

Van Performance Management naar Performance Development

Geen prestatie zonder motivatie



Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0
Auteur:	Laurien Elion, s1084304
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Modulecode:	HRHt14-16
Docent-begeleider:	Johan Oostlander
Datum:	6 juni 2017
Plaats:	Leiden

Management samenvatting

Door verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt wordt Performance Management (PM) steeds belangrijker. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat HR voor een grote uitdaging staat. De betrokkenheid van medewerkers met de organisatie wordt steeds belangrijker, waardoor er meer aandacht komt voor de ontwikkeling en retentie van medewerkers. Om deze redenen is het belangrijk om medewerkers op een gepaste manier te motiveren in hun werk, maar ook te beoordelen.

Lange tijd pasten organisaties eenzelfde PM model toe, met als doel het beoordelen van medewerkers. Dit model werd ook wel Performance Appraisal (PA) genoemd. Echter, in de afgelopen jaren ontstond veel ontevredenheid over het PA model en kwam het doel van een PM model meer te liggen op het motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Dit nieuwere model wordt in dit onderzoek het moderne PM model genoemd. De vraag in dit onderzoek is op welke manier PM invloed heeft op de motivatie van werknemers.

In dit onderzoek zijn beide modellen vergeleken en is er gekeken in hoeverre elementen van beide modellen een motiverend effect hebben op de medewerker. Het onderzoek is verricht binnen Organisatie X, die gebruikt zal worden als casestudie.

Uit de interviews, maar ook uit de literatuur is gebleken dat het moderne PM model motiverender werkt dan het traditionele PA model. Echter, het model dat wordt aanbevolen verschilt in zekere mate met wat er in de literatuur wordt besproken. Daarom is de aanbeveling in dit onderzoek om een nieuw model te hanteren: het Performance Development Model. Hier horen de volgende elementen bij.

Advies 1: Realiseer tussen de vier en zes feedback momenten per jaar en stimuleer het frequent opvragen van formele feedback

Valkuilen advies 1: Maximum van drie counselees per counselor. Daarnaast kan het zijn dat er te weinig formele feedback wordt opgevraagd

Advies 2: Continue informele feedback, zowel positief als verbeter feedback stimuleren door trainingen

Valkuil advies 2: Trainen en bewust maken van informeel feedback geven kost tijd

Advies 3: Feedback top-down, maar ook bottom-up

Valkuil advies 3: Geen veilig klimaat om eerlijk te zijn

Advies 4: Lange termijn doelen stellen die flexibel zijn

Valkuil advies 4: Flexibele doelen gaan ten koste van prestatie focus

Advies 5: Doelstellingen formuleren die op de ontwikkeling en krachten van de medewerker gericht zijn

Valkuil advies 5: Het formuleren van te softte doelen

Als deze adviezen worden opgevolgd en er rekening wordt gehouden met de valkuilen, dan zal uiteindelijk het Performance Development Model leiden tot een hogere motivatie, met als resultaat verbeterde prestaties van medewerkers.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie over Performance Management. Ik ben altijd al geïnteresseerd geweest in de manier waarop mensen gemotiveerd zijn en wat mensen motiveert in hun werk. Wat hen beweegt, wat hen harder doet werken, maar ook de manier waarop mensen worden getriggerd om het beste uit zichzelf te halen. Hier heeft een persoon zelf invloed op, maar de organisatie speelt daar ook een grote rol in. Hoe kan een organisatie medewerkers stimuleren of zelfs motiveren in hun werk? Of kan een organisatie dat überhaupt wel? In deze scriptie ben ik een stukje dichterbij het antwoord op deze vragen gekomen, door in te zoomen op de manier waarop Performance Management invloed heeft op de motivatie van medewerkers. Het is een actueel onderwerp, waar veel mensen een mening over hebben, maar hoe wordt een Performance Management model nou écht ervaren door medewerkers?

Ik heb de kans gekregen om bij een fantastische organisatie mijn afstudeerstage te doen, waarbij ik een onderzoek mocht gaan doen wat perfect aansluit op mijn interesses. Dit heeft er mede voor gezorgd dat het onderwerp 'Performance Management en motivatie' mij nooit gingen vervelen. Ik wil heel erg graag mijn begeleidster vanuit de organisatie bedanken. Ze is er altijd voor me geweest, op momenten dat ik door de bomen het bos niet meer zag, of als ik gewoon even wilde sparren. Ze heeft me veel nieuwe inzichten geboden en ik heb heel erg veel van haar mogen leren. Daarnaast wil ik ook mijn docentbegeleider Johan Oostlander bedanken voor de nuttige afstudeermeetings, maar ook als ik vragen had dat ik altijd bij hem terecht kon.

Ik wens u veel leesplezier bij het lezen van mijn scriptie!

Laurien Elion
5 juni 2017

Inleiding

Steeds meer organisaties zijn bezig met innovatieve manieren te bedenken om de prestaties van werknemers te beoordelen (Vijay & Singh, 2015). Er worden systemen en modellen toegepast, om zo nauwkeurig mogelijk de ontwikkeling en prestaties van werknemers te monitoren en om een werknemer daar waar nodig te belonen op zijn prestaties. Het ontwerp en de inhoud van deze systemen worden steeds meer opgenomen in het strategische HR beleid van een organisatie. Echter, veel organisaties zijn hun beoordelingssysteem aan het veranderen. Ze komen er bijvoorbeeld achter dat hun huidige systeem dat ze al jaren toepassen niet meer motiverend werkt, of dat er op een andere manier ontevredenheid ontstaat (Fletcher, 2001). Het traditionele systeem dat organisaties dus toepasten om medewerkers te beoordelen, wordt langzamerhand aangepast en vervangen door een nieuwer systeem. Waar eerst de focus lag op het beoordelen van prestaties van werknemers in het verleden, ligt bij het moderne model de focus bij het meer op de individuele ontwikkeling van de werknemer. Deze draagt vervolgens bij aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. De term voor het systeem waarin de medewerker wordt beoordeeld op zijn of haar prestaties wordt ook wel Performance Management (PM) genoemd. PM kent dus een traditionele en een moderne vorm en deze vormen zullen in dit onderzoek centraal staan.

