdt zich bezig met de alledaagse problemen, de behoeften en zorgen van zijn werknemers. Hiermee wordt betrokkenheid en ontwikkeling van de werknemers beoogd. In organisaties waar het intellectuele kapitaal één van de hoofdbronnen is, is het belangrijk dat de HR professional een actieve houding aanneemt om dat kapitaal te ontwikkelen. Waar men in Vlaardingen tevreden is met de vrijheid in het werk, zijn er in Gouda stemmen die spreken van een licht tekort aan verantwoordelijkheden, die nodig zijn om creatief met het werk bezig te zijn. Vooral vanuit de front-office steken deze geluiden de kop op, al ziet men wel in dat het gebrek aan vrijheid werkgerelateerd is bij de front-office. Voorts zijn enkele respondenten van mening dat er meer geluisterd moet worden naar de medewerkers zelf. Zeker P&O zou goed zijn medewerkers moeten kennen, in de zin van dat men weet wat er speelt onder de medewerkers zodat ze haar beleid hierop kan aanpassen.

Change Agent:

Deze professional houdt zich bezig met verandering en transformatie. Belangrijk voor hem is dat er de mogelijkheid is om te veranderen. Deze mogelijkheid moet worden ontwikkeld en daarom helpt hij werknemers bij het loslaten van de oude cultuur en het aannemen van de nieuwe cultuur. Zowel in Gouda als in Vlaardingen is men van mening dat er meer geïnvesteerd moet worden in de werksfeer. In Gouda is dit volgens een aantal respondenten nodig omdat er niet lang geleden twee afdelingen zijn samengevoegd, waardoor er soms een sfeer van wantrouwen bestaat. In Vlaardingen is reeds een cultuurtraject opgestart, namelijk Building Together. Veel respondenten vinden dit een goed initiatief.

Overig:

Een laatste punt wat vooral in Gouda naar voren kwam is dat medewerkers het opvalt dat hun leidinggevenden het zo druk hebben dat ze nog maar weinig echt leidinggeven. Ze zijn amper zichtbaar voor de respondenten. In de ogen van de respondenten zou een fulltime leidinggevende veel meer aandacht kunnen geven aan het personeel en dat zou de organisatie ten goede komen.

6.6. Samenvatting van de resultaten

HRM – tevredenheid

- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van HRM beleid gericht op de 'Ability' – bestaande uit 'werving en selectie', 'training en scholing' en 'mobiliteit en doorgroei' – op de tevredenheid van de werknemer van Publiekszaken. Ondanks dat het bij 'mobiliteit en doorgroei' afhankelijk is van leeftijdsgroepen (hoe ouder de werknemer, hoe minder doorgroei-ambities, hoe minder de invloed van loopbaanbeleid op de tevredenheid), kan op basis van de jongere leeftijdsgroepen toch gesteld worden dat het verband wordt ervaren.
- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers deels een positief, deels een negatief effect ervaren van HRM beleid gericht op 'Motivation' – bestaande uit 'functioneringsgesprekken' en 'prestatiebeloningen' – op de tevredenheid van de werknemer van Publiekszaken. Werknemers spreken al vaak met de leidinggevenden buiten de 'functioneringsgesprekken' om, maar ervaren de gesprekken toch als prettig. Het gebruik van 'prestatiebeloningen' wordt echter door het merendeel ervaren als negatief effect op de tevredenheid.
- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van HRM beleid gericht op de 'Opportunity to participate' – bestaande uit 'autonomie' en 'participatiemogelijkheden' – op de tevredenheid van de werknemer van Publiekszaken. De werknemers vinden het prettig dat zij de ruimte hebben om creatief te zijn, zodat zij op kunnen bloeien en vertrouwen kunnen kweken.

- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen – ofwel de rol die de HRM afdeling inneemt – op de tevredenheid van de werknemer van Publiekszaken. Er is een beduidend aandeel van de respondenten dat verbeteringen aandroeg op gebied van de manier waarop de P&O afdeling zich manifesteert. Het is duidelijk geworden dat men meer tevreden zou zijn als P&O een andere rol meer naar voren laat komen, zoals de ‘Employee champion’ of een bepaalde rol anders zou invullen, zoals de ‘Change agent’ of ‘Administrative expert’.

Tevredenheid – prestaties

De interviews hebben uitgewezen dat het zeer lastig is om eenduidig te bepalen van welk effect sprake is, aangaande de relatie tussen medewerkertevredenheid en de prestaties van Publiekszaken. Er zijn aanwijzingen voor een positief verband: een deel van de respondenten stelt dat tevredenheid leidt tot betere prestaties. Er zijn tevens aanwijzingen voor een negatief verband: de uitwerking die tevredenheid heeft op prestaties hangt af van je karakter. De één gaat beter presteren, de ander gaat achterover leunen en vindt het allemaal wel best. Ten slotte zijn er aanwijzingen voor het totale ontbreken van een verband: een aantal respondenten stelt dat taken altijd worden uitgevoerd, tevreden of ontevreden. Kortom: geen stellingname.

HRM – prestaties

- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van HRM beleid gericht op de ‘Ability’ – bestaande uit ‘werving en selectie’, ‘training en scholing’ en ‘mobiliteit en doorgroei’ – op de prestaties van Publiekszaken. ‘Werving en selectie’, maar ook ‘training en scholing’ dragen bij aan deskundigheid en productiviteit van Publiekszaken. Werknemers ‘veranderen mee’ met de omgeving. Daarbij zorgt uitzicht op carrièremogelijkheden voor een extra prikkel die zich tevens vertaalt in extra productiviteit.
- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers geen effect ervaren van HRM beleid gericht op ‘Motivation’ – bestaande uit ‘functioneringsgesprekken’ en ‘prestatiebeloningen’ – op de prestaties van Publiekszaken. Voor beide instrumenten geldt dat er een verband wordt ervaren met de tevredenheid van de werknemer, maar met de prestaties ziet men geen verband. Met betrekking tot de ‘functioneringsgesprekken’ geldt dat deze te sporadisch plaatsvinden – naast al het contact buiten de gesprekken – om hier echt een rol in te spelen. Wat ‘prestatiebeloningen’ betreft dat deze wel zouden kunnen zorgen dat het werk meer gewaardeerd wordt. Maar gepresteerd wordt er altijd, met of zonder prestatiebeloningen.
- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van HRM beleid gericht op de ‘Opportunity to participate’ – bestaande uit ‘autonomie’ en ‘participatiemogelijkheden’ – op de prestaties van Publiekszaken. Vrijheid in het werk leidt tot creativiteit, wat zorgt voor kwalitatief beter werk dat wordt afgeleverd. Participatiemogelijkheden geven de werknemers naar eigen zeggen een soort boost, een vertrouwen dat hen aanspoort om zich meer voor de organisatie in te zetten.
- De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers geen effect ervaren van de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen – ofwel de rol die de HRM afdeling inneemt – op

de prestaties van Publiekszaken. Zoals gezegd wordt er wel een verband ervaren met de tevredenheid van de werknemer, maar een link met de prestaties is volgens medewerkers niet te maken.

Werksfeer

De interviews hebben uitgewezen dat de medewerkers een positief effect ervaren van de arbeidsverhoudingen en omgang met collega's, ofwel de werksfeer, op zowel de tevredenheid van de werknemer als de prestaties van Publiekszaken. Elke respondent waar mee gesproken is over tevredenheid en prestaties verwees naar het feit dat de werksfeer op de afdeling en de omgang met collega's met betrekking tot beide zaken een zeer grote rol speelt. Werksfeer is aanstekelijk. Het is gebouwd op de wijze waarop men elkaar omgaat. Als de sfeer goed is, zit men lekker in zijn vel en is men over het algemeen meer tevreden, maar gaat men eveneens beter presteren, aldus de respondenten. Een negatieve werksfeer heeft op zijn beurt weer een negatieve weerslag op tevredenheid en prestaties.

Prestaties werknemer – prestaties Publiekszaken

Uit de interviews is gebleken dat bij Publiekszaken van een gemeente de afstand tussen prestaties van een werknemer en prestaties van de organisatie vrij klein is. De prestatie-indicator waar het hier om gaat is klanttevredenheid. Medewerkers van Publiekszaken – met name van de front-office – staan te allen tijden aan de voorgrond van de gemeente; het dichtst bij de klant. Zij voelen zich het gezicht van de gemeente. De respondenten benadrukken dat de klant een zeer grote rol speelt als drijfveer in hun werkzaamheden. “De klant, daar doe je het voor” is het algemene citaat. En dat is ook zo, alles wat de medewerkers Publiekszaken doen komt bijna direct bij de klant terecht.

7. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In de hoofdstukken 5 en 6 is de empirie weergegeven die het onderzoek heeft opgeleverd. Op basis van deze resultaten zijn in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen beantwoord. Allereerst zijn conclusies getrokken ten aanzien van de subverwachtingen en in het verlengde daarvan de verwachtingen. Vervolgens is antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen en zijn de bevindingen van het onderzoek onderworpen aan een discussie. Voorts is een aantal aanbevelingen opgesteld voor de onderzochte gemeenten en zijn suggesties geformuleerd voor nader onderzoek op gebied van HRM en performance. Het hoofdstuk is afgesloten met een weergave van de beperkingen van het onderzoek.

7.1. Bevindingen

7.1.1. Conclusies ten aanzien van de verwachtingen

Om een sluitend en duidelijk antwoord te kunnen geven op de deelvragen 3 t/m 5 en in het verlengde daarvan de hoofdvraag, is gebruik gemaakt van drie verwachtingen met daarbij behorend een aantal subverwachtingen. Met behulp van de onderzoeksmethode 'semi-gestructureerd interview' zijn de verwachtingen in beschouwing genomen. Zodoende is met betrekking tot elke hypothese een conclusie getrokken, maar is er daarnaast nog een aantal bevindingen gedaan. In het volgende worden de verwachtingen en de overige bevindingen behandeld: eerst de subverwachtingen (tabel 8), en dan de verwachtingen zelf.

<i>Subhypothesen</i>	<i>Conclusie</i>
HRM – tevredenheid	
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Ability' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken	<i>aangenomen</i>
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Motivation' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken	<i>aangenomen/ afgewezen</i>
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Opportunity to participate' op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken	<i>aangenomen</i>
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de rol van de HRM afdeling, ofwel de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen, op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken	<i>aangenomen</i>

HRM – prestaties

De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Ability' op de prestaties van Publiekszaken	aangenomen
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Motivation' op de prestaties van Publiekszaken	verworpen
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid gericht op 'Opportunity to participate' op de prestaties van Publiekszaken	aangenomen
De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de rol van de HRM afdeling, ofwel de wijze waarop het HRM beleid wordt uitgedragen, op de prestaties van Publiekszaken	verworpen

Tabel 9: Conclusies ten aanzien van de subverwachtingen

1. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid van de gemeente op de medewerkertevredenheid bij Publiekszaken = Aangenomen

De conclusies ten aanzien van de subverwachtingen met betrekking tot verwachting 1, wijzen uit dat elke subverwachting ten minste voor een deel kan worden aangenomen.

Slechts bij de subverwachting betreffende 'Motivation' is er twijfel, omdat 'prestatiebeloningen' volgens de respondenten deels een negatieve invloed uitoefenen op tevredenheid in plaats van een positieve. Toch kan gesteld worden dat elk onderdeel van het HRM beleid tenminste een positieve weerslag heeft op de 'medwerkertevredenheid'. Verwachting 1 kan daarom worden aangenomen

2. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van de medewerkertevredenheid op de prestaties van Publiekszaken = Niet aangenomen / niet verworpen

Uit de resultaten is ten aanzien van de relatie tussen 'medwerkertevredenheid' en de prestaties van Publiekszaken gebleken dat er aanwijzingen zijn voor zowel een positief, als voor een negatief verband en zelfs geen verband. De bijbehorende achtergronden tegen elkaar afzettende zien wij het als onmogelijk om een kant te kiezen met betrekking tot de verwachtingen. De respondenten uit de interviews zijn te verdeeld op dit onderwerp, hetgeen ertoe leidt dat de verwachting aangenomen noch verworpen kan worden. Meer hierover in paragraaf 7.3.

3. De medewerkers Publiekszaken ervaren een positief effect van het HRM beleid van de gemeente op de prestaties van Publiekszaken = Verworpen

We hebben te maken met twee subverwachtingen die verworpen worden en twee subverwachtingen die aangenomen worden. Dit is voor ons onvoldoende reden om de verwachting aan te nemen. De belangrijkste reden hiervoor is het feit dat voornamelijk

'Motivation' – als onderdeel van het AMO-model – een te belangrijk deel van het instrumentarium is om in dezen te negeren. Verwachting dus verworpen.

7.1.2. Overige bevindingen

Extra bevinding 1: de prestaties van de werknemers van Publiekszaken zijn gelijk te stellen aan de prestaties van de gemeente, in termen van klanttevredenheid.

Publiekszaken staat aan de voorgrond van de gemeente en is zodoende de afdeling/dienst die het meest directe contact met de burger ervaart. De medewerkers Publiekszaken zijn zich hier terdege van bewust. Naast dat zij van mening zijn dat hun werkzaamheden directe invloed op de klanttevredenheid hebben, houden zij hier ook constant rekening mee tijdens het werk. In het kader hiervan willen wij dan ook concluderen dat de prestaties van de werknemers van Publiekszaken nagenoeg gelijk te stellen zijn aan de prestaties van de organisatie als geheel, in termen van klanttevredenheid. Vandaar dat wij stellen dat, wanneer een HRM afdeling invloed uitoefent op de prestatie van de werknemers van Publiekszaken, dit automatisch ook invloed is op prestaties van de organisatie.