De manier waarop PM tegenwoordig wordt vormgegeven is een zeer actueel en belangrijk onderwerp geworden voor organisaties. Retentie en betrokkenheid van medewerkers is volgens een onderzoek van Bersin (2015) de nummer twee zorg van organisaties en HR. Hier speelt PM een grote rol in. In dit onderzoek zullen beide vormen worden vergeleken en zal er ook worden gekeken naar de relatie met motivatie. Er wordt veel gepleit voor het moderne systeem, maar leidt dit ook daadwerkelijk tot een hogere motivatie bij medewerkers om nog beter te presteren? Of zijn er bepaalde onderdelen uit het traditionele model die motiverend werken, maar ook bepaalde onderdelen niet? Deze vragen zullen in dit onderzoek centraal staan. De hoofdvraag in dit onderzoek is dan ook: "Op welke manier heeft Performance Management invloed op de motivatie van werknemers?" Om antwoord op deze vraag te geven, zijn er verschillende deelvragen opgesteld:

1. Wat is Performance Management en welke soorten/modellen zijn er?
2. Wat is motivatie?
3. Wat is de relatie tussen Performance Management en motivatie?
4. Welke onderdelen van het traditionele Performance Management model worden als motiverend en welke worden als demotiverend ervaren?
5. Welke onderdelen van het moderne Performance Management model worden als motiverend en welke worden als demotiverend ervaren?
6. In hoeverre vindt informele feedback plaats en in hoeverre is dit motiverend?

Aan de hand van literatuurstudie en een casestudie zal er antwoord op deze vragen worden gegeven, alvorens een advies uit te kunnen brengen over welke vorm van Performance Management medewerkers het meest motiveert.

Leeswijzer

In dit onderzoek zal allereerst een context worden geschetst over trends rondom het onderwerp. Ook zal Organisatie X worden beschreven, waar de casestudie zal worden uitgevoerd. Vervolgens wordt het probleem geformuleerd, in combinatie met het verklaren van het doel van het onderzoek, de aanleiding van dit onderzoek en zal de doelgroep worden beschreven. Daarna vindt literatuurstudie plaats, waarin theorie over het onderwerp wordt verzameld om voldoende informatie over het onderwerp te verkrijgen wat zal helpen om antwoord te krijgen op enkele deelvragen. Vervolgens wordt de methodologie van dit onderzoek beschreven. Hierin wordt onder andere uitgelegd waarom

er is gekozen voor deze onderzoeksvorm en wordt de procedure van het onderzoek beschreven. Na de methodologie zullen de resultaten uit de literatuurstudie en de casestudie worden weergegeven en geanalyseerd. Daarna volgen de conclusie en de aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten, gevolgd door een kritische terugblik op het onderzoek in de Discussie. Tot slot wordt de implementatie van de aanbevelingen beschreven.

Inhoudsopgave

Management samenvatting	2
Voorwoord	3
Inleiding	4
Inhoudsopgave	6
1 Situatieschets	8
2 Probleemformulering	11
2.1 Aanleiding	11
2.2 Doelstelling	12
2.3 Probleemstelling	12
2.4 Deelvragen	12
2.5 Doelgroep en afbakening	12
3 Theoretisch kader	13
3.1 Wat is Performance Management?	13
3.2 Wat is motivatie?	16
3.3 Relatie tussen Performance Management en motivatie	17
3.4 Deelconclusie	18
4 Methodologie	19
4.1 Methoden van onderzoek	19
4.2 Verantwoording doelgroep	19
4.3 Meetinstrumenten	20
4.4 Procedure	21
5 Resultaten	21
5.1 Motivatie onderdelen traditionele PM model	21
5.1.1 Formele feedbackmomenten	21
5.1.2 Opstellen van doelen	22
5.2 Motivatie onderdelen moderne PM model	22
5.2.1 Formele feedbackmomenten	22
5.2.2 Opstellen van doelen	23
5.3 Informele feedback	23
6 Conclusie	25
7 Aanbevelingen	28
8 Discussie	30
9 Implementatie	31
10 Literatuurlijst	34

11	Bijlagen	37
11.1	Bijlage I Interviewvragen	37
11.2	Bijlage II Schematische uitwerking interviews Resultaten Traditionele PM model	41

1 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt allereerst de context van het onderwerp Performance Management beschreven. Vervolgens wordt de organisatie waar de casestudie wordt gedaan beschreven en wordt beargumenteerd wat dit onderzoek gaat opleveren.

Demografische ontwikkelingen Performance Management

PM is een actueel onderwerp dat binnen organisaties steeds belangrijker wordt en aan verandering onderhevig is (Vijay & Singh, 2015). Dit komt mede door verschillende ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Ten eerste, demografische veranderingen spelen een grote rol rondom dit onderwerp. De Millennials, of ook wel Generatie Y genoemd, zijn geboren in de jaren '80 en '90 en zijn de toekomstige generatie die aan het werk gaan. Volgens Weber (2013) zullen in 2020 46% van alle werknemers in Amerika Millennials zijn. De Millennials hebben een andere manier van werken en stellen ook andere eisen aan hun werk dan vorige generaties. Zo zegt 65% van de Millennials dat ze de mogelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling het meest belangrijk vinden in hun werk, maar ook geeft 52% aan dat carrièremogelijkheden en doorgroei een aantrekkelijke factor zijn voor een werkgever (Weber, 2013). Kortom, Millennials zijn een nieuwe generatie met andere wensen en eisen voor een functie dan de huidige en vorige generatie werknemers.

Naast deze generatie Y is ook generatie Z in opkomst. Dit zijn mensen die tussen 1992 en 2010 geboren zijn. Vanaf 2020 is deze generatie aan zet (Ashlers & Boender, 2011). Kenmerken van deze generatie Z zijn onder andere dat ze leven in een 24/7 informatiemaatschappij, waarbij het internet vooral een sociale functie heeft. Binnen het bedrijfsleven hechten zij geen waarde aan een hiërarchische structuur, maar geven hun voorkeur aan een open netwerk structuur. Ze willen altijd verbonden zijn, waarbij werk en privé in elkaar overlopen en zijn zeer individualistisch ingesteld. Bovendien is het een generatie die gewend is om continu getest te worden, waardoor ze afhankelijk zijn van externe feedback, maar tegelijkertijd zijn ze minder geneigd om carrière te maken. Ze houden liever de balans goed tussen werk en vrije tijd. Het is dus voor organisaties en HR belangrijk dat zij in deze demografische veranderingen meegaan. Het vereist een meer gedurfde en innovatieve manier van denken en het geeft input tot nadenken over de huidige manier van het managen van medewerkers, maar ook over de manier van ontwikkelen en medewerkers verbonden te laten voelen met de organisatie (Vijay & Singh, 2015).

Schaarste aan talent

Een andere ontwikkeling in de arbeidsmarkt is het aantrekken van talent, wat tegenwoordig bij veel organisaties hoog op de agenda staat. De vraag naar talent is afgelopen jaren gestegen en dit komt mede door de aantrekkende economie. Een gevolg van deze trend is dat de schaarste aan talent toeneemt (Piersma & Verbeek, 2015).

Volgens Beechler en Woodward (2009) is de oorzaak van deze schaarste aan talent onder andere de mobiliteit van werknemers en werkgevers. De globalisering maakt mogelijk dat medewerkers vanuit verschillende landen en universiteiten gescout kunnen worden en dus overal ter wereld aan de slag kunnen. Dit komt zowel door de lagere immigratie- en emigratiestandaarden, als het eenvoudiger worden van reizen over de hele wereld. Daardoor hebben organisaties een groter bereik om talent binnen te halen, maar tegelijkertijd is er ook meer concurrentie om deze talenten daadwerkelijk te verkrijgen.

Technologische ontwikkelingen

Tot slot spelen technologische ontwikkelingen ook een grote rol in de veranderende arbeidsmarkt. Er ontstaat een werkomgeving waarin mensen 24/7 online en bereikbaar zijn en de scheiding tussen werk en privé steeds lastiger te maken valt (Vijay & Singh, 2015). Verschillende netwerksites als Facebook, LinkedIn en Twitter maken het voor medewerkers eenvoudig om de arbeidsmarkt voor nieuwe functies

in de gaten te houden. Organisaties stellen zich meer open om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te profileren ten opzichte van andere organisaties (De Roo, 2017). Dit houdt in dat de focus op het behouden en verkrijgen van talent heel erg belangrijk wordt.

Uitdagingen voor HR

Bovenstaande ontwikkelingen zijn tegenwoordig een nieuwe uitdaging voor HR (Vijay & Singh, 2015). Retentie, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers is iets waar HR afdelingen in organisaties veel mee bezig zijn. Er ontstaat steeds meer de vraag hoe talenten te beoordelen en te motiveren, met als uiteindelijke doel om de efficiëntie en productiviteit van een organisatie te laten stijgen. Hiervoor is een systeem nodig dat prestaties van medewerkers meet en beoordeelt. Dit wordt Performance Management genoemd. PM is een begrip dat traditioneel gezien een basis proces omvat, waarbij de lijnmanager een jaarlijks rapport invult over de prestatie van een werknemer en dit vervolgens met de werknemer bespreekt (Fletcher, 2001). Dit systeem wordt ook wel Performance Appraisal (PA) genoemd en wordt door veel organisaties toegepast. Echter, uit onderzoek van Fletcher (2001) blijkt dat veel organisaties ontevreden zijn over hun huidige PM model en dat het model ontwikkeling en motivatie van werknemers in de weg kan staan.

Onder andere door bovenstaande redenen is er een verschuiving gaande, waarbij PA verandert in een moderne vorm van PM. Hierbij krijgt de ontwikkeling en betrokkenheid van werknemers een meer centrale rol in het PM proces. Een onderdeel van dit nieuwe model is bijvoorbeeld het formuleren van doelen en in beoordelingsgesprekken kijken naar prestaties in de toekomst in plaats van prestaties in het verleden (Bersin, 2015).

Best practise van Deloitte

Organisaties in verschillende sectoren zijn bezig om deze trends mee te nemen in hun beleid en strategie. Dit met het doel om op die manier de beste talenten aan te trekken en concurrentie voor te zijn. Dit geldt ook voor organisaties binnen de consulting sector. Volgens Consultancy.uk (2017) blijft het aantrekken en behouden van talent een eeuwigdurend vraagstuk voor consultancy organisaties. Een voorbeeld van een organisatie die op dit moment de moderne vorm van PM toepast, is Deloitte. De onderwerpen in het nieuwe PM model zijn onder andere snelheid, one-fits-one en constante ontwikkeling. Deloitte wilde van het huidige model af, wat inhield dat de werknemer werd beoordeeld na een project. Al deze beoordelingen werden meegenomen in de jaarlijkse beoordeling, waarbij verschillende counselors praatten over hun counselees en hun beoordeling. Echter, Deloitte kwam erachter dat jaarlijkse beoordelingsgesprekken veel minder waardevol waren dan een gesprek kort na de afronding van een project. Dit was een reden waarom Deloitte is overgestapt op een andere manier van PM. In het nieuwe PM model zijn er wekelijkse check-ins, wordt per kwartaal of na elk project een snapshot genomen van de geleverde prestatie en vindt er een jaarlijkse beloningsbeslissing plaats. Bij de wekelijkse check-in bespreekt de teamleider met de werknemer wat er die week gaat gebeuren, wat er verwacht wordt van de medewerker, hoe vervolgens topprestaties eruit zien en hoe de werknemer die week optimaal kan presteren (Buckingham & Goodall, 2015).

Organisatie X

Een organisatie vergelijkbaar aan Deloitte is Organisatie X. Dit is tevens de organisatie waar dit onderzoek gedaan wordt. Het is een grote multinationale organisatie in de financiële dienstverlening sector. De organisatie geeft adviezen over bijvoorbeeld belastingen, maar ook op het gebied van recht en HR. Wegens privacy gevoeligheid zal er in dit onderzoek worden gesproken over organisatie X. Organisatie X is wereldwijd actief in meer dan 100 landen, waarbij meer dan 200.000 medewerkers werken.

Een relevante en actuele ontwikkeling van de organisatie is globalisering. Door snel groeiende technologische ontwikkelingen kunnen ideeën sneller worden verspreid en staan mensen meer dan

ooit met elkaar in contact. Hierdoor verandert ook de vraag van de klant. De klant verwacht dat zijn of haar vraagstukken op een kwalitatief goede manier worden opgelost, ongeacht de locatie waar de klant opereert. Organisatie X gaat hierin mee en biedt diensten aan die over de hele wereld geleverd kunnen worden.

De structuur van deze wereldwijde organisatie is zo opgebouwd dat overal dezelfde strategie en hetzelfde merk wordt uitgestraald, met als doel om hoge kwaliteit te leveren in de diensten die zij aanbieden.

PM modellen binnen Organisatie X

Organisatie X is vergelijkbaar met concurrenten die dezelfde diensten leveren en internationaal bijna net zo groot zijn. Daardoor is het belangrijk voor organisatie X om talenten aan te trekken en te motiveren. Op dit moment hanteert Organisatie X twee verschillende PM modellen: de traditionele en de moderne vorm. Afdeling A hanteert momenteel de traditionele vorm. De moderne vorm is op dit moment alleen nog maar binnen Afdeling B uitgerold. Het wordt alleen toegepast op consultants die vanaf september zijn begonnen met werken bij Organisatie X, binnen Afdeling B. Het is nu ongeveer acht maanden in gebruik. De rest van Organisatie X hanteert nog het traditionele model.