Extra bevinding 2: de werksfeer op de afdeling is van zeer grote invloed op zowel de 'medewerkertevredenheid' als de prestaties van Publiekszaken.

De respondenten waren het er unaniem over eens: als er iets is dat belangrijk is met het oog op presteren, dan is het de sfeer en de gezamenlijke omgang op de afdeling. Bij een negatieve sfeer is niemand vooruit te branden en zit men met tegenzin op het werk. Is de sfeer echter goed, dan doet men een stapje extra voor elkaar en brengt men de prestaties naar een hoger niveau.

7.2. HRM en performance bij Publiekszaken

7.2.1. Antwoord op de deelvragen

Ten behoeve van het beantwoorden van de hoofdvraag, is gebruikt gemaakt van de volgende deelvragen:

2. Hoe is HRM vormgegeven in de onderzochte gemeenten?
3. Wat zijn de belangrijkste verschillen tussen beide gemeenten in de toepassing van HRM?
4. Op welke manier is er, vanuit het perspectief van de medewerker, een verband tussen HRM en de 'medewerkertevredenheid' bij Publiekszaken?
7. Op welke manier percipiëren de medewerkers een verband tussen de 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van Publiekszaken?

8. Ervaren de medewerkers een directe relatie tussen HRM en de prestaties van Publiekszaken?
9. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de onderzochte gemeenten, ten aanzien van het prestatiegerichte HRM beleid?

Wat deelvraag 1 en 2 betreft valt het volgende te zeggen: door middel van het uitzetten van een enquête, ofwel een 'HRM scan', is getracht vast te stellen op welke manier het personeelsbeleid is vormgegeven in de gemeente Gouda en de gemeente Vlaardingen. Hoe het HRM beleid exact is vormgegeven binnen beide gemeenten is uitgebreid te lezen in hoofdstuk 5. In beginsel komt het HRM beleid van de twee gemeenten op hoofdlijnen overeen. Slechts op een aantal punten bestaan er noemenswaardige verschillen. Te weten:

- In Vlaardingen ligt de 'werving en selectie' van nieuwe werknemer bij P&O, in Gouda is dit in handen van de leidinggevenden.
- Vlaardingen maakt gebruik van een soort 'loopbaancentrum' ('Baanbreker'), gevestigd in de gemeente, dat werknemers begeleidt van baan naar baan. In Gouda is het loopbaanbeleid geheel intern geregeld.
- In Vlaardingen wordt geen gebruik gemaakt van een prestatiebeloningssysteem. 'Prestatiebeloningen', als zijnde gratificaties, worden slechts af en toe – zonder aankondiging – verstrekt. In Gouda is er wel een flexibel prestatiebeloningssysteem.
- De opzet van de 'functioneringsgesprekken' is in Gouda ietwat gedetailleerder dan in Vlaardingen.

Met behulp van de interviews is getracht een antwoord te vinden op deelvraag 3 t/m 5. Wat deelvraag 3 betreft kan gezegd worden dat alle instrumenten die de gemeente Gouda en de gemeente Vlaardingen inzetten in de perceptie van de medewerkers een uitwerking hebben op de tevredenheid van de werknemer. Als het gaat om de instrumenten 'werving en selectie', 'training en scholing', 'mobiliteit en doorgroei', 'functioneringsgesprekken', 'vrijheid/autonomie en participatiemogelijkheden', kan gesproken worden van een positief effect. Als het gaat om de rol van de P&O afdeling, in termen van Ulrich, is het effect minder positief. Het effect van het prestatiebeloningsbeleid op de tevredenheid is ten slotte overwegend negatief.

Met betrekking tot deelvraag 4, betreffende de relatie tussen de tevredenheid van de werknemer en de prestaties van de afdeling/dienst Publiekszaken, kan geconcludeerd worden dat de medewerkers niet eenduidig zijn in het benoemen ervan. Er zijn aanwijzingen voor een verband waarbij de prestaties onder positieve invloed staan van de tevredenheid van de werknemer, maar ook voor een verband waarbij sprake is van een negatieve invloed. Daarnaast zijn er nog aanwijzingen voor het totaal afwezig zijn van een verband. Samenvattend kan daarom aangaande deelvraag 4 gezegd worden dat de manier waarop de tevredenheid invloed heeft op de prestaties per werknemer verschilt.

Op deelvraag 5, de vraag of er in de ogen van de medewerkers een directe relatie aanwijsbaar is tussen het HRM beleid van de gemeente en de prestaties van de afdeling/dienst Publiekszaken, kan deels instemmend deels afwijzend geantwoord worden. Wanneer je het hebt over

instrumenten als 'werving en selectie', 'training en scholing', 'mobiliteit en doorgroei' en 'vrijheid/autonomie en participatiemogelijkheden', spreken de respondenten inderdaad van een directe relatie met de prestaties van Publiekszaken. Deze directe relatie dichten zij echter niet toe aangaande de 'functioneringsgesprekken', 'prestatiebeloningen' en de rol van de P&O afdeling.

7.2.2. Antwoord op de hoofdvraag

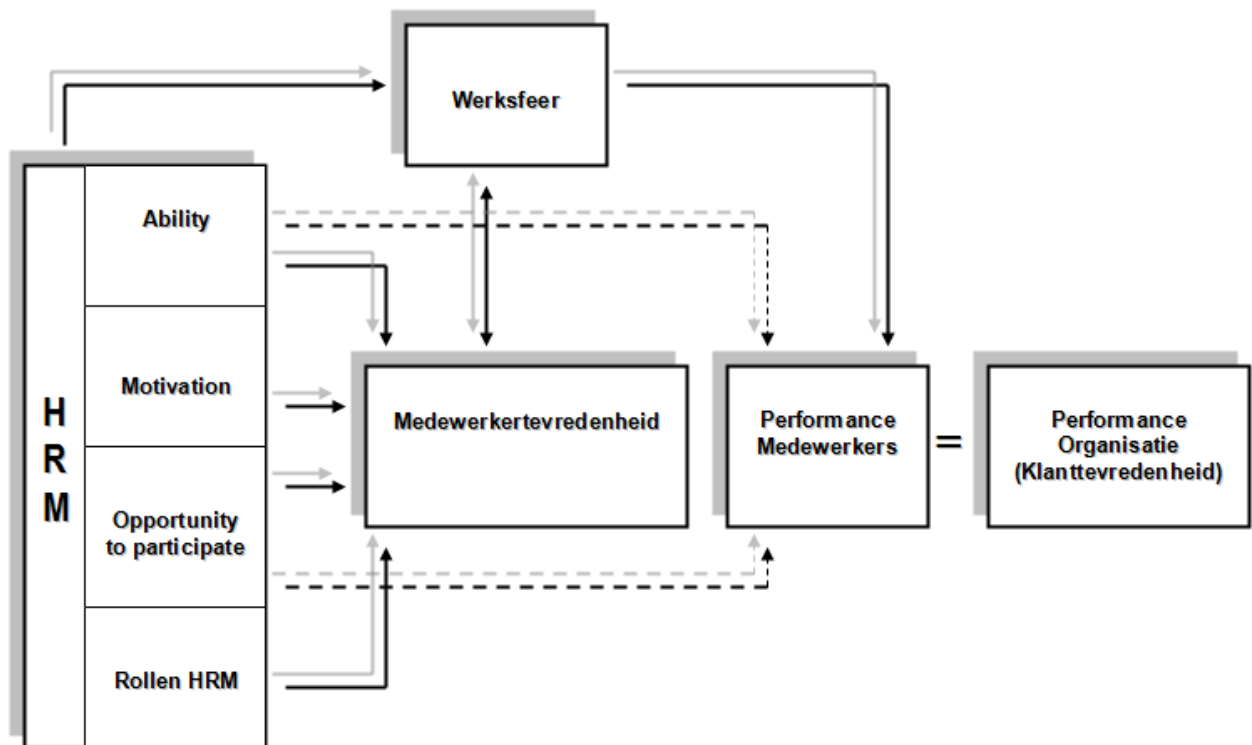
Nu de deelvragen zijn beantwoord, is het mogelijk om een antwoord te geven op de hoofdvraag. De hoofdvraag was:

'Op welke manier speelt het HRM beleid van een gemeente een rol in de prestaties van Publiekszaken, gezien vanuit de perceptie van de medewerker?'

Eenzijds is gekeken op welke manier de relatie tussen HRM en performance is in te vullen voor de afdeling/dienst Publiekszaken van een gemeente, waarbij de 'medewerkertevredenheid' in beschouwing wordt genomen. Daarover kan gezegd worden dat de medewerkers in ieder geval een effect van HRM op 'medewerkertevredenheid' ervaren; HRM instrumenten zijn volgens hen in staat de tevredenheid van de werknemer te beïnvloeden. Wat in de ogen van de medewerkers echter ontbreekt, is de doorkoppeling van tevredenheid naar prestaties. Zij laten in onvoldoende mate blijken dat de 'medewerkertevredenheid' daadwerkelijk leidt tot betere prestaties van Publiekszaken. Dus: een indirect verband tussen HRM en performance via 'medewerkertevredenheid' wordt niet ervaren. Anderzijds is er onderzocht of zij een directe relatie ervaren. Dit kan op basis van dit onderzoek slechts deels worden bevestigd, namelijk op het gebied van 'werving en selectie', 'training en scholing', 'doorgroeimogelijkheden' en 'vrijheid/autonomie en participatiemogelijkheden'. Dit wijst ons meteen op het feit dat het AMO-model als High Performance Worksystem (bundel) op dit moment niet tot prestaties leidt, maar dat het de componenten 'Ability' en 'Opportunity tot participate' zijn die directe invloed hebben. In beide gemeenten was dit het geval.

Tot zover is duidelijk geworden dat 'medewerkertevredenheid' door de medewerkers niet als interveniërende variabele tussen HRM en performance wordt beschouwd en dat er deels een direct verband wordt ervaren tussen HRM en performance. Maar het onderzoek onthult meer. Er is namelijk gebleken dat er, in de perceptie van de medewerkers, een variabele is die invloed heeft op de 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van Publiekszaken. Nog mooier zelfs, het is een variabele die beïnvloed kan worden door HRM. We hebben het over de werksfeer op de afdeling. Voorts en ten slotte is uit het onderzoek gebleken dat, op een afdeling/dienst Publiekszaken bij een gemeente, de prestaties van de werknemer gelijkgesteld kan worden aan de prestaties van de organisatie in termen van klanttevredenheid. Publiekszaken staat namelijk zo dicht bij de burger dat de invloed hierop zeer direct is. Op basis van de uitspraken van de medewerkers kan dus worden gesteld dat HRM, via de bovengenoemde instrumenten, direct invloed uitoefent op de organisatieprestaties door invloed uit te oefenen op de prestaties van de werknemers.

In figuur 7 is een nieuw conceptueel model¹³ te vinden. Dit model is een visuele weergave van wat zojuist is besproken en is in feite een conceptueel model van de relatie tussen HRM en performance, gebaseerd op het onderhavige onderzoek. Sterker: het conceptueel is het antwoord op de hoofdvraag.



Figuur 8: Nieuw conceptueel model

7.3. Discussie

Nu de antwoorden op de deelvragen en de hoofdvraag gegeven zijn, willen wij de gelegenheid aangrijpen om de meest noemenswaardige uitkomsten van het onderzoek te bediscussiëren. Er is namelijk een aantal resultaten dat opvalt. Ten eerste de onmogelijkheid om een duidelijke conclusie te trekken ten aanzien van het effect van de 'medewerkertevredenheid' op de prestaties. Guest (1999) en Steijn (2004) hebben al aangetoond dat het verband kan bestaan. Voldoende reden voor ons om hetzelfde te veronderstellen. Echter, de empirische resultaten lieten ons een verdeeldheid zien onder de respondenten die van dergelijke mate was dat een eenduidige conclusie niet valt te trekken. Positief verband, negatief verband, geen verband, allen passeerden de revue. De vraag is wat dit betekent voor dit onderzoek. In feite kun je namelijk zeggen dat er op dit vlak niets is aangetoond.

¹³ Ter verduidelijking: alle variabelen tussen 'HRM' en 'Performance Organisatie' in het conceptueel model maken deel uit van de 'Black box'. De werksfeer valt daar niet buiten en is zo gepositioneerd om alle relaties duidelijk weer te geven.

Wij zijn echter van mening dat het verband tussen 'medewerkertevredenheid' en prestaties kortweg nog niet duidelijk is – zelfs niet voor de medewerkers – en dat verder onderzoek geboden is.

Iets wat wij eveneens een zeer interessante uitkomst vinden, is dat het onderzoek uitwijst dat het HRM beleid gericht op 'Ability' en op 'Opportunity to participate' volgens de medewerkers wel een direct effect heeft op performance, maar dat dit effect ontbreekt bij het HRM beleid gericht op 'Motivation'. Het interessante hiervan komt bovendien voort uit de theorie van de High Performance Work Systems (HPWS) loslaat op deze uitkomst. Je kunt je afvragen of de gemeenten doelbewust voor een HPWS hebben gekozen. Wanneer het antwoord bevestigend is, kun je concluderen dat het HPWS van de beide gemeenten niet voldoet omdat het onvolledig is. Sterker, je kunt stellen dat het geen HPWS is. Een HPWS moet namelijk praktijken bevatten die intern en extern consistent zijn; er dient sprake te zijn van een samenhangende bundel (Shaw et al., 1998). In onze interpretatie houdt dit in ieder geval in dat elk onderdeel van de bundel ook echt een positief effect moet hebben op de prestaties. Want wat heeft een instrument voor toegevoegde waarde in een pakket, als het geen steentje bijdraagt aan het geheel? Als aanvulling hierop kan gezegd worden dat de resultaten van dit onderzoek ons voor vervolgonderzoek meer in de richting wijzen van de universalistische benadering van 'best practices' dan in de richting van de contingentiebenadering. Over de verplichte bundel van AMO waren wij het al eens, maar nu ook over de invulling van de AMO-componenten. De resultaten gelden voor beide gemeenten en het kwam niet naar voren dat de ene gemeente een bepaald instrument harder nodig had dan de andere gemeente in verband met specifieke omstandigheden. Bezien vanuit de contingentiebenadering van 'best practices' zou er overigens wel gezegd kunnen worden dat het component 'Motivation' blijkbaar niet goed is ingevuld en dat er andere instrumenten gezocht moeten worden die in de gemeenten wel invloed uitoefenen op de prestaties.