Het traditionele PM model binnen Organisatie X ziet er als volgt uit. Elke werknemer is een counselee en heeft een counselor boven zich. Met deze counselor worden aan het begin van het jaar de doelstellingen opgesteld die de counselee dat jaar wil gaan bereiken. Dit wordt meestal aan het begin van het boekjaar gedaan, in augustus/september. Met de counselor bespreekt de counselee de feedback die de hij of zij heeft gekregen bijvoorbeeld naar aanleiding van een project dat is afgerond. Deze vorm van feedback wordt in de rest van dit onderzoek aangeduid als 'formele feedback'. Deze feedback dient de counselee (de werknemer) zelf uit te vragen bij de collega's met wie hij of zij in een project heeft samengewerkt. Vervolgens vullen die collega's de feedback in en krijgen de counselor en de counselee deze feedback terug. Rond januari vindt vervolgens de mid-year plaats, een gesprek tussen counselor en counselee, waarbij de doelstellingen van de counselee worden besproken, maar ook de verkregen feedback van de counselee. Tot slot vindt aan het einde van het jaar de year-end plaats, waarbij de counselee weer feedback verzamelt en deze wordt vervolgens weer tussen de counselor en counselee besproken. Daarna, aan het einde van het boekjaar rond de maand juni, vinden de 'round tables' plaats, waarbij alle counselors van een bepaalde afdeling samen gaan zitten en de prestaties van hun counselees bespreken. Uiteindelijk krijgt de counselee een beoordeling op een schaal van 1 tot 5, waarbij 5 betekent dat diegene uitstekend heeft gepresteerd.

Het moderne model dat op dit moment binnen Afdeling B is uitgerold heeft zes feedback momenten. Tijdens een cycle (gedeelte tussen de feedbackmomenten in) verzamelt de counselee feedback over verschillende prestaties die hij of zij heeft geleverd. In tegenstelling tot het traditionele model, waarbij de feedback na het afronden van een project wordt opgevraagd, kan de counselee ook feedback opvragen voor kleinere prestaties, zoals het maken van een Powerpoint presentatie bijvoorbeeld. Aan het einde van de cycle bespreken de counselor en counselee samen de verkregen feedback van de counselee. Bovendien wordt er gekeken naar de doelen die de counselee aan het begin van het jaar heeft opgesteld en of daar eventueel wat aan kan worden bijgesteld. Tegelijkertijd hebben de counselors onderling gekeken naar hoe de counselees van een bepaalde afdeling presteren en dan wordt er een vergelijking gemaakt tussen de counselees. Het gemiddelde van de scores van de counselees wordt berekend en op die manier kan een counselee drie verschillende scores krijgen: 1) onder gemiddeld, 2) gemiddeld en 3) boven gemiddeld. Deze feedbackmomenten vinden zes keer per jaar plaats en aan het eind van het jaar wordt iemand beoordeeld en beloond op basis van de feedback verkregen over het hele jaar.

In dit onderzoek zal er worden gekeken in hoeverre beide modellen invloed hebben op de motivatie van werknemers. Er zal worden beargumenteerd welke elementen van het moderne model motiverend werken, maar zal er ook worden beargumenteerd wat er uit het traditionele model als motiverend naar boven komt.

2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het vraagstuk beschreven, gevolgd door de probleemstelling van het onderzoek. Daarna zal het doel van het onderzoek worden beschreven en vervolgens worden de deelvragen behandeld. Tot slot wordt de doelgroep van het onderzoek beschreven.

2.1 Aanleiding

Uit onderzoek blijkt dat veel organisaties overgaan op een vernieuwde vorm van PM, maar ook veel organisaties nog niet (Cappelli & Tavis, 2016). Door dit onderzoek met een casestudie zal er theoretisch en praktisch inzicht worden verkregen in beide systemen en de relatie tot motivatie van werknemers.

Theoretische toegevoegde waarde

De theoretische toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat PM aan het veranderen is. Hierdoor is er een gat in de literatuur ontstaan tussen de onderzoeken die al gedaan zijn en worden er implicaties gegeven voor verdere onderzoeken. Dit blijkt ook uit een onderzoek van Judge, Bono, Thoresen & Patton (2001) die onderzoek hebben gedaan naar de relatie tussen motivatie en PM. Zij gaven aan dat door de veranderende vorm van PM de link met motivatie ook verandert en dat dit in de toekomst onderzocht dient te worden. Dit onderzoek zal dit gat in de literatuur proberen te vullen.

Praktische toegevoegde waarde

De praktische toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat elke organisatie een PM model gebruikt. Wellicht in de moderne of nog in de traditionele vorm. Dit onderzoek zal inzicht geven in de elementen van een traditioneel PM model, maar ook in de elementen van een modern model. Vervolgens zal er een link worden gelegd met motivatie en welke onderdelen wel motiverend voor medewerkers zijn en welke niet. Met motiverend wordt in dit onderzoek bedoeld dat medewerkers harder gaan werken en betere resultaten gaan leveren. Er zal vervolgens een praktische aanbeveling worden gegeven over beide modellen en hoe deze succesvol binnen een organisatie kunnen worden gebruikt, met als doel medewerkers nog gemotiveerder te maken om te presteren.

De casestudie wordt gedaan bij Organisatie X. Dit onderzoek zal een inzicht geven in de elementen van beide PM modellen die binnen Organisatie X worden toegepast. De organisatie zal te weten komen in hoeverre elementen een motiverende invloed hebben op medewerkers en welke elementen wellicht averechts werken of niet effectief zijn. Organisatie X kan vervolgens zelf bepalen of zij iets met deze uitkomsten willen doen.

Bovendien heeft het onderzoek een praktische toegevoegde waarde voor Organisatie X, omdat er op dit moment nog weinig onderzoek is gedaan binnen de organisatie naar PM. De organisatie kan dit onderzoek gebruiken om klanten te adviseren over PM modellen en de effectiviteit hiervan op de motivatie van werknemers. Zij zullen dit document dus in commercieel opzicht kunnen gebruiken richting klanten toe, om zo de expertise in PM verder op te bouwen.

2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de elementen van de twee PM modellen en in hoeverre die invloed hebben op de motivatie van werknemers. Dit zal onderzocht worden door middel van theoretisch onderzoek als wel door het houden van diepte-interviews.

Interviews zullen gehouden worden met twee afdelingen die gebruik maken van een verschillend PM model. Afdeling A gebruikt zoals bovengenoemd het traditionele model en Afdeling B gebruikt de moderne vorm van PM.

Op basis van de informatie die in de interviews naar voren komt zal duidelijk worden hoe beide systemen door managers worden ervaren en welke elementen van beide systemen welk effect bewerkstelligen. Door deze informatie te analyseren zal er uiteindelijk een advies worden gegeven over het 'perfecte' model van PM bij Organisatie X, waaronder wordt verstaan "een PM model die alle elementen bezit om werknemers te motiveren". Vervolgens kan dit als leidraad worden gebruikt naar andere organisaties toe. Deze uitkomst kan door andere bedrijven in de financiële dienstverlening worden gebruikt als ook door organisaties die een PM model gebruiken of willen gebruiken.

2.3 Probleemstelling

De probleemstelling in dit onderzoek is als volgt: Op welke manier heeft Performance Management invloed op de motivatie van werknemers?

2.4 Deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te beantwoorden, kunnen de volgende deelvragen worden geformuleerd tijdens deskresearch:

1. Wat is Performance Management en welke soorten/modellen zijn er?
2. Wat is motivatie?
3. Wat is de relatie tussen Performance Management en motivatie?

Voor fieldresearch zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

4. Welke onderdelen van het traditionele Performance Management model worden als motiverend en welke worden als demotiverend ervaren?
5. Welke onderdelen van het moderne Performance Management model worden als motiverend en welke worden als demotiverend ervaren?
6. In hoeverre vindt informele feedback plaats en in hoeverre is dit motiverend?

2.5 Doelgroep en afbakening

Het onderzoek zal binnen Organisatie X plaatsvinden, een organisatie binnen de financiële dienstverlening. Vandaar dat het onderzoeksresultaat beter te generaliseren is voor organisaties in een vergelijkbare sector. Uiteraard zou het ook binnen andere organisaties kunnen worden toegepast, maar dan zou er nader bekeken moeten worden op welke manier het onderzoeksresultaat aansluit bij de organisatie.

De respondenten die zullen worden geïnterviewd zijn afkomstig van afdeling A en afdeling B. Van beide afdelingen zullen dit managers zijn. Hiervoor is gekozen, omdat managers feedback geven en ook ontvangen. Zij hebben dus op verschillende manieren met het PM model te maken. Bovendien zijn dit allemaal managers die ook de rol van counselor vervullen, wat betekent dat zij één of meer counselees onder zich hebben waar zij op de formele feedbackmomenten mee zitten.

Van afdeling A zullen managers worden geïnterviewd die te maken hebben met het huidige PM model binnen Organisatie X, namelijk het traditionele model. Van Afdeling B zullen managers worden

geïnterviewd die werken met het moderne model. Het doel van deze interviews is om erachter te komen wat hun ervaringen zijn met de modellen en hoe dit invloed heeft op hun motivatie in het werk. Beide afdelingen geven klanten advies over bepaalde onderwerpen, maar de aard van de werkzaamheden verschilt per afdeling. Dit zal niet veel invloed hebben op de uitkomst van dit onderzoek omdat in dit onderzoek slechts gefocust wordt op de PM modellen binnen Organisatie X.

Het onderzoek zal als volgt afgebakend worden.

Begripsbepaling Performance Management (PM)	Een brede set aan activiteiten met als doel om de prestatie van werknemers te verhogen, om zo uiteindelijk de effectiviteit en productiviteit van de organisatie te verhogen (DeNisi, 2006).
Methodiek: deskresearch en fieldresearch	In dit onderzoek zal er desk- en fieldresearch worden gedaan. Er zal aan de hand van literatuuronderzoek theorie worden verkregen over het begrip PM en de verschuiving die gaande is binnen PM. Ook zal er fieldresearch worden gedaan, waarbij binnen Organisatie X met managers wordt gesproken om hun meningen en ervaringen te verkrijgen over de huidige PM modellen binnen Organisatie X.
Doelgroep	Het onderzoek vindt binnen Organisatie X plaats. Deze organisatie kan de inzichten uit het onderzoek gebruiken voor intern, maar ook voor extern gebruik richting klanten. De doelgroep waarmee wordt gesproken zullen managers binnen Organisatie X zijn, omdat zij al langer werkzaam zijn en dus al langere tijd ervaring hebben met een PM model. Bovendien ontvangen zij feedback, maar zij geven dit ook aan de mensen onder hen.
Kwalitatief onderzoek	Er zal kwalitatief onderzoek worden gedaan, wat inhoudt dat er diepte-interviews zullen worden gehouden. Hier is voor gekozen, omdat er op deze manier op een persoonlijke wijze informatie kan worden verkregen over de meningen en ervaringen die managers binnen Organisatie X hebben over het huidige PM model. Bovendien kan er worden doorgevraagd en kan er dieper op het onderwerp in worden gegaan.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie rondom het vraagstuk beschreven. Hierin worden de definities beschreven, maar ook de relatie tussen PM en motivatie. Tot slot zal dit hoofdstuk worden afgesloten met een deelconclusie, waarin er een samenvatting wordt gegeven van de theorie.

3.1 Wat is Performance Management?

Definities PM

Op individueel niveau betekent job performance het scala aan activiteiten, gedrag en uitkomsten die een werknemer levert die gelinkt zijn en bijdragen aan de organisatiedoelstellingen (Viswesvaran & Ones, 2000).

In de literatuur komen er verschillende definities van PM naar voren. Volgens DeNisi (2006) is de definitie van PM: een brede set van activiteiten met als doel om de prestatie van werknemers te verhogen, om zo uiteindelijk de effectiviteit en productiviteit van de organisatie te verhogen. Zoals in de Situatieschets in hoofdstuk 1 ook is genoemd, was PM traditioneel gezien een basis proces, waarbij de lijnmanager jaarlijks een rapport invult over de werknemer en hij dit vervolgens bespreekt met de werknemer. Hierbij wordt vrijwel altijd gekeken naar de prestatie van de individuele werknemer en wordt dit vooral gemeten door middel van ratings. Dit traditionele proces wordt ook wel Performance

Appraisal genoemd. Het is een model dat volgens McGregor (1972) door veel organisaties wordt toegepast.

Om de definitie verder te verklaren, zal er eerst een historische context worden geschetst over hoe PM tot stand is gekomen. Historische en economische context spelen een grote rol in de ontwikkeling van PM over de laatste paar jaren.