Om terug te komen op het HPWS: het kan ook zo zijn dat de gemeenten helemaal niet sturen op het creëren van een bundel, maar dat zij de HRM instrumenten los van elkaar ontwikkelen. Ook in dat geval vragen wij ons af, gezien de uitkomsten van dit onderzoek, wat de meerwaarde is van de instrumenten die vallen onder 'Motivation'. De medewerkers identificeren namelijk geen duidelijk positief effect op hun prestaties. Zij hebben hier prima eigen argumenten voor gegeven, maar wij denken dat de oorzaak ook aan de beleidskant te zoeken valt. Zo zou het in het algemeen een rol kunnen spelen dat de motivatie-instrumenten voornamelijk een extrinsiek karakter hebben, waar het mogelijk is dat de medewerkers meer prikkels voelen van intrinsieke motivatie-instrumenten. Het ontbrekende positieve effect van 'prestatiebeloningen' op prestaties zou te wijten kunnen zijn aan het feit dat er in Vlaardingen, maar ook in Gouda (ondanks dat daar wel sprake is van een prestatiebeloningssysteem) te weinig gebruikt wordt gemaakt van 'prestatiebeloningen'. Zodoende is men zich nog niet bewust van de daadwerkelijke meerwaarde die 'prestatiebeloningen' kunnen hebben en blijft een aanwijsbaar verband achterwege. Wat 'functioneringsgesprekken' betreft, is het mogelijk dat deze niet belangrijk genoeg worden gemaakt vanuit het beleid. 'Functioneringsgesprekken' worden nu – vooral in Vlaardingen – gezien als 'een gesprek, naast al het andere contact'. Een gesprek waarin in feite dezelfde zaken besproken worden als tijdens een wekelijks werkoverleg. Wij denken dat hier kansen liggen voor de gemeenten en hier komen wij in paragraaf 7.4 op terug.

Voorts kunnen wij uit de onderzoeksresultaten opmaken dat de medewerkers geen aanwijsbaar effect identificeren van de rol van de P&O afdeling op de prestaties. Zij worden wel enigszins aangetast in hun tevredenheid en dragen dan ook enkele verbeterpunten aan, maar de prestaties hebben er niet onder te leiden. Je kunt je afvragen in welke mate dit generaliseerbaar is. Of anders gezegd: heeft de rol van de P&O afdeling in geen enkele gemeente uitwerking op de prestaties? Kijkend naar de resultaten ligt een bevestigend antwoord op de laatste vraag voor de hand. Wij denken echter dat het bestaan van dit verband afhangt van de manier waarop de werknemers denken over de P&O afdeling. Bij de gemeente Gouda en Vlaardingen is het zo slecht nog niet; men draagt suggesties aan, maar men gaat niet in staking. Wij kunnen ons goed indenken dat er wel een effect wordt ervaren van de HRM rol op de prestaties, wanneer de werknemers zeer ontevreden zijn met de wijze waarop de P&O afdeling haar beleid uitdraagt. Ook op dit punt zou verder onderzoek dus niet misstaan.

Nog een ander punt dat aanknopingspunten biedt voor discussie, is het feit dat uit het onderzoek is gebleken dat de werksfeer op de afdeling zo belangrijk wordt gevonden voor enerzijds de 'medewerkertevredenheid' en anderzijds de prestaties. Geen enkel onderwerp werd door de respondenten zo expliciet benadrukt als voorwaarde voor tevredenheid en goede prestaties. Dit is ook de reden waarom de 'werksfeer' is toegevoegd aan het nieuwe conceptueel model, als zijnde een onderdeel van de 'Black box'. Het merendeel van de respondenten was overigens ook content met de werksfeer op dat moment. Toch waren er enkelen die minder enthousiast waren, zij lieten hun onderliggende gevoelens spreken en dit zijn juist de gevoelens die zo belangrijk zijn als het gaat om de omgang met collega's en de sfeer op de werkvloer. Het belang dat gekoppeld blijkt te zijn aan de werksfeer, doet vermoeden dat de HRM afdelingen van beide gemeenten uitgebreid aandacht besteden aan dit onderwerp. Niets is echter minder waar. In Gouda wordt door P&O weinig tot geen aandacht besteed aan het bevorderen van de werksfeer. Vanuit de gemeente zelf zijn er wel instrumenten om de werksfeer te bevorderen, maar ook dit is blijkbaar niet voldoende voor de werknemers. In Vlaardingen is er een cultuurtraject opgestart, namelijk Building Together (zie Box 1 in hoofdstuk 5). Dit is echter net als in Gouda niet geïnitieerd vanuit de P&O afdeling, maar door de leidinggevende van de sectie Burgerzaken. In beide gemeenten liggen hier mogelijkheden voor het HRM beleid.

Een laatste discussiepunt kan aangehaald worden naar aanleiding van 'extra bevinding 1' (paragraaf 7.1.2.), de prestaties van de werknemers zijn gelijk te stellen aan de prestaties van de organisatie in termen van klanttevredenheid. Dit is een aanname waarover de meningen verschillen. Toch is in dit specifieke onderzoek uit de interviews gebleken dat medewerkers menen dat bij Publiekszaken van een gemeente de afstand tussen prestaties van een werknemer en prestaties van de organisatie vrij klein is. De prestatie-indicator waar het hier om gaat is klanttevredenheid. Wat de medewerkers doen, komt vrijwel direct bij de klant terecht. Dit is dan ook de reden waarom wij in het nieuwe conceptueel model de prestaties van medewerkers hebben benoemd én gelijk hebben gesteld aan die van de organisatie.

7.4. Aanbevelingen

In paragraaf 7.2 zijn de deelvragen 1 t/m 5 beantwoord. Er is echter nog een zesde deelvraag, die luidt: “welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de onderzochte gemeenten, met betrekking tot het HRM beleid?” De reden dat deze deelvraag pas in deze paragraaf is beantwoord, is dat de discussie in voorgaande paragraaf op een aantal vlakken een mooie opstap is richting de aanbevelingen. De aanbevelingen splitsen we op in algemene aanbevelingen (van toepassing op beide gemeenten) en aanbevelingen toegespitst op de gemeente Gouda en Vlaardingen.

Algemeen

1. Zoals gezegd is uit het onderzoek gebleken dat de werksfeer zeer belangrijk wordt geacht voor zowel de ‘medewerkertevredenheid’ als de prestaties van Publiekszaken. Het mooie van dit onderwerp, is dat het een aspect is dat valt te beïnvloeden vanuit de P&O afdeling. Ware het niet dat dit tot op heden niet echt lijkt te gebeuren. Wij zouden dan ook graag willen inbrengen dat het wellicht een idee is om vanuit *de P&O afdeling* te werken aan een werksfeerstimulerend programma, dat geïmplementeerd kan worden niet alleen bij Publiekszaken, maar wellicht over de gehele gemeente. Publiekszaken kan in dezen als pilot dienen. De gemeente Vlaardingen heeft met Building Together al een interessant cultuurtraject lopen, maar dit is slechts voor de sectie Burgerzaken en daarbij niet geïnitieerd door P&O, maar door de leidinggevende. Ons inziens zou het een winstpunt betekenen als P&O dit onderwerp omarmt en er iets mee doet. Dit niet alleen omdat het een positief effect kan hebben op de tevredenheid van de werknemer, maar ook omdat het kan dienen als extra ingrediënt in het pakket met motivatie-instrumenten. De werkwijze op gebied van beoordeling en beloning zou zodoende ‘versterking’ krijgen van het werksfeerstimulerende programma dat P&O opzet.
2. Om terug te komen op de motivatie-instrumenten: het is een idee voor P&O om zich hierover te buiten, aangezien ze volgens de medewerkers op dit moment geen aanwijsbaar verband vertonen met de prestaties. Wat de ‘functioneringsgesprekken’ betreft is het een idee om de gesprekken ‘belangrijker’ te maken dan het nu wordt ervaren. Hoe? Bijvoorbeeld door meer formaliteiten te bespreken en door meer gewicht te hangen aan het gesprek. Tevens is het een idee om een goed uitgedacht prestatiebeloningssysteem in te voeren, toegespitst op de verschillende functies. Toegegeven, uit het onderzoek blijkt, naast dat er geen verband is tussen ‘prestatiebeloningen’ en prestaties, dat er deels een negatief effect wordt ervaren van ‘prestatiebeloningen’ op tevredenheid. Maar dat zou, denken wij, heel goed kunnen liggen aan het feit dat het gebruik van ‘prestatiebeloningen’ op dit moment vooral in Vlaardingen meer uitzondering dan regel is. Hoe zouden de kaarten liggen wanneer de uitzondering juist een regel wordt? Wanneer een prestatiebeloningssysteem tot in de puntjes is uitgedacht en bovenal rechtvaardig is, zou het best een goed instrument kunnen zijn. Mocht dit allemaal niet werken, dan is het tevens een optie om opnieuw onderzoek te doen naar welke instrumenten

binnen 'Motivation' wel tot tevredenheid en prestaties leiden en het beleid vervolgens daar op aan te passen.

3. Het onderzoek dat wij hebben uitgevoerd, leert ons dat het een enorme meerwaarde heeft om het HRM beleid van twee of meer gemeenten naast elkaar te leggen. De organisaties kunnen namelijk voor elkaar iets betekenen, en op basis hiervan is ook een aantal aanbevelingen geformuleerd door ons. Wij zijn bekend met de Benchmark Publiekszaken, waarbij gemeenten elkaar helpen op dit gebied. Is het dan geen idee om eveneens mee te doen aan een Benchmark HRM?

Gouda

4. De gemeente Vlaardingen maakt op het gebied van loopbaanbeleid gebruik van een orgaan dat werknemers intensief begeleidt van baan naar baan: 'Baanbreker'. Uit de interviews die in Vlaardingen zijn gehouden, is gebleken dat de werknemers de aanwezigheid van dit orgaan en de mogelijkheid om hier gebruik van te maken als zeer prettig ervaren. Het geeft hen een zeker gevoel. Uiteraard zijn er tevens werknemers die er geen gebruik van zouden maken, maar ook zij benadrukken de meerwaarde van een dergelijk orgaan. Bij de gemeente Gouda is een dergelijk orgaan niet meer aanwezig. Gezien de positieve uitwerking op de tevredenheid van de werknemer lijkt het ons daarom een reële optie om over het creëren of 'adopteren' van een dergelijk orgaan na te denken.
5. Uit de HRM scan en de inventarisatie van het HRM beleid van de gemeente Gouda, is gebleken dat de leidinggevenden bij Publiekszaken, in vergelijking met de leidinggevenden in Vlaardingen, een breder takenpakket hebben. De operationele HRM-aangelegenheden zijn ooit bewust bij de leidinggevenden neergelegd. Wij denken dat het een optie is om een aantal operationele zaken zoals 'werving en selectie' van werknemers weer toe te bedelen aan de P&O afdeling en de leidinggevende hier slechts een marginale rol in te geven, eventueel met een veto. Op deze manier wordt de leidinggevende minder belast en kan hij zich meer concentreren op zijn taken op de werkvloer.

Vlaardingen

6. Interessant is – en dat is in contrast met de gemeente Gouda – dat de 'werving en selectie' in Vlaardingen weer geheel is toebedeeld aan P&O. De stem van de leidinggevende in de 'werving en selectie' is nauwelijks tot niet te horen. Wij zijn er dan toch voor om de leidinggevende ten minste een kleine beslissingsbevoegdheid te geven in dit opzicht. Hij is namelijk wel degene die het beste weet wat hij nodig heeft op zijn afdeling.
7. Een onderwerp dat in een aantal interviews in Vlaardingen ter sprake kwam, is het feit dat de vergrijzing ervoor zorgt dat het aandeel van jongere werknemers bij de gemeente in de komende periode zal groeien. Volgens de respondenten geldt dit voor de gemeente Vlaardingen des te meer. Ten aanzien hiervan lijkt het ons dan ook verstandig als P&O zich hierop instelt. Dat wil zeggen: nog meer investeren in scholing (in het licht hiervan ook kijkende naar het verband met de prestaties, wat zeer groot is), maar ook meer aandacht besteden aan het loopbaanplan van de werknemers. Optie is om een loopbaanplan een

formeel onderdeel van de 'functioneringsgesprekken' te maken, zodat de organisatie, maar ook de werknemer zelf hier constant mee bezig is.