Historie PM

Het beoordelen en evalueren van de prestaties van werknemers is iets wat al eeuwen bestaat. Maar het beoordelingssysteem werd pas echt vormgegeven in het Amerikaanse leger tijdens de Eerste Wereldoorlog om soldaten te beoordelen op hun prestaties (Murphy & Cleveland, 1995). Vervolgens ging meer dan 60% van de Amerikaanse bedrijven over op dit model. Het was een model waar sprake was van het beoordelen van een werknemer op basis van zijn of haar geleverde prestaties door het gebruiken van vaste beoordelingsschalen (forced-rankings). Als een werknemer goed presteerde, dan had diegene het vooruitzicht om promotie te krijgen en dus hogerop in de organisatie te komen. Dit was dan ook het doel van het ranking-systeem, waarbij er nauwelijks sprake was van het richten op het verbeteren van de prestaties van werknemers (Cappelli & Tavis, 2016). In de jaren die volgden, namen veel organisaties het forced-ranking systeem over, waarbij de werknemer eens per jaar feedback ontving over deze beoordeling. Tegelijkertijd werden er veel onderzoeken gedaan, naar hoe de ratingsschalen konden worden aangepast, om zo nog nauwkeuriger prestaties te kunnen meten. Zo werd er gekeken naar het veranderen van de ratingsschaal naar 5 tot 7 in plaats van een schaal van 1 tot en met 5 (Peters & McGormick, 1966). PA was dus een model wat constant aan verandering onderhevig was, met als doel om de nauwkeurigheid ervan te vergroten. Als het PA model nauwkeurig was, dan pas zouden medewerkers gemotiveerd zijn om hun prestaties te verbeteren (DeNisi & Sonesh, 2011).

Echter, zoals ook in de situatieschets is beschreven, is uit onderzoek van Fletcher (2001) gebleken dat veel organisaties ontevreden zijn over hun huidige beoordelingssysteem. Ook verschillende onderzoekers waren ontevreden over het PA model. Zo was Ilgen (1993) een van de eerste onderzoekers die het PA model afwees, omdat hij van mening was dat de nauwkeurigheid van ratings een verkeerd doel was. Er werd meer onderzoek gedaan naar hoe PM systemen kunnen worden geoptimaliseerd, met als doel om medewerkers te motiveren hun prestaties te verbeteren (DeNisi & Sonesh, 2011). Deze PM modellen vormen de link tussen individuele prestaties en organisatie doelstellingen. Om dit model succesvol te laten verlopen, is het een voorwaarde dat de medewerker weet wat er van hem of haar verwacht wordt (Anguinis, 2009). Dit houdt in dat de medewerker weet waarop hij wordt beoordeeld en dat de manager weet waar hij op moet letten tijdens de beoordeling, met als doel dat iedereen het nieuwe systeem als eerlijk en open ervaart. Daarnaast dient er meerdere malen per jaar een feedback moment te zijn. Deze feedback zal zich moeten focussen op de toekomst in plaats van op de prestaties in het verleden.

Belang van PM

De reden dat PM tegenwoordig zo belangrijk is, is omdat een van de grootste HR-uitdagingen op dit moment de retentie, betrokkenheid en de ontwikkeling van medewerkers zijn (Van Andel, 2016). Waarbij vooral de focus op betrokkenheid ligt. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan het succes van de organisatie, voelen zij zich al snel meer betrokken en gemotiveerd. Volgens Vijay en Singh (2015) ontwikkelen betrokken medewerkers zich sneller en beter, zien zij meer carrièremogelijkheden en vervolgens heeft dit weer invloed op de retentie van medewerkers. Een goed PM proces kan dus de medewerkersbetrokkenheid stimuleren en vervolgens de retentie vergroten. Als retentie wordt vergroot, betekent dit dat medewerkers de organisatie minder snel zullen verlaten. Vooral bij bedrijven die professionele diensten aanbieden en waarbij kennis erg belangrijk is, is talent schaars. Binnen deze organisaties is de ontwikkeling van werknemers cruciaal en worden werknemers vaak verantwoordelijk gehouden voor hun eigen persoonlijke groei binnen het bedrijf. Om deze reden

is het regelmatig verkrijgen van feedback zeer belangrijk, in plaats van de traditionele aanpak waarbij een keer per jaar de beoordeling wordt gegeven (Cappelli & Tavis, 2016).

Een succesvol PM model zou volgens Vijay en Singh (2015) management moeten faciliteren, waarbij managers zijn getraind als coaches en mentoren, in plaats van als beoordelaars. De jonge talenten van tegenwoordig willen goede feedback en advies op basis van hun ontwikkeling ontvangen in plaats van jaarlijkse reviews. Het is bewezen dat PM op basis van rankings en ratings juist alleen maar negatief werkt voor de medewerkersbetrokkenheid en cultuur van een organisatie. Medewerkers werken harder en beter als zij het gevoel hebben dat ze succesvol zijn in wat ze doen en daar kan het nieuwe PM model aan bijdragen. Het nieuwere model is daarom ook meer gefocust op individuele krachten en niet op wat iemand niet kan. Tegelijkertijd faciliteert het model 360 graden feedback, waarbij de medewerkers de managers ook feedback geven. Dit helpt managers om hun eigen zwaktepunten te kennen en te verbeteren. Hierdoor wordt het hele PM proces permanent verbeterd, zowel voor medewerkers als voor managers van teams. Het belangrijkste waar organisaties rekening mee dienen te houden als ze over willen op een nieuw PM model is door continue feedback aan te moedigen. Daarnaast is het belangrijk om managers effectieve coaches te maken door middel van trainingen. Tot slot dient er binnen de hele organisatie de cultuur te heersen dat er continue ontwikkeling plaatsvindt en er dus 360 graden feedback kan worden gegeven (Vijay & Singh, 2015).

Een andere reden dat bedrijven overgaan op een nieuw PM model is omdat technologische ontwikkelingen elkaar tegenwoordig in rap tempo opvolgen. Hierdoor zijn organisaties constant aan verandering onderhevig en wordt ook van werknemers verwacht dat zij in deze veranderingen meegaan. Werknemers doen vaak minder lang het zelfde werk en de projecten zijn van kortere duur. Het beoordelen op basis van een vaste beoordelingsschaal en jaarlijkse feedback staan niet meer in lijn met deze ontwikkelingen of met de nieuwe strategie van bepaalde organisaties. Dit is ook een reden dat veel organisaties overgaan op het houden van frequentere feedbackgesprekken (Cappelli & Tavis, 2016).

Tabel 1 Vergelijking traditionele en moderne PM model

Traditionele PM model	Moderne PM model
Jaarlijks beoordelingsgesprek	Meerdere feedbackgesprekken door het jaar heen
Cascaderende doelen	Individuele flexibele doelen gericht op ontwikkeling werknemer
Beoordelen op basis van verleden	Beoordelen op basis van toekomst
Forced-ranking systeem	Beoordeling o.b.v. gesprekken, meer focus op ontwikkeling en coaching

Verschil nieuwe PM en oude PM

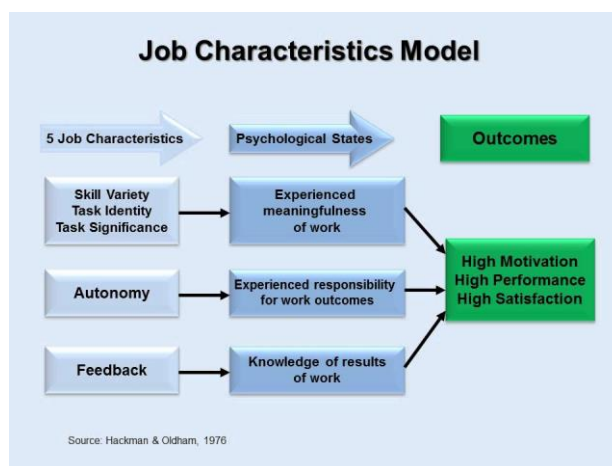
Het grote verschil tussen het oude PM model en het moderne model, is dat het traditionele model vooral gericht is op de individuele prestatie van een medewerker. Het moderne model gaat verder en is gericht op het verbeteren van de organisatiedoelstellingen, door de mogelijkheden en motivatie van medewerkers te beïnvloeden (Anguinis & Pierce, 2008). Hierbij horen continuerende processen, waarbij de skills van een medewerker worden geïdentificeerd en daarop in kaart wordt gebracht welke trainingen en ontwikkelingen de medewerker nodig heeft om te kunnen groeien binnen de organisatie. Dit kan pas worden bereikt als er specifieke organisatiedoelstellingen zijn en als er continue feedback plaatsvindt, die gericht is op de toekomst en ontwikkeling van de medewerker.

3.2 Wat is motivatie?

Motivatie wordt gedefinieerd als een onzichtbare kracht die aanstuurt, energie geeft en gedrag bepaalt in verschillende veranderende omstandigheden (Donovan, 2001). Deze definitie beschrijft het feit dat motivatie kan worden gezien als de keuzes die een individu maakt wat betreft het nastreven van doelen, de hoeveelheid moeite die wordt gestoken in het nastreven van de doelen en de hoeveelheid tijd die een individu steekt in het behalen van de doelen (Diefendorff & Chandler, 2011). Er zijn verschillende theorieën over motivatie. Een bekende theorie is de hiërarchische behoeften theorie van Maslow (1943). Een andere benadering voor motivatie is de theorie over het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Reiss, 2012). Zo gaat intrinsieke motivatie vooral over de motivatie van binnenuit. Bijvoorbeeld, een persoon voltooit een taak, omdat diegene dit leuk en interessant vindt. Iemand gaat bijvoorbeeld werken, omdat deze persoon dit leuk vindt. Extrinsieke motivatie gaat over factoren van buitenaf. In deze situatie gaat iemand werken, omdat diegene van zijn ouders werk moet zoeken. Een ander voorbeeld hierin is dat iemand harder kan gaan werken om een salarisverhoging te bemachtigen.

Over de mate van motivatie in het werk zijn ook verschillende modellen en theorieën beschreven. Een bekend model is het Job Characteristics Model van Hackman & Oldham (1976). Dit model beschrijft de kenmerken in het werk en de relatie tot motivatie in het werk. In het model worden er vijf basis kenmerken in het werk beschreven, namelijk: variatie in vaardigheden, taakidentiteit, taakbelang, autonomie in het werk en feedback. Deze vijf basis kenmerken vormen onafhankelijke variabelen, die invloed hebben op kritische psychologische condities: ervaren zinvolheid in het werk, ervaren verantwoordelijkheid in het werk en kennis van de feitelijke werkresultaten. Deze drie factoren hebben invloed op het persoonlijk resultaat en werkprestaties, die onder te verdelen zijn in: sterke intrinsieke motivatie, kwalitatief goed werk, hoge werktevredenheid en weinig verzuim en verloop.

De drie psychologische staten van welzijn vormen de kern van het model, waardoor het model als volgt gelezen kan worden: een individu ervaart positiviteit ten opzichte van het feit dat hij leert van zijn prestaties (kennis van resultaten), persoonlijk goed gepresteerd heeft op een taak die hij of zij als leuk ervaart (ervaart verantwoordelijkheid in het werk) en waar hij of zij om geeft (ervaren zinvolheid in het werk). Dit positieve effect stimuleert hem of haar om in de toekomst weer zijn of haar best te doen in het werk. Hierbij staan de drie pijlers met elkaar in verbinding. Als een medewerker bijvoorbeeld hard werkt, maar nooit inzicht heeft in hoe hij heeft gepresteerd (het verkrijgen van feedback en kennis van feitelijke werkresultaten) zal dit uiteindelijk invloed hebben op de intrinsieke motivatie van de medewerker en vervolgens op de prestaties van deze medewerker in de toekomst (Hackman & Oldham, 1976).



Figuur 1. *Job Characteristics Model*. Overgenomen van Hackman & Oldham (1976)

Twee-factorentheorie

Een ander model dat motivatie in het werk beschrijft is de twee-factorentheorie van Herzberg (1966). In dit model worden twee factoren beschreven die invloed hebben op motivatie en werktevredenheid. Aan de ene kant zijn er motiverende factoren. Dit zijn factoren die een motiverend effect hebben op het werk en op de werktevredenheid, zoals ontwikkelen en belonen, erkenning en waardering en het leveren van prestaties en het realiseren van doelen. Als deze factoren in het werk zijn opgenomen, dan heeft dit een motiverend effect op de medewerker. Aan de andere kant zijn er hygiënefactoren, die bij kunnen dragen aan werktevredenheid als deze niet worden vervuld. Deze factoren zijn onder andere beloning, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Als deze factoren wel worden vervuld, dan leidt dit tot een neutrale werktevredenheid. De motiverende factoren zijn vooral werkintrinsieke factoren en de hygiënefactoren zijn werkextrinsieke factoren.

3.3 Relatie tussen Performance Management en motivatie

In de relatie tussen PM en motivatie, zal er vooral worden gekeken naar extrinsieke motivatie. Dit houdt in dat iemand gemotiveerd wordt door factoren buitenaf. Zoals in het bovengenoemde voorbeeld dat een werknemer harder gaat werken, omdat hier een beloning tegenover staat, maar ook dat iemand werkt omdat de persoon anders geen inkomsten heeft en dus niet in zijn of haar basisvoorzieningen kan voorzien (Reiss, 2012).

Zoals hierboven ook beschreven in het Job Characteristics Model, is er een relatie tussen motivatie en bepaalde factoren in het werk. In het voorbeeld hierboven werd ook gesteld dat als een medewerker keihard heeft gewerkt, maar vervolgens geen inzicht heeft in zijn resultaten en als hij geen feedback hierover krijgt, zijn intrinsieke motivatie laag zal zijn. Dit kan wellicht effect kan hebben op zijn toekomstige prestaties (Hackman & Oldham, 1979). Dit model laat dus een relatie zien tussen prestatie enerzijds en motivatie anderzijds.