7.5. Beperkingen van het onderzoek

Gedurende ieder onderzoek komen er keuzemogelijkheden met voor- en nadelen op het pad van de onderzoeker, waarbij een afweging gemaakt dient te worden die invloed heeft op de rest van het onderzoek. Vaak bestaat er geen 'beste' keuze en hangt het van de onderbouwing af hoe er over deze keuze wordt beoordeeld. In dit onderzoek zijn er na vele afwegingen een aantal beperkingen overgebleven. Allereerst is het lastig gebleken om de gemeenten Vlaardingen en Gouda met elkaar te vergelijken. Op het gebied van prestaties verschillen zij beiden minimaal en zelfs wat betreft de invulling en uitdraging van HRM zijn beide gemeenten geen tegenpolen van elkaar, eerder nog gelijken. Het is daarom niet mogelijk geweest om verschillen in prestaties van de gemeenten te verklaren door de invulling en toepassing van HRM-beleid, terwijl dat juist wel heel interessant is. In een volgend onderzoek zou het wellicht de voorkeur hebben om twee gemeenten uit te kiezen die in ieder geval op de prestaties verschillen. Door middel van het HRM-beleid zouden deze verschillen dan verklaard kunnen worden.

In dit onderzoek is er binnen Publiekszaken van de gemeenten Gouda en Vlaardingen geen gebruik gemaakt van een steekproef. Er is voor gekozen om de gehele populatie van Publiekszaken mee te nemen in het onderzoek. In die zin kun je spreken van een populatie. Aan de andere kant is er in dit onderzoek wel gebruik gemaakt van een steekproef. De gemeenten Vlaardingen en Gouda zijn immers slechts 2 van 441 gemeenten in Nederland. De medewerkers van Publiekszaken in dit onderzoek zijn daardoor een greep uit alle medewerkers Publiekszaken in Nederland. Toch kan er niet gezegd worden dat de populatie in de steekproef representatief is voor medewerkers Publiekszaken in Nederland. Hiervoor is de populatie te klein en zou er verder onderzoek gedaan moeten worden. Een andere beperking is het feit dat er gebruik is gemaakt van interviews. Het data verzamelen door middel van interviews brengt te allen tijde een aantal nadelen met zich mee. Allereerst heb je te maken met een geringe representativiteit. Dit komt mede doordat het houden en uitwerken van interviews zeer tijdsintensief is.

Een andere beperking van de interviews was dat medewerkers zo nu en dan situaties uit het verleden naar voren haalden. De interpretatie hiervan kan een andere zijn dan die van een situatie in het heden. Veel kon gecorrigeerd worden doordat er ook gebruik is gemaakt van de HRM scan, maar de causale relaties wilden we ontdekken door middel van de interviews. Het vaststellen van deze relaties is lastig gebleken. Als je data verzamelt door middel van interviews heb je te maken met verschillende percepties en interpretaties, met andere woorden heb je zowel aan de kant van de geïnterviewde als aan de kant van de interviewer te maken met subjectiviteit. Wellicht dat in vervolgonderzoek de werkwijze beter andersom kan, zodat de stand van zaken betreffende HRM beschreven wordt aan de hand van interviews (kwalitatief onderzoek) en de verbanden gelegd kunnen

worden door middel van kwantitatief onderzoek zoals een enquête. Bij dit laatste is overigens wel een grotere populatie nodig.

Verder is er in dit onderzoek gefocust op de perceptie die medewerkers hebben op de effecten van HRM beleid op de tevredenheid en prestaties. Dit heeft enige beperkingen voor de uitkomsten van dit onderzoek. Wat de medewerker ervaart kan anders zijn dan de werkelijkheid en bovendien zien medewerkers niet alles wat aanwezig is. Hier dient rekening mee gehouden te worden. Als een medewerker zegt dat ergens geen sprake van is of dat er geen verband is, hoeft dit niet per definitie op te gaan voor de organisatie. Een voordeel van de focus op de medewerkers is overigens wel dat het duidelijk naar voren brengt waar het HRM beleid nog niet voldoende is geïmplementeerd of naar voren komt. Medewerkers hebben middels dit onderzoek de mogelijkheid gehad om te laten horen hoe zij erover denken. Van hieruit zijn dan ook aanbevelingen gedaan. Voor verder onderzoek op het gebied van het effect van HRM op tevredenheid en prestaties kan men zich desondanks afvragen of de medewerker een betrouwbare bron is, aangezien hij niet van alles op de hoogte is wat betreft HRM beleid. Wellicht dat in vervolg onderzoek beter gericht kan worden op HRM'ers en leidinggevenden, die dagelijks werken met het HRM beleid en op de hoogte zijn van alle instrumenten en hun effecten.

Bij het AMO-component 'Motivation' is er gekozen voor twee typen instrumenten, namelijk beloning en beoordeling. Hier is voor gekozen omdat het twee typen instrumenten zijn die veelvuldig voorkomen in onderzoeken en omdat wij van mening waren dat dit de twee typen zijn die mogelijk grote invloed kunnen hebben op de prestaties. Deze keuze zorgt voor enige beperkingen, vooral omdat er nog vele andere motivatie instrumenten zijn die je binnen een HPWS kunt gebruiken. Daarom kan deze keuze ook invloed hebben gehad op de conclusies die zijn getrokken op het gebied van 'Motivation'. Bij verder onderzoek zal er gezien de conclusie, meer onderzoek gedaan moeten worden naar andere motivatie instrumenten die invloed hebben op de prestaties van de werknemer.

Als laatst bestaat de mogelijkheid dat er sprake is van een 'common method bias'. In dit onderzoek zijn de drie AMO-componenten in de scan op dezelfde wijze en op hetzelfde tijdstip gemeten, waardoor er een vertekening mogelijk zou kunnen zijn doordat respondenten de neiging krijgen consistent te antwoorden.

7.6. Suggesties voor onderzoek in de toekomst

Niet alleen zijn wij van mening dat dit onderzoek op zichzelf staand interessante uitkomsten biedt. Wij denken ook dat enkele uitkomsten belangwekkende aanknopingspunten bieden voor nader onderzoek. Wij komen op de volgende suggesties:

- Meer onderzoek waarbij het HRM beleid van verschillende gemeenten naast elkaar wordt gelegd.

- Meer onderzoek naar de relatie tussen 'medewerkertevredenheid' en de prestaties van een organisatie.
- Meer onderzoek naar de invloed van de rol van HRM (in termen van Ulrich) op de prestaties van een organisatie.

Als er één leerpunt is dat wij aan dit onderzoek kunnen ontleen – en dit is lijn met aanbeveling 3 uit paragraaf 7.4 – dan is het wel dat onderzoek waarbij je het HRM beleid van twee gemeenten naast elkaar legt veel winstpunten kan opleveren. De onderliggende gedachte achter de doelstelling van dit onderzoek was om, door middel van het vergelijken van het HRM beleid van twee ongeveer gelijkwaardige gemeenten, inzicht te verkrijgen in welke aspecten van HRM prestaties en tevredenheid kunnen bevorderen. Wanneer hier meer onderzoek naar wordt gedaan, kunnen bestuursorganisaties als gemeenten geholpen worden richting betere prestaties. De wetenschap helpt gemeenten, doordat gemeenten elkaar helpen.

Wat de onderzoeksuitkomsten van dit onderzoek betreft is het meest interessante aanknopingspunt voor nader onderzoek toch wel het twijfelachtige verband tussen 'medewerkertevredenheid' en prestaties van de organisatie. Onze suggestie is dan ook om, puur om meer inzicht te verkrijgen in dit verband dan er nu is, meer aandacht te besteden aan deze relatie. Een onderzoek, gefocust op dit verband, zou uitgezet kunnen worden in grote, middelgrote en kleine gemeenten om te kijken of hier verschillen bestaan. Het is mogelijk om hierbij toe te spitsen op Publiekszaken en wederom in termen van klanttevredenheid te denken aangaande de prestaties, maar de horizon kan ook verbreed worden.

Ten slotte is het een suggestie om meer onderzoek te doen naar de mate waarin de rol van de P&O afdeling de prestaties beïnvloedt. Dit onderzoek wijst uit dat het verband ontbreekt. Niettemin is het wat ons betreft denkbaar dat dit verband er wel degelijk kan zijn wanneer een P&O afdeling een dominantere rol inneemt of wanneer werknemers een stuk minder tevreden zijn over de P&O afdeling. Het lijkt ons dan ook interessant om een onderzoek uit te zetten dat dit verband onder de loep neemt. Dit hoeft niet eens bij gemeenten; alle non-profit organisaties zijn in dezen geschikt.

Literatuur

1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
2. Becker, B.E. en Gerhardt, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp 779-801.
3. Becker, B. E. en Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.16, pp 53-101.
4. Benchmarking Publiekszaken. *Verbeteren tevredenheid*.
[<http://www.benchmarking-publiekszaken.nl/index.php?module=22>]. 10-02-2009a.
5. Benchmarking Publiekszaken. *Werkwijze*.
[<http://www.benchmarking-publiekszaken.nl/index.php?module=22&item=2>]. 10-02-2009b.
6. Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *International Journal of Human Resource Management*, vol 12 (7), pp. 1107-1125.
7. Boselie, P. & J. Paauwe. (2002). 'Het geheim ontrafeld?' Een bijdrage van Strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering.' *Management & Organisatie* (3):5-24.
8. Boselie, P., Dietz, G. en Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol 15:3, pp67-94.
- Boselie, P. (2003). Human resource management en work systems. Invloeden vanuit strategisch management en management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. Juli/augustus 2003: 359-365.
- 9.

10. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
11. Dankbaar. (2000). *Arbeidsorganisatie en menselijk kapitaal*.
12. DeSantis, V. & Durst, S.L. (1996). Comparing job-satisfaction among private and public sector employees, in: *American Review of Public Administration*, nr 3, p. 327-343.
13. Dooren, W. van (2006). *Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach*. Leuven: Katholieke Universiteit.
14. Doorewaard, H. en Nijs, de W. (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht, Lemma.
15. Duivenboden van, H.P.M. en Lips, A.M.B. (2002). De vraaggerichte elektronische overheid. *Bestuurskunde*, 11:8, pp 355-365.
16. Gemeente Gouda (2008a). *Inrichtingsvoorstel dienst Publiekszaken 2009-2011*.
17. Gemeente Gouda (2008b). *Dienstplan 2009: dienst Publiekszaken*.
18. Gemeente Gouda (2009). *Stadsmonitor 2009*.
19. Gemeente Vlaardingen (2009). *Visnet, intern netwerk van de gemeente Vlaardingen*.
20. Diensthoofd Publiekszaken Gouda. Gesprek met dhr. S. Knap. 28-04-2009.
21. Field, A. (2000). *Discovering statistics: using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
22. Gouda Tera. *Ga voor Gouda: Historisch én Vernieuwend*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=99541>]. 03-02-2009a.

23. Gouda Tera. *De missie van de gemeente Gouda*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=98727>]. 03-02-2009b.
24. Gouda Tera. *Afdeling Klant Contact Centrum*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=95347&webed=true>]. 04-02-2009.
25. Gouda Tera. *Service voor medewerkers*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=95899>]. 17-02-2009a.
26. Gouda Tera. *IWP / POP en Drieluik gesprekken*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=37962&webed=true>]. 17-02-2009b.
27. Gouda Tera. *Sterk in Werk!*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=41907&webed=true>]. 17-02-2009c.
28. Gouda Tera. *Opleidingen*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=42815&webed=true>]. 17-02-2009d.
29. Gouda Tera. *Kerncompetenties*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=37913&webed=true>]. 17-02-2009d.009e.
30. Gouda Tera. *De Goudse competentiemeter*.
[<http://tera.gouda.lok/content.jsp?objectid=37914&webed=true>]. 17-02-2009d.009f.
31. Gould-Williams, J. (2004). The Effects of High Commitment HRM Practices on Employee Attitude: the views of the public sector workers, *Public Administration*, vol 82(1): 63-81.
32. Hatry, H., Fountain, J., en Sullivan, J. in: Bogt ter, H.J. en Heeden van, G.J. (1994). Kwaliteit van prestatiemeting bij gemeentelijke overheden. *Bestuurskunde*, 3:1, pp 2-12.
33. Hiemstra, J. (2003). *Presterende gemeenten. Hoe gemeenten beter kunnen presteren*. Uitgeverij Kluwer.

34. Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1997). *The impact of High Performance Work Systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on share-holder wealth.*
35. Kwaliteitshandvesten. *De ontwikkeling van een gemeentelijk handvest.*
[<http://www.kwaliteitshandvesten.nl/gemeentelijk>]. 03-02-2009.
36. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, in: *Public Administration Review*, nr. 2, p. 231-241.
37. Krabben, F. (2006). *Heeft U PSM? Een vergelijkend onderzoek naar Public Service Motivation in de publieke sector.* Masterthesis, Erasmus Universiteit Rotterdam.
38. Lincoln, J.R., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control and commitment: a study of work organization and work attitudes in the United States and Japan.* Cambridge: Cambridge University Press.
39. Loo, J. van en Grip, A.de (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning.*
- 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
40. Marchington, M. en Wilkinson, A. (2005). *High Commitment HRM and Performance.*
41. Moers, F. (2001), *Performance Measures and Performance Targets in Incentive Systems: an Empirical Study of Use and Effects*, Maastricht University, Maastricht.
42. Onincx, J. (2005). *HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour.* Universiteit van Tilburg.
43. Overheid.nl. *Wat is de gemeente.*
[<http://www.overheid.nl/home/zowerktdeoverheid/wievormendeoverheid/degemeente/>]. 20-03-2009.

44. Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction: Special Issue on HRM and Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 3(8): 257-262.
45. Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46:1, pp 129-142.
46. Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, H.G. (1997). *Understanding and managing public organizations*. Jossey Bass, San Francisco.
47. Ringeling, A.B. (1993). *Het imago van de overheid*. Den Haag: VUGA. Pp 281-303.
48. Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 41, 511-525.
49. Steijn, A.J. (2004). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*, vol. 20(4):289-307).
50. Thiel van, S. (2009). Prestatiemeting in de publieke sector. *Overheidsmanagement*. Vol 1, 2009.
51. Thoonen, I. (2005). *Effecten van Human Resource Management op betrokkenheid, tevredenheid en verloop: bekeken vanuit het medewerkersperspectief*.
52. Ting, Y. (1996). Analysis of job satisfaction of the Federal White-Collar working force: Findings from the survey of Federal Employees, in: *American Review of Public Administration*, nr. 4, p. 439-456.
53. Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*. Nr 3, p. 313-334.

54. Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
55. Van Ruysseveldt, J., De Witte, M., Von Grumbkow, J. (2004). *Organiseren van Mensen en Arbeid*. Alphen a/d Rijn, Kluwer.
56. Vocht, A., de (2008). *Basishandboek SPSS 16*. Utrecht, Bijleveld Press.
57. Volkskrant, de. *De open overheid*.
[http://www.volkskrant.nl/archief_gratis/article908633.ece/De_open_overheid]. 17-02-2009a.
58. Volkskrant, de. *Burger klaagt over prestatie gemeente*.
[http://www.volkskrant.nl/economie/article164791.ece/Burger_klaagt_over_prestatie_gemeente]. 17-02-2009b.
59. Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International journal of management reviews*. Vol 1:4, pp 367-413.
60. Wright, P.M and Gardner, T.M. (2000) 'Theoretical and empirical challenges in studying the HR practices-firm performance relationship', *Cornell University School of Industrial and Labor Relations Working Paper*.

Bijlagen

Bijlage 1: HRM scan

- H** = ingevuld door HRM'ers
L = ingevuld door leidinggevenden
M = ingevuld door medewerkers

De grijs gemarkeerde stellingen zijn niet in dit onderzoek meegenomen.

Personeelsbeleid

		<u>Inhoud van het personeelsbeleid</u>					
		Personeelsinstrumenten					
H	L	<i>Om te beginnen worden u een aantal personeelsinstrumenten voorgelegd. Kunt u steeds aangeven of een personeelsinstrument wel of niet aanwezig is {binnen de organisatie/binnen uw afdeling}?</i>	Ja	Nee			
		Functioneringsgesprekken					
		Beoordelingsgesprekken					
		Persoonlijk ontwikkelingsplan					
		Opleidingsplan					
		Competentiemanagement					
		Mobiliteitsbeleid					
		Individuele coaching					
		Loopbaanplan					
		Leeftijdsbewust personeelsbeleid					
		Functie- en taakrotatie					
		Prestatiebeloning					
		Personeelsinstrumenten					
	M	<i>Om te beginnen worden u een aantal personeelsinstrumenten voorgelegd. Kunt u steeds aangeven hoe tevreden u bent met het personeelsinstrument? Als u nooit te maken heeft gehad met het instrument dan kunt u de laatste antwoordcategorie 'niet mee te maken gehad' invullen.</i>	Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden
		Functioneringsgesprekken					Niet mee te maken gehad
		Beoordelingsgesprekken					
		Persoonlijk ontwikkelingsplan					
		Opleidingsplan					
		Competentiemanagement					
		Mobiliteitsbeleid					
		Individuele coaching					
		Loopbaanplan					
		Leeftijdsbewust personeelsbeleid					
		Functie- en taakrotatie					
		Prestatiebeloning					

H	L	M	In onze organisatie is er een specifiek trainingsaanbod toegeschreven op de functie					
H	L	M	Medewerkers hebben de mogelijkheid om voor een andere afdeling te gaan werken					
H	L	M	Medewerkers hebben de mogelijkheid om een andere functie binnen de organisatie te vervullen					
H	L	M	Medewerkers hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie					
H	L	M	Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen deze organisatie					
H	L	M	De ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers zijn afgestemd op de behoeften van de organisatie					
H	L	M	Het is voor medewerkers duidelijk hoe hun persoonlijke ontwikkeling bij kan dragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie					
H	L	M	In het personeelsbeleid wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen medewerkers					
H	L	M	Medewerkers worden gestimuleerd in hun ontwikkeling					
H	L	M	Medewerkers worden ondersteund bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling					
			Beoordeling					
				Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
			<i>De volgende stellingen hebben betrekking op de beoordeling van de werkzaamheden van medewerkers {binnen de organisatie/binnen uw afdeling}. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?</i>					
H	L	M	De prestaties van medewerkers worden periodiek met hen geëvalueerd					
H	L	M	Medewerkers worden als team verantwoordelijk gesteld voor hun prestaties					
H	L	M	De beoordeling van medewerkers vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van deze medewerkers					
H	L	M	Medewerkers weten waar zij op beoordeeld worden					
			Beloning					

		Taken en verantwoordelijkheden personeelsbeleid					
		Uitvoering van personeelsbeleid					
		<i>De volgende vragen gaan erover waar de personeelsactiviteiten (voornamelijk) uitgevoerd worden. Kunt u steeds met ja of nee aangeven of u het eens bent met de stelling</i>	Ja	Nee			
H		De salarisadministratie wordt binnen deze organisatie uitgevoerd					
H		De personeelsadministratie wordt binnen deze organisatie uitgevoerd					
H		De verzuimadministratie wordt binnen deze organisatie uitgevoerd					
H		De pensioenadministratie wordt binnen deze organisatie uitgevoerd					
H		De reïntegratie van medewerkers wordt door deze organisatie uitgevoerd					
H		Voor de werving van nieuwe medewerkers wordt voornamelijk gebruik gemaakt van externe wervingsorganisaties (bijvoorbeeld werving- en selectiebureaus en detachingsbureaus)					
H		Voor het opleiden van medewerkers wordt voornamelijk gebruik gemaakt van externe bedrijfsopleidingen					
H		De leidinggevende van de afdeling personeelszaken maakt deel uit van het management team					
H		In onze organisatie zijn er zowel medewerkers van de afdeling personeelszaken op centraal als op decentraal niveau werkzaam					
H		De afdeling personeelszaken is georganiseerd in een shared service center					
H		Het personeelsbeleid wordt binnen alle organisatie-eenheden op dezelfde wijze uitgevoerd					
		Uitvoering van personeelsbeleid					
		<i>De volgende stellingen gaan over het uitvoeren van personeelsactiviteiten door u als leidinggevende. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?</i>	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
L		De personeelsactiviteiten die ik verondersteld word uit te voeren zijn van toegevoegde waarde om de doelen van de organisatie te bereiken					
L		Ik voer de personeelsactiviteiten met plezier uit					
L		In mijn functiebeschrijving nemen de personeelsactiviteiten een duidelijke positie in					
L		De uitvoering van personeelsactiviteiten vormt een onderdeel van mijn beoordeling					
L		Ik geef prioriteit aan personeelsactiviteiten ten opzichte van andere werkzaamheden					
L		Ik heb voldoende tijd om de personeelsactiviteiten effectief uit te voeren					

L	De organisatie biedt mij voldoende faciliteiten om de personeelsactiviteiten effectief uit te voeren					
L	Ik ben voldoende competent om de personeelsactiviteiten effectief uit te voeren					
L	Ik heb te weinig ervaring om de personeelsactiviteiten effectief uit te voeren					
L	Ik heb te weinig training gehad om de personeelsactiviteiten effectief uit te voeren					
L	De organisatie biedt mij voldoende faciliteiten, zodat ik de personeelsactiviteiten effectief uit kan voeren					
L	Ik krijg de gewenste ondersteuning met betrekking tot mijn eigen competentieontwikkeling, zodat ik de personeelsactiviteiten effectief uit kan voeren					
L	Ik krijg de gewenste ondersteuning met betrekking tot het toepassen van specifieke personeelsinstrumenten, zodat ik de personeelsactiviteiten effectief uit kan voeren					
L	Ik krijg duidelijke richtlijnen voor de effectieve implementatie en uitvoering van personeelsactiviteiten					
L	Onduidelijkheid over de uitvoering van de personeelsactiviteiten leidt binnen onze organisatie tot ongewenste individuele invulling					
L	Ik weet wat er van mij verwacht wordt bij het uitvoeren van de personeelsactiviteiten					
L	De procedures op het gebied van personeelsbeleid die er zijn, helpen mij om mijn functie uit te voeren					
	Uitvoering van personeelsbeleid					
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
	<i>De volgende stellingen hebben betrekking op de wijze waarop personeelsbeleid uitgevoerd worden binnen de organisatie. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?</i>					
M	Informatie over het personeelsbeleid binnen de organisatie is eenvoudig te vinden					
M	Ik ontvang informatie over belangrijke zaken aangaande het personeelsbeleid op tijd					
M	De verschillende personeelsinstrumenten binnen onze organisatie zijn goed op elkaar afgestemd					
M	De afdeling personeelszaken en mijn leidinggevende zitten op één lijn wat betreft de invulling en uitvoering van het personeelsbeleid					
M	Er zijn grote verschillen in de wijze waarop leidinggevendenden binnen onze organisatie het personeelsbeleid uitvoeren					
	Verantwoordelijkheid uitvoering personeelsbeleid					

				Personeelszaken	Leidinggevende	Directie		
			<i>De volgende vragen gaan over wie er binnen de organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de HRM-activiteiten. Kunt u bij iedere stelling aangeven wie de hoofdverantwoordelijke is?</i>					
H	L		Het ontwikkelen van de selectieprocedure is de verantwoordelijkheid van					
H	L		De uiteindelijke beslissing over welke sollicitanten aangenomen worden ligt bij					
H	L		De uitvoering van het wervingsproces is de verantwoordelijkheid van					
H	L		De uitvoering van het selectieproces is de verantwoordelijkheid van					
H	L		De uiteindelijke beslissing over het aanvangssalaris van individuele medewerkers ligt bij					
H	L		De uiteindelijke beslissing over of een individuele medewerker ontslagen wordt ligt bij					
H	L		Het voeren van een slechtnieuwsgesprek met een medewerker is de verantwoordelijkheid van					
H	L		Het afhandelen van de ontslagprocedure is de verantwoordelijkheid van					
H	L		Het vaststellen van de beoordelingscriteria is de verantwoordelijkheid van					
H	L		Het beoordelen van prestaties van medewerkers is de verantwoordelijkheid van					
H	L		Het opsporen van de opleidingsnoodzaak van medewerkers is de verantwoordelijkheid van					
			Rollen van de afdeling personeelszaken					
				Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
			<i>De volgende stellingen gaan over de rollen van de afdeling personeelszaken. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?</i>					
H	L		De afdeling personeelszaken is er om strategieën op het gebied van personeelsbeleid en de bedrijfsstrategie te harmoniseren					
H	L		De afdeling personeelszaken is er om administratieve processen te monitoren					
H	L		De afdeling personeelszaken is er om medewerkers te helpen bij het bereiken van een werk-privé balans					
H	L		De afdeling personeelszaken is er om gedrag te veranderen met het oog op organisatieverandering					
H	L		De afdeling personeelszaken besteedt tijd aan strategische vraagstukken					
H	L		De afdeling personeelszaken besteedt tijd aan operationele zaken					
H	L		De afdeling personeelszaken besteedt tijd aan luisteren naar medewerkers en het beantwoorden van hun vragen					

H	L	De afdeling personeelszaken besteedt tijd aan het stimuleren van gedrag om de organisatie beter te laten presteren					
H	L	De afdeling personeelszaken zorgt ervoor dat de strategieën op het gebied van personeelsbeleid in overeenstemming gebracht worden met de organisatiestrategie					
H	L	De afdeling personeelszaken zorgt ervoor dat de processen op het gebied van personeelsbeleid efficiënt beheerd worden					
H	L	De afdeling personeelszaken zorgt ervoor dat personeelsbeleid en programma's tegemoet komen aan de belangen en wensen van medewerkers					
H	L	De afdeling personeelszaken zorgt ervoor dat processen en programma's op het gebied van personeelsbeleid het verandervermogen van de organisatie vergroten					
H	L	De geloofwaardigheid van de afdeling personeelszaken wordt bepaald door het behalen van strategische doelen					
H	L	De geloofwaardigheid van de afdeling personeelszaken wordt bepaald door toenemende productiviteit					
H	L	De geloofwaardigheid van de afdeling personeelszaken wordt bepaald door haar bijdrage aan de wensen en belangen van medewerkers					
H	L	De geloofwaardigheid van de afdeling personeelszaken wordt bepaald door het tot stand brengen van verandering					
		Achtergrondvragen					
		<i>Tenslotte volgen nog enkele achtergrondvragen. Deze achtergrondvragen worden niet in combinatie met uw resultaten gerapporteerd. U blijft dus volledig anoniem</i>					
H	L	M	Bent u?				
H	L	M	Tot welke leeftijdsgroep behoort u?				
H	L	M	Wat is uw hoogst voltooide opleiding?				
H	L	M	Hoe lang bent u bij uw huidige werkgever in dienst?				
H	L	M	Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling?				
H	L	M	Overeenkomstig welke schaal wordt u gesalarieerd?				

Bijlage 2: semi-gestructureerd diepte-interview met P&O-functionaris

1. Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten bij de 'werving en selectie' procedure van de gemeente?

1. *Op basis van welke criteria wordt geselecteerd?*
2. *Speelt diversiteit een (grote rol)?*
3. *Verhouding persoon/opleiding/capaciteiten bij selectie*
4. *Op welke manier probeert de gemeente mensen te lokken?*

2. Op welke manier tracht de gemeente de vaardigheden van de werknemers op peil te houden/te vergroten

1. *Is er gelegenheid tot training/scholing? Verplicht?*
2. *Wordt er individueel gecoacht op uitvoering van taken, bijv. door een leidinggevende?*
3. *In het algemeen: focus op individuen of op groepen werknemers?*
4. *Training/coaching is duidelijk gerelateerd aan een doel voor de werknemer?*

3. Op welke manier tracht de gemeente de werknemers te motiveren om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren

1. *Is er sprake van een beloningssysteem? Wat is de aard van de beloningen en waaraan zijn beloningen gekoppeld?*
2. *Zijn er veel doorgroeimogelijkheden voor werknemers?*
3. *Wordt er gebruik gemaakt van periodieke functioneringsgesprekken? Wat wordt hierin besproken?*
4. *Aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden?*

4. Hoeveel mogelijkheid tot participatie en zelfstandigheid heeft de werknemer?

1. *Bieden leidinggevenden inspraak aan individuele werknemers in hun taken?*
2. *Zijn individuele werknemers vrij om eigen bindende beslissingen te nemen?*
3. *Mogen individuele werknemers zelf weten hoe ze een taak uitvoeren of zijn hier strikte voorschriften voor?*

5. Wat is precies de rol van de P&O-afdeling in de gemeente-organisatie?

- *P&O is heel erg op de werknemer gericht, behulpzaam, HR-beleid is voor de werknemer*
- *P&O is heel erg in dienst van de organisatiedoelen en beoogt hier zoveel mogelijk aan tegemoet te komen met haar beleid.*

6. Heb je het gevoel dat de werknemer van de gemeente tevreden is?

Wat zijn de belangrijkste instrumenten om hierop in te spelen?

Bijlage 3: interviewvragen

Interviewvragen medewerker

ALGEMEEN:

- ⇒ **Bent u een tevreden werknemer?**
(Beginnen met deze vraag, vragen of een ja of nee. En dan aangeven dat de rest van het interview deze vraag gaat ontleden).

ABILITY

- ⇒ **Werving & Selectie**
- ⇒ Bent u bekend met het werving- en selectiebeleid van de gemeente?.
- ⇒ Vindt u het beleid belangrijk / gaat het u persoonlijk aan?
- ⇒ Denkt u dat de werving en selectie een bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie?
- ⇒ Zo ja, op welke wijze draagt de 'werving en selectie' bij aan de prestaties?
- ⇒ Welk effect heeft de komst van een nieuwe collega op u?

- ⇒ **Bent u tevreden met de scholing- en trainingsfaciliteiten (zoals De Vlaardingse School) van de gemeente Vlaardingen?**
- ⇒ Zou u het als een groot gemis ervaren als deze faciliteiten er niet waren?
- ⇒ Voelt u zich geroepen tot het volgen van dergelijke cursussen?
- ⇒ Heeft u het idee dat werknemers hun werk daadwerkelijk beter kunnen beoefenen na het volgen van een cursus uit b.v. De Vlaardingse School?
- ⇒ Vindt u dat bijscholing op de functie verplicht zou moeten zijn?
- ⇒ Vindt u dat bijscholing ter ontwikkeling van de werknemer verplicht zou moeten zijn?
- ⇒ Heeft het trainen en bijscholen van werknemer invloed op de prestaties van de organisatie als geheel?
- ⇒ Had het een reden geweest om weg te gaan, als deze faciliteiten er niet waren?

- ⇒ **Bent u tevreden met de mogelijkheid tot doorstromen in de organisatie?**
- ⇒ Indien dit niet van toepassing is: is dit een reden om uit te kijken naar een andere baan?
- ⇒ Bent u van plan om, als zich een situatie voordoet waarbij u van baan wilt/dient te veranderen, gebruik te maken van de diensten van 'Baanbreker'?
- ⇒ Wat vindt u ervan dat de gemeente Vlaardingen 'Baanbreker' heeft ingesteld voor dit soort gelegenheden? Stelt het u gerust of vindt u het verspilde moeite?

MOTIVATION

- ⇒ **Bent u een voorstander van de opzet van de functioneringsgesprekken, zoals deze wordt gehanteerd door de gemeente Vlaardingen?**
- ⇒ Heeft u het gevoel dat u geprikkeld wordt om beter te presteren door deze gesprekken?
- ⇒ Zou u het als een groot gemis ervaren als de functioneringsgesprekken er niet zouden zijn?
- ⇒ Motiveert uw leidinggevende u ook buiten de functioneringsgesprekken om?
- ⇒ Op welke manier doet hij/zij dit?

- ⇒ **Vindt u het wenselijk om een (financieel) beloningssysteem in te voeren, waarbij je wordt beloond voor goede prestaties (m.a.w. Mist u het op dit moment?)?**
- Zou u hierdoor geprikkeld worden om beter te presteren?
- Wat vindt u ervan om prestatie-afspraken te maken, deze contractueel vast te leggen en aan de hand hiervan beloningen te ontvangen?

OPPORTUNITY TO PARTICIPATE

- ⇒ **Vindt u dat u voldoende vrijheid heeft in het uitvoeren van uw taken?**
- ⇒ Zo ja, prikkelt deze vrijheid u om harder te werken/beter te presteren?

- ⇒ Vindt u dat u zelf genoeg ruimte krijgt om problemen op te lossen?
- ⇒ **Hoe is precies de verhouding tussen u en uw leidinggevende, wat betreft het nemen van bindende beslissingen?**
 - Heeft u de mogelijkheid om te participeren in de besluitvorming?
 - Vindt u dat u voldoende invloed heeft op bindende beslissingen die moeten worden genomen?

WERKSFEER

- ⇒ **Wat vindt u van de werksfeer waarin u werkzaam bent?**
- ⇒ Hoe belangrijk denkt u dat de werksfeer is met het oog op de motivatie en in het verlengde daarvan het presteren van werknemers?
- ⇒ Is het tevredenheid met het werk die een goede werksfeer tot stand brengt, of is het een goede werksfeer die tevredenheid tot stand brengt?

KOPPELING TEVREDENHEID EN PRESTATIES

- ⇒ **Wat moet er goed geregeld zijn om te zorgen dat u het naar uw zin heeft op uw werk? Kunt u bij ieder item dat ik opnoem een cijfer geven en kort aangeven waarom u dat cijfer geeft?**
- ⇒ De mogelijkheden om u verder te ontwikkelen en door te stromen (ability)
- ⇒ Beloningen en functioneringsgesprekken (motivation)
- ⇒ Arbeidsinhoud & vrijheid in het werk (opportunity to participate)
- ⇒ Samenwerking op de eigen afdeling & collegialiteit (cultuur?)
- ⇒ De directe leiding die men ontvangt
- ⇒ Toekomstzekerheid (ability)
- ⇒ Loopbaanmogelijkheden (ability)
- ⇒ Fysieke werkomstandigheden
- ⇒ Samenwerking tussen afdelingen (cultuur?)
- ⇒ Verloop besluitvorming en overleg (opportunity to participate)
- ⇒ Handelen bestuur en management (opportunity to participate)
 - *Zijn er behalve de genoemde punten nog andere zaken die zouden kunnen leiden tot meer tevredenheid?*

PRESTATIES

11. Wat is je belangrijkste drijfveer om te presteren?

- ⇒ De mogelijkheid om door te stromen
 - ⇒ Financiële beloningen
 - ⇒ Functioneringsgesprekken
 - ⇒ Autonomie en beslissingsbevoegdheid
 - ⇒ Een goede relatie met collega's
 - ⇒ Vertegenwoordigen van het publiek belang
- ⇒ In hoeverre is de klant de reden dat jij je werk zo goed mogelijk wilt uitvoeren?
 - ⇒ Denk je dat je kan bijdragen aan de klanttevredenheid wanneer je zelf harder werkt?
 - ⇒ Denk je dat je, door zelf harder te werken / beter te presteren, substantieel bij kunt dragen aan de productiviteit van de organisatie?
 1. Zo ja: denk je dat men op de gemeente harder zou kunnen werken, en vind je dat dit zou moeten?

12. Stelling: een tevreden werker is een harde (lees: goed presterende) werker

- Waar hangen de prestaties nog meer van af, volgens u?

13. Wat zou volgens u verbeterd moeten worden aan het personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat u zelf optimaal presteert?

Interviewvragen leidinggevende

ALGEMEEN

i. Bent u een tevreden werknemer?

(Beginnen met deze vraag, vragen of een ja of nee. En dan aangeven dat de rest van het interview deze vraag gaat ontleiden).

ABILITY

2. Werving & Selectie

- ⇒ Bent u bekend met het werving- en selectiebeleid van de gemeente?
- ⇒ Vindt u het werving- en selectiebeleid belangrijk / gaat het u persoonlijk aan?
- ⇒ Denkt u dat de 'werving en selectie' een bijdrage levert aan de prestaties van de organisatie?
- ⇒ Zo ja, op welke wijze draagt de 'werving en selectie' bij aan de prestaties?
- ⇒ Welk effect heeft de komst van een nieuwe collega op u?

3. Bent u tevreden met de scholing- en trainingsfaciliteiten (zoals De Vlaardingse School) van de gemeente Vlaardingen?

- ⇒ Zou u het als een groot gemis ervaren als deze faciliteiten er niet waren?
- ⇒ Voelt u zich geroepen tot het volgen van dergelijke cursussen?
- ⇒ Heeft u het idee dat werknemers hun werk daadwerkelijk beter kunnen beoefenen na het volgen van een cursus uit b.v. De Vlaardingse School?
- ⇒ Vindt u dat bijscholing op de functie verplicht zou moeten zijn?
- ⇒ Vindt u dat bijscholing ter ontwikkeling van de werknemer verplicht zou moeten zijn?
- ⇒ Heeft het trainen en bijscholen van werknemer invloed op de prestaties van de organisatie als geheel?
- ⇒ Had het een reden geweest om weg te gaan, als deze faciliteiten er niet waren?

4. Bent u tevreden met de mogelijkheid tot doorstromen in de organisatie?

- ⇒ Indien dit niet van toepassing is: is dit een reden om uit te kijken naar een andere baan?

MOTIVATION

5. Bent u een voorstander van de opzet van de functioneringsgesprekken, zoals deze wordt gehanteerd door de gemeente Vlaardingen?

- ⇒ Heeft u het gevoel dat u geprikkeld wordt om beter te presteren door deze gesprekken?
- ⇒ Zou u het als een groot gemis ervaren als de functioneringsgesprekken er niet zouden zijn?
- ⇒ Motiveert u als leidinggevende medewerkers ook buiten de functioneringsgesprekken om?
- ⇒ Op welke manier doet u dit?

6. Vindt u het wenselijk om een (financieel) beloningssysteem in te voeren, waarbij je wordt beloond voor goede prestaties (m.a.w. Mist u het op dit moment?)?

- Zou u hierdoor geprikkeld worden om beter te presteren?
- Wat vindt u ervan om prestatie-afspraken te maken, deze contractueel vast te leggen en aan de hand hiervan beloningen te ontvangen?

WERKSFEER

7. Wat vindt u van de werksfeer waarin u werkzaam bent?

- Hoe belangrijk denkt u dat de werksfeer is met het oog op de motivatie en in het verlengde daarvan het presteren van werknemers?
- Is het tevredenheid met het werk die een goede werksfeer tot stand brengt, of is het een goede werksfeer die tevredenheid tot stand brengt?

KOPPELING TEVREDENHEID EN PRESTATIES

8. Wat moet er goed geregeld zijn om te zorgen dat u het naar uw zin heeft op uw werk? Kunt u bij ieder item dat ik opnoem een cijfer geven en kort aangeven waarom u dat cijfer geeft?

- De mogelijkheden om u verder te ontwikkelen en door te stromen (ability)
- Beloningen en functioneringsgesprekken (motivation)
- Arbeidsinhoud & vrijheid in het werk (opportunity to participate)
- Samenwerking op de eigen afdeling & collegialiteit (cultuur?)
- Toekomstzekerheid (ability)
- Loopbaanmogelijkheden (ability)
- Fysieke werkomstandigheden
- Samenwerking tussen afdelingen (cultuur?)
- Verloop besluitvorming en overleg (opportunity to participate)
- Handelen bestuur en management (opportunity to participate)
- *Zijn er behalve de eerder genoemde punten nog meer zaken die goed geregeld moeten zijn om te leiden tot meer tevredenheid?*

PRESTATIES

9. Wat is je belangrijkste drijfveer om te presteren?

- ⇒ De mogelijkheid om door te stromen
- ⇒ Financiële beloningen
- ⇒ Functioneringsgesprekken
- ⇒ Autonomie en beslissingsbevoegdheid
- ⇒ Een goede relatie met collega's
- ⇒ Vertegenwoordigen van het publiek belang

- ⇒ In hoeverre is de klant de reden dat jij je werk zo goed mogelijk wilt uitvoeren?
- ⇒ Denk je dat je kan bijdragen aan de klanttevredenheid wanneer je zelf harder werkt?
- ⇒ Denk je dat je, door zelf harder te werken / beter te presteren, substantieel bij kunt dragen aan de productiviteit van de organisatie?

Zo ja: denk je dat men op de gemeente harder zou kunnen werken, en vind je dat dit zou moeten?

10. Stelling: een tevreden werker is een harde (lees: goed presterende) werker

- Waar hangen de prestaties nog meer van af, volgens u?

11. Wat zou volgens u verbeterd moeten worden aan het personeelsbeleid om ervoor te zorgen dat u zelf optimaal presteert?

Bijlage 4: Externe niet-financiële prestatie-indicatoren

(Bron: Benchmarking Publiekszaken 2008)

Onderdeel baliedienstverlening

1. Het oordeel van burgers over de 'Geboden Service'

- Vriendelijkheid medewerker
- Deskundigheid medewerker
- Uiterlijke verzorging medewerkers
- Inleving medewerker
- Totale doorlooptijd aanvraag
- Duidelijkheid verkregen informatie
- Prijs

2. Het oordeel van burgers over het 'Gemeentehuis'

- Bereikbaarheid
- Parkeergelegenheid
- Overzichtelijkheid entree
- Verwijzingsborden
- Wachtruimte
- Privacy aan balie
- Openingstijden
- Wachtijd

3. Percentage klanten dat op afspraak kwam.

4. Voldeed het bezoek aan uw verwachtingen?

- Ja
- Het was beter dan verwacht
- Ik had hogere verwachtingen

5. Op welke andere manieren dan een bezoek aan het gemeentehuis wilt uw burger contact hebben met de gemeente?

- Schriftelijk
- Telefonisch
- Email / internet

6. Heeft uw burger, voorafgaand aan het bezoek, informatie ingewonnen via andere kanalen?

- Ja
- Nee
- Weet niet

7. Weet uw burger van het bestaan van een telefonische ingang voor klachten en meldingen?

- Ja
- Nee
- Weet niet

8. Hoeveel minuten heeft de bezoeker gewacht volgens eigen inschatting?

- Minder van vijf minuten
- Vijf minuten of meer, maar minder dan vijftien minuten
- Vijftien minuten of meer, maar minder dan dertig minuten
- Dertig minuten of meer, maar minder dan zestig minuten
- Zestig minuten of meer
- Weet niet precies

9. Percentage klanten dat in één keer werd geholpen.

Onderdeel telefonische dienstverlening

10. Totaaloordeel wijze waarop de beller werd geholpen

11. Wat was de reden voor het telefonisch contact?

- Algemene vraag
- Klacht indienen
- Hulp bij invullen formulier
- Wijziging doorgeven
- Informatie gemeentelijk onderwerp
- Reactie op brief, e-mail of telefoontje van gemeente
- Melding openbare ruimte
- Afspraak maken
- Informatie over openingstijden

- Informatie aanvraag vergunning
- Specifieke ambtenaar of afdeling spreken
- Andere reden
- Nee
- Weet niet meer

12. Heeft uw burger, voorafgaand aan het telefoontje, informatie ingewonnen via andere kanalen?

6. Ja, schriftelijk
7. Ja, via e-mail
8. Ja, via internet
9. Ja, via baliebezoek
10. Ja, anders
11. Nee
12. Weet niet

13. Typering binnenkomst telefoongesprek:

- Werd meteen geholpen
- Werd doorverbonden
- Aantal keer doorverbonden
- Ben teruggebeld
- Moest zelf later terugbellen
- Moest afspraak maken
- Ben doorverwezen naar website gemeente
- Ik ben doorverwezen naar een instantie buiten de gemeente
- Anders
- Weet niet (meer)

14. Tevredenheid type binnenkomst gesprek (4 puntsschaal)

15. Het oordeel van de beller over de volgende aspecten van het telefonisch contact:

- Vriendelijkheid medewerker
- Deskundigheid medewerker
- Inlevingsvermogen medewerker
- Beleefdheid medewerker
- Sfeer
- Tijd die genomen werd om te luisteren
- Telefonische openingstijden
- Duidelijkheid verkregen informatie
- Telefonische bereikbaarheid algemeen

16. Totaaloordeel resultaat telefonisch contact

Onderdeel digitale dienstverlening

17. Percentage klanten dat eerder een gemeentelijk product digitaal heeft aangevraagd

18. Percentage klanten dat (redelijk) makkelijk de producten en diensten kon vinden op de website.

19. Oordeel van de digitale aanvrager over de volgende aspecten van de website:

- Snelheid website
- Uiterlijk website
- Gebruiksvriendelijkheid website
- Helderheid / presentatie website
- Vindbaarheid informatie op website
- Volledigheid informatie op website
- Bruikbaarheid informatie op website
- Duidelijkheid informatie op website
- Actualiteit informatie op website
- Overzichtelijkheid totale aanbod van digitale producten

20. Percentage klanten dat opnieuw digitaal een product wil aanvragen

Bijlage 5: Kenmerken Gouda en Vlaardingen + representativiteit

De scan die is uitgezet bevatte tevens een onderdeel "algemene vragen". Van deze vragen zijn de frequenties door middel van SPSS weergegeven.

	Gouda	Vlaardingen
Totale N	39	57
Leeftijd		
Gemiddelde leeftijdscategorie	45-54 jaar	45-54 jaar
Minimale leeftijdscategorie	20-24 jaar	20-24 jaar
Maximale leeftijdscategorie	60 jaar en ouder	60 jaar en ouder
Geslacht		
Man / vrouw (%) ¹⁴	Man: 30,8 / Vrouw: 61,5	Man: 21,1 / Vrouw: 68,4
Functie		
Leidinggevend	3 (7,7%)	5 (8,8%)
Medewerker	24 (61,5%)	43 (75,4%)
HRM	12 (30,8)	9 (15,8)
Dienstjaren		
Gemiddeld aantal dienstjaren	10,00	12,68
Aanstelling		
Gemiddeld aantal uren	29,68	26,75
Minimum aantal uren	16,00	8,00
Maximaal aantal uren	38,00	33,00
Salaris		
Gemiddelde salarisschaal	Tussen schaal 8-13	Tussen schaal 5-10
Minimale salarisschaal	Schaal 5 t/m 7	Schaal 1 t/m 4
Maximale salarisschaal	Schaal 14 en hoger	Schaal 14 en hoger

Tabel 10: Kenmerken respondenten Gouda en Vlaardingen

Na afloop van de scan is er navraag gedaan in beide gemeenten in hoeverre de resultaten representatief zijn voor Publiekszaken. Hieronder wordt per punt beschreven, op de functie na, wat de stand van zaken is in werkelijkheid en of de gegevens uit de scan dus representatief zijn.

De leeftijd in Gouda varieert van 23 tot en met 70 jaar, met een gemiddeld van 46,8 jaar. De gegevens over de leeftijden zoals weergegeven in tabel 2 zijn dus representatief voor de medewerkers van Publiekszaken in Gouda. De verhouding tussen mannen en vrouwen is bij Publiekszaken 26% man en 74% vrouw. Dit wijkt enigszins af van wat in tabel 2 staat, al valt het wel direct op dat er beduidend meer vrouwen werken dan mannen. In werkelijkheid is er grofweg een kwart man en driekwart vrouw. Uit de scan blijkt ruw genomen dat een derde man is en tweederde vrouw. Deze gegevens zijn overigens exclusief de HRM'ers terwijl de gegevens in de tabel inclusief HRM'ers zijn. Dit kan wellicht verklaren waarom het percentage mannen in de tabel hoger ligt, bij

¹⁴ Respondenten waren niet verplicht de achtergrondvragen in te vullen. Hierdoor zijn de cumulatieven van het geslacht samen geen 100%.

HRM werken iets meer mannen. Het gemiddelde aantal dienstjaren bij Publiekszaken in Gouda is 9,7 jaar, daarom kan tevens gezegd worden dat ook die gegevens uit tabel 2 representatief zijn voor Publiekszaken in Gouda. Het gemiddelde aantal uur dat er gewerkt wordt bij Publiekszaken is 28 uur per week, maar varieert tussen 16 en 36 uur. Hierin zijn de Buitengewoon ambtenaren van de burgerlijke stand (BABS) niet opgenomen. De salarissen variëren van schaal 5 t/m 15, met de meridiaan op schaal 8. Ook deze laatste twee punten komen overeen met de resultaten uit de scan. Al met al kan gezegd worden dat de resultaten uit de scan voor Gouda representatief zijn voor de mensen die bij Publiekszaken werken.

In Vlaardingen komen de gegevens in werkelijkheid redelijk overeen met de data uit de scan. Zoals de scan al heeft aangetoond ligt de gemiddelde leeftijd tussen 45 en 54 jaar en varieert de leeftijd binnen de gemeente tussen de 20 en 60 jaar of ouder. De gegevens uit de scan zijn in dit opzicht representatief. De verhouding tussen mannen en vrouwen ligt in Vlaardingen net als in Gouda net iets anders dan in de scan is vermeld. De data uit de scan laat zien dat het aantal vrouwen in Vlaardingen veel groter is dan het aantal mannen, namelijk 21,1% man tegenover 68,4 % vrouw. Dit verschil wordt enigszins genuanceerd door de werkelijke verhouding waarbij geldt dat er 34% mannen werkzaam zijn en 66% vrouwen. Ondanks het feit dat de gegevens uit tabel enigszins afwijken van de werkelijkheid, zijn wij van mening dat de gegevens alsnog representatief zijn omdat zij de verhouding man/vrouw nog steeds weergeven. Het gemiddelde aantal dienstjaren in werkelijkheid is niet duidelijk in Vlaardingen, daarom kan er over dit punt niets gezegd worden betreffende representativiteit. Op het gebied van het gemiddelde aantal uren en het salaris wijken de data uit de scan af van wat in werkelijkheid de situatie is. Bij het invullen van de scan hebben de BABS'en niet meegedaan. Aan de andere kant zijn de BABS'en wel meegenomen in de gegevens die Vlaardingen heeft aangeleverd. De BAB'sen, die elk een klein dienstverband hebben van 2,68 uur, halen hierdoor het gemiddelde aantal uren naar beneden. Inclusief BABS'en komt het gemiddeld aantal uren neer op 23,5 uur per week, het minimum aantal uren op 2,68 uur per week en het maximum aantal uren op 32,2 uur per week. Over dit laatste punt, de maximale uren in een werkweek bestaat verwarring. In Vlaardingen gaat men ervan uit dat 32,2 uur het maximum is, maar uit de scan is gebleken dat maar één persoon als antwoord heeft gekozen voor 33 uur. Toch valt wel te zeggen dat de data representatief is. Aangezien de BABS'en het gemiddelde aantal uren naar beneden halen en zij de scan niet hebben ingevuld, kan men ervan uitgaan dat de data uit de scan overeenkomt met de werkelijkheid zonder BABS'en erbij. Ook het maximale aantal uren dat gewerkt wordt in een week kan als representatief gezien worden, er is immers een persoon die meent 33 uur te werken. Dit geldt tevens voor het minimale aantal uren zoals is gebleken uit de scan, BAB'sen worden niet meegenomen in dit onderzoek. De gemiddelde salarisschaal in Vlaardingen is representatief voor de gemeente, de data komt overeen met de werkelijkheid. De minimale salarisschaal uit de scan geeft een vertekend beeld, omdat er slechts 2 personen in Vlaardingen zijn die zijn ingeschaald in schaal 4 (de laagste schaal). De overige werknemers zitten in schaal 5 of hoger. In Vlaardingen zelf wordt aangegeven dat er in werkelijkheid niemand in een hogere schaal zit dan schaal 13. Toch blijkt uit de scan dat er ook mensen zitten in schaal 14 of hoger. Uit de data is naderhand gebleken dat dit wederom om 1 persoon ging, net als bij het maximum aantal uren.

Bijlage 6: Validatie van de schalen

In deze bijlage wordt aangegeven hoe de data van de scan bewerkt is om deze meer handzaam te maken. Er is gebruik gemaakt van factor- en betrouwbaarheidsanalyses. Ook is er getest op multicollineariteit om zeker te weten dat er geen overbodige items werden meegenomen in het onderzoek.

Personeelsinstrumenten

De vragen over “personeelsinstrumenten” die door zowel leidinggevendenden, medewerkers en HRM’ers zijn ingevuld, zijn gebruikt om de frequenties te laten zien. De personeelsinstrumenten zijn niet getest op betrouwbaarheid omdat het naar onze mening interessanter is deze items los van elkaar te vergelijken. De stellingen die hieronder vallen zijn te vinden in bijlage 1.

Ability

Werving en selectie

Dit onderdeel is in twee groepen gemeten. Allereerst is er data van de HRM’ers en leidinggevendenden en ten tweede is er data van enkel de medewerkers. De zeven items die gemeten zijn bij de leidinggevendenden en HRM’ers geven op zijn hoogst een Cronbach’s Alpha van ,648. De volgende items vallen binnen deze schaal:

1. *Sollicitanten ondergaan een strenge selectie voor zij aangenomen worden*
2. *Bij de selectie van sollicitanten wordt er gebruik gemaakt van een overzicht met selectiecriteria*
3. *Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de vaardigheden van de sollicitant aansluiten bij de functie*
4. *Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de sollicitant past binnen de afdeling*
5. *Bij de selectie van sollicitanten wordt nauwkeurig gekeken of de opleiding van de sollicitant aansluit bij de functie*
6. *De functie-eisen voor iedere functie zijn helder omschreven*
7. *Voor iedere functie is er een actuele functiebeschrijving*

Er is overigens ook een factoranalyse gedaan, maar hier kwam niets uit. Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Gezien het kleine aantal items dat gemeten is bij de medewerkers (6), is ervoor gekozen enkel een betrouwbaarheidsanalyses te doen. Daaruit bleek dat na verwijdering van het zesde item, Cronbach’s Alpha ,716 zou worden in plaats van ,708. Hier is dan ook gekozen voor het verwijderen van het zesde item. Het doorgestreepte item is verwijderd uit de schaal, waardoor de schaal nog maar uit vijf items bestaat:

1. *Sollicitanten ondergaan een strenge selectie voor zij aangenomen worden*
2. *Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of mijn vaardigheden aansloten bij de functie*
3. *Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of ik paste binnen het team*
4. *Bij de selectieprocedure is nauwkeurig gekeken of mijn opleiding aansloot bij de functie*
5. *De functie-eisen voor iedere functie zijn helder omschreven*
6. ~~*Voor iedere functie is er een actuele functiebeschrijving*~~

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Ontwikkeling

De items over ontwikkeling zijn bij zowel de leidinggevenden, de medewerkers als de HRM'ers gemeten. In totaal bestaat dit onderdeel uit dertien items. Nadat de items getest zijn op betrouwbaarheid bleek dat Cronbach's Alpha ,853 was. Dit was wel een heel hoge Cronbach's Alpha. Uit de correlatieanalyse bleek vervolgens dat twee variabelen met elkaar correleerden. Item 5 en 6 hebben een correlatie van ,901. Aangezien de ondergrens van multicollineariteit in dit onderzoek op ,8 is gelegd voor de correlatie, is hier sprake van multicollineariteit. Op basis van de Cronbach's Alpha is gekeken welk item gedelete kon worden waarbij de Cronbach's Alpha nog hoog zou blijven. Aangezien Cronbach's Alpha bij verwijdering van een item in beide gevallen ,842 zou zijn hebben we de keuze laten vallen op het vijfde item. Dit is dan ook gedaan, waardoor Cronbach's Alpha ,842 werd. Het doorgestreepte item is verwijderd waardoor de schaal nu bestaat uit 12 items:

1. *Nieuwe medewerkers krijgen een introductieprogramma aangeboden voor de uitvoering van de nieuwe functie*
2. *Medewerkers krijgen de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen*
3. *Medewerkers krijgen de mogelijkheid om kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor hun huidige functie*
4. *In onze organisatie is er een specifiek trainingsaanbod toegeschreven op de functie*
5. ~~*Medewerkers hebben de mogelijkheid om voor een andere afdeling te gaan werken*~~
6. *Medewerkers hebben de mogelijkheid om een andere functie binnen de organisatie te vervullen*
7. *Medewerkers hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*
8. *Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen deze organisatie*
9. *De ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers zijn afgestemd op de behoeften van de organisatie*
10. *Het is voor medewerkers duidelijk hoe hun persoonlijke ontwikkeling bij kan dragen aan het bereiken van de doelen van de organisatie*
11. *In het personeelsbeleid wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen medewerkers*
12. *Medewerkers worden gestimuleerd in hun ontwikkeling*
13. *Medewerkers worden ondersteund bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling*

Overigens is er tevens gekeken naar de afzonderlijke onderdelen binnen ontwikkeling, te weten: 'training en scholing' en 'loopbaan'. Hierbij zijn de overige drie stellingen uit de scan buiten beschouwing gelaten. Zes stellingen hadden betrekking op 'training en scholing' en deze zijn getest op hun betrouwbaarheid. Uit deze test kwam een Cronbach's Alpha van ,812. Hierbij was geen sprake van multicollineariteit.

- a. *Nieuwe medewerkers krijgen een introductieprogramma aangeboden voor de uitvoering van de nieuwe functie*
- b. *Medewerkers krijgen de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen*
- c. *Medewerkers krijgen de mogelijkheid om kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor hun huidige functie*
- d. *In onze organisatie is er een specifiek trainingsaanbod toegeschreven op de functie*
- e. *Medewerkers worden gestimuleerd in hun ontwikkeling*
- f. *Medewerkers worden ondersteund bij het plannen van hun toekomstige ontwikkeling*

Vier stellingen hadden betrekking op "loopbaan" en na de betrouwbaarheidsanalyse kwam er een Cronbach's Alpha uit van ,858. Uit de correlatieanalyse bleek echter dat hier wel sprake was van multicollineariteit. Item 1 en 2 hebben een correlatie van ,901. Het is belangrijk om items die hetzelfde meten eruit te halen in verband met de efficiëntie van de vragenlijst. Hierbij moet dan wel gekeken worden naar Cronbach's Alpha. Kijkend naar Cronbach's Alpha bleek dat het verwijderen van het eerste item alsnog een betrouwbare schaal zou opleveren. Hoewel er dan nog maar gewerkt wordt met drie items, menen wij dat de efficiëntie van de vragenlijst voorgaat. Daarom is er een construct gemaakt van drie items waarbij de Cronbach's Alpha uitkwam op ,772. Het doorgestreepte item is verwijderd:

- ~~⇒ Medewerkers hebben de mogelijkheid om voor een andere afdeling te gaan werken~~
- ⇒ *Medewerkers hebben de mogelijkheid om een andere functie binnen de organisatie te vervullen*
- ⇒ *Medewerkers hebben de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie*
- ⇒ *Er is sprake van een nauwkeurig geformuleerd loopbaanbeleid binnen deze organisatie*

Motivation

Beoordeling

Het onderdeel beoordeling bestond uit vier items die door alle drie de groepen respondenten zijn beantwoord. Gezien het kleine aantal items was een factoranalyse overbodig en is er enkel een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Uit deze test kwam een Cronbach's Alpha van ,799. De schaal bestaat uit de volgende items:

1. *De prestaties van medewerkers worden periodiek met hen geëvalueerd*
2. *Medewerkers worden als team verantwoordelijk gesteld voor hun prestaties*
3. *De beoordeling van medewerkers vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van deze medewerkers*

4. Medewerkers weten waar zij op beoordeeld worden

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Beloning

Dit onderdeel is door alle drie de groepen respondenten beantwoord en bestond uit zeven items. Zowel uit de factoranalyse als uit de betrouwbaarheidsanalyse kwam niets. Op zijn hoogst werd Cronbach's Alpha ,596. Hier is dan ook geen construct van gemaakt en bij gebruik van de items zijn deze los behandeld. De stellingen die betrekking hebben op beloning zijn te vinden in bijlage 1.

Opportunity to participate

Autonomie en participatie

Dit onderdeel is eerst beantwoord door enkel de HRM'ers en vervolgens door de leidinggevenden en de medewerkers. Het onderdeel voor de HRM'ers bestond uit zes items en is getest op de betrouwbaarheid.

Na het verwijderen van het eerste item kwam er een Cronbach's Alpha uit van ,665. Hieronder volgen de items die binnen deze schaal vallen, op het doorgestreepte item na:

- ~~1. Medewerkers hebben de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in de organisatie~~
2. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe zij hun taken uitvoeren
3. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over hun werk
4. Medewerkers hebben invloed op de invulling van hun functie
5. Medewerkers hebben de mogelijkheid om hun mening te geven over werkgerelateerde zaken
6. Medewerkers hebben de mogelijkheid om eigen ideeën nader uit te werken

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Het onderdeel van de leidinggevenden en de medewerkers bestond uit zeven items. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat hier een Cronbach's Alpha van ,887 uitkwam. De schaal bestaat uit de volgende items:

1. Medewerkers hebben de mogelijkheid om betrokken te zijn bij de besluitvorming in de organisatie
2. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe zij hun taken uitvoeren
3. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over hun werk
4. Medewerkers hebben invloed op de invulling van hun functie
5. Medewerkers hebben de mogelijkheid om hun mening te geven over werkgerelateerde zaken
6. Medewerkers hebben de mogelijkheid om eigen ideeën nader uit te werken

7. *Medewerkers hebben in het werkoverleg inspraak in de besluiten die worden genomen*

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

HRM rollen

In de scan zijn ook de HRM-rollen van Ulrich benoemd. Deze rollen bestonden ieder uit tien items. Bij de betrouwbaarheidsanalyses per rol bleek dat een rol een bijzonder lage Cronbach's Alpha had. Daarom is er gekeken wat er gedaan kon worden om

- de Cronbach's Alpha zo hoog mogelijk te houden,
- het aantal items binnen de rollen gelijk te houden én
- de items intern consistent te houden.

De rol van administratieve expert had een lage Cronbach's Alpha. Door het tweede item te verwijderen kon de Cronbach's Alpha omhoog worden gehaald. Om te voldoen aan de drie criteria die hierboven zijn gesteld, hebben wij bij alle rollen het tweede item weggehaald. Dit heeft geresulteerd in de volgende scores:

Strategische partner:

Cronbach's Alpha was met tien items in eerste instantie ,832 en na verwijdering van het tweede item is Cronbach's Alpha ,822. Hieronder volgen de items:

- a. *De afdeling Personeel & Organisatie is er om strategieën op het gebied van personeelsbeleid en de bedrijfsstrategie te harmoniseren*
- ~~b. *De afdeling Personeel & Organisatie besteedt tijd aan strategische vraagstukken*~~
- c. *De afdeling Personeel & Organisatie zorgt ervoor dat de strategieën op het gebied van personeelsbeleid in overeenstemming gebracht worden met de organisatiestrategie*
- d. *De geloofwaardigheid van de afdeling Personeel & Organisatie wordt bepaald door het behalen van strategische doelen*
- e. *De afdeling Personeel & Organisatie helpt de organisatie de organisatiedoelen te behalen*
- f. *De afdeling Personeel & Organisatie is betrokken bij de formulering van de organisatiestrategie*
- g. *De effectiviteit van de afdeling Personeel & Organisatie wordt gemeten aan haar vermogen om te helpen dat de strategie werkelijkheid wordt*
- h. *De afdeling Personeel & Organisatie wordt gezien als "business partner"*
- i. *De afdeling Personeel & Organisatie is een actieve deelnemer in strategische planning*
- j. *De afdeling Personeel & Organisatie ontwikkelt processen en programma's om de strategie op het gebied van personeelsbeleid met de organisatiestrategie te verbinden*

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Administratieve expert:

Dit is de rol die een stuk lager scoort dan de andere rollen. Cronbach's Alpha was met tien items in eerste instantie ,607 en na verwijdering van het tweede item is Cronbach's Alpha ,621. Hieronder volgen de items:

1. *De afdeling Personeel & Organisatie is er om administratieve processen te monitoren*
- ~~2. *De afdeling Personeel & Organisatie besteedt tijd aan operationele zaken*~~
3. *De afdeling Personeel & Organisatie zorgt ervoor dat de processen op het gebied van personeelsbeleid efficiënt beheerd worden*
4. *De geloofwaardigheid van de afdeling Personeel & Organisatie wordt bepaald door toenemende productiviteit*
5. *De afdeling Personeel & Organisatie helpt de organisatie de efficiëntie van de bedrijfsvoering te verbeteren*
6. *De afdeling Personeel & Organisatie is betrokken bij de uitvoering van de processen op het gebied van personeelszaken*
7. *De effectiviteit van de afdeling Personeel & Organisatie wordt gemeten aan haar vermogen om op efficiënte wijze processen op het gebied van personeelsbeleid te leveren*
8. *De afdeling Personeel & Organisatie wordt gezien als expert in administratieve processen*
9. *De afdeling Personeel & Organisatie is een actieve deelnemer in het ontwerpen en leveren van processen op het gebied van personeelsbeleid*
10. *De afdeling Personeel & Organisatie ontwikkelt processen en programma's om op efficiënte wijze documenten en gegevens te verwerken en bij te houden*

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Employee champion:

Cronbach's Alpha was met tien items in eerste instantie ,740 en na verwijdering van het tweede item is Cronbach's Alpha ,718. Hieronder volgen de items:

- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is er om medewerkers te helpen bij het bereiken van een werk-privé balans*
- ~~⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie besteedt tijd aan het luisteren naar medewerkers en beantwoorden van hun vragen*~~
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie zorgt ervoor dat personeelsbeleid en programma's tegemoet komen aan de belangen en wensen van medewerkers*
- ⇒ *De geloofwaardigheid van de afdeling Personeel & Organisatie wordt bepaald door haar bijdrage aan de wensen en belangen van medewerkers*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie helpt de organisatie rekening te houden met de belangen en wensen van medewerkers*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is betrokken bij de verbetering van de betrokkenheid van medewerkers*

- ⇒ *De effectiviteit van de afdeling Personeel & Organisatie wordt gemeten aan haar vermogen om de wensen en belangen van medewerkers te behartigen*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie wordt gezien als steun en toeverlaat voor medewerkers*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is een actieve deelnemer in het luisteren naar medewerkers en het beantwoorden van hun vragen*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie ontwikkelt processen en programma om zorg te dragen voor de wensen en belangen van medewerkers*

Uit de correlatieanalyse bleek dat er geen correlatie bestond tussen de verschillende variabelen en dat er dus geen sprake was van multicollineariteit.

Change agent:

Cronbach's Alpha was met tien items in eerste instantie ,775 en na verwijdering van het tweede item is Cronbach's Alpha ,741. Hieronder volgen de items:

- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is er om gedrag te veranderen met het oog op organisatieverandering*
- ~~⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie besteedt tijd aan het stimuleren van gedrag om de organisatie beter te laten presteren*~~
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie zorgt ervoor dat processen en programma's op het gebied van personeelsbeleid het verandervermogen van de organisatie vergroten*
- ⇒ *De geloofwaardigheid van de afdeling Personeel & Organisatie wordt bepaald door het tot stand brengen van verandering*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie helpt de organisatie in te spelen op verandering*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is betrokken bij het vormgeven van cultuurverandering*
- ⇒ *De effectiviteit van de afdeling Personeel & Organisatie wordt gemeten aan haar vermogen om de organisatie te helpen anticiperen en zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie wordt gezien als veranderkundig adviseur*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie is een actieve deelnemer in organisatievernieuwing, organisatieverandering of transformatie*
- ⇒ *De afdeling Personeel & Organisatie ontwikkelt processen en programma's om de organisatie te helpen veranderen*