Bovendien laat de theorie van Herzberg (1966) ook een relatie zien tussen motivatie en PM. De motiverende factoren zoals erkenning en waardering, maar ook ontwikkelen en ontplooiën hebben te maken met PM. Als in deze factoren wordt voorzien, dan stijgt de motivatie van medewerkers en stijgt ook de werktevredenheid.

Ook zijn er veel onderzoeken gedaan naar de relatie tussen PM en motivatie. Zo stellen Brief (1998) en Spector (1997) dat mensen die gelukkig zijn, beter presteren dan mensen die ongelukkig zijn. Deze uitkomst is gebaseerd op basis van individueel geluk en individuele performance. In dit onderzoek gaat het vooral over het effect van een PM model op de motivatie van medewerkers, zodat deze uiteindelijk gemotiveerd zijn om nog beter te presteren.

In het traditionele PM model, waarbij vooral het PA model werd gebruikt, ontstond veel ontevredenheid binnen organisaties. Dit ontstond vooral omdat de ranking-systemen die werden gebruikt, als niet nauwkeurig werden ervaren. De meetnauwkeurigheid van een forced-ranking systeem is volgens DeNisi en Sonesh (2011) namelijk erg belangrijk in de mate waarin medewerkers tevreden zijn met hun huidige model. Veel onderzoeken gingen daarom ook over op het verbeteren van PA systemen, met als doel om de motivatie te verhogen zodat medewerkers meer motivatie hebben om hun prestaties te verbeteren. Het doel van deze onderzoeken was vooral het verbeteren van de nauwkeurigheid van de PA systemen, in plaats van het verbeteren van prestaties. Derhalve vond een verschuiving plaats van het doel van PM modellen. Waarbij het traditionele model meer gefocust was op nauwkeurigheid en meting van performance, was het moderne model meer gefocust op proces waarbij een medewerker zich gemotiveerd voelt om zijn eigen performance te verbeteren (DeNisi & Pritchard, 2006).

Tevredenheid in het PM model kan leiden tot de perceptie dat de organisatie geeft om de medewerker en investeert in de ontwikkeling van de medewerker, waardoor de medewerker in ruil daarvoor harder

gaat werken (Kuvaas, 2006). Echter, om te zorgen dat medewerkers tevreden zijn over het huidige PM model, zijn er een aantal voorwaarden. Zo is het belangrijk dat medewerkers het systeem als eerlijk en nauwkeurig ervaren en dat ze meerdere feedbackmomenten per jaar hebben. Locke en Latham (1990) stellen dat de combinatie van het maken van doelen en het krijgen van continuerende feedback een effectieve manier is om motivatie in het werk te bevorderen. Bovendien zijn medewerkers meer tevreden, wanneer de feedbackgesprekken meer op de toekomst gericht zijn en waarbij de ontwikkeling in de toekomst in kaart wordt gebracht, met behulp van iemand zijn sterke en zwakke punten. Deze tevredenheid leidt vervolgens tot een positief effect naar de organisatie toe, met een grote betrokkenheid, wat tot slot leidt tot een verbeterde performance (Boswell & Boudreau, 2000).

3.4 Deelconclusie

De conclusie die op basis van de beschreven literatuur kan worden gegeven, is dat de ontevredenheid over het traditionele PM model toeneemt en veel organisaties overgaan op een nieuwe vorm van PM. De voornaamste verschillen zijn dat de feedbackmomenten vaker plaatsvinden en gespreid zijn over het hele jaar. Bovendien wordt er meer gekeken naar de ontwikkeling en toekomst van de medewerker, dan dat er wordt gekeken naar het verleden en wat de medewerker het afgelopen jaar heeft gepresteerd.

Daarnaast is er een relatie tussen PM en motivatie. Hiervoor kunnen twee modellen worden gebruikt, namelijk het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1976) en de Motivatietheorie van Herzberg (1966). Het Job Characteristics Model laat zien dat door bepaalde factoren in het werk, de psychologische factoren kunnen worden beïnvloed. Als iemand bijvoorbeeld kennis heeft van de resultaten die de werknemer boekt, dan zal diegene zijn werk als zinvol ervaren en zal deze persoon ook gemotiveerder aan het werk gaan. Daarnaast laat het tweede model zien dat er motiverende factoren zijn in het werk, maar ook demotiverende factoren. In dit onderzoek zijn vooral de erkenning en waardering in het werk belangrijk, maar ook ontwikkelen en ontplooiën hebben te maken met PM. In de interviews zal daarom ook een brug worden geslagen tussen de theorie hierboven beschreven en de ervaringen die de respondenten hebben met beide PM modellen.

4 Methodologie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven. Dit zijn onder andere desk- en fieldresearch. Vervolgens wordt de doelgroep beschreven, gevolgd door de meetinstrumenten en de procedure en analyse.

4.1 Methoden van onderzoek

Deskresearch

Om een bruikbaar en goed advies te kunnen geven rondom het onderwerp PM, zal er op twee manieren onderzoek worden gedaan. De eerste manier is deskresearch wat inhoudt dat er literatuurstudies zijn gedaan rondom de begrippen PM en motivatie. Middels literatuurstudie wordt de theorie beschreven en worden de begrippen gedefinieerd en afgebakend (Baarda et al., 2013). Er wordt gekeken naar eerdere onderzoeken die gedaan zijn rondom de onderwerpen en op basis daarvan kan er voldoende theorie worden verkregen om het onderwerp te expliceren.

De tweede manier van onderzoek is het doen van fieldresearch. Dit houdt in dat binnen Organisatie X informatie wordt verkregen door met verschillende medewerkers in gesprek te gaan. Hiervoor zijn er verschillende informele gesprekken geweest met enkele medewerkers om meer te weten te komen over PM binnen Organisatie X. Fieldresearch kan worden onderverdeeld in kwantitatief of kwalitatief onderzoek (Baarda et al., 2013). Er is in dit onderzoek gekozen voor kwalitatief onderzoek. De primaire reden van deze manier van onderzoek is dat PM en motivatie zeer persoonlijke en subjectieve onderwerpen zijn. Alleen door middel van het houden van interviews kan er dieper op de onderwerpen in worden gegaan en kan de mening en de ervaring van de respondenten worden achterhaald. Ook op het gebied van motivatie kan er worden doorgevraagd wat voor hen wel of niet motiverend werkt binnen de huidige PM modellen. Bovendien kunnen de argumenten van respondenten in kaart worden gebracht en kunnen respondenten hun gedachtegang achter een bepaald argument verklaren. Er is dan ook gekozen voor het houden van één-op-één interviews, zodat er meer betekenis aan meningen kan worden ontleend, maar ook omdat het over privé kwesties gaat, waarbij een respondent wellicht liever niet in het bijzijn van andere mensen antwoorden op wil geven. Tot slot is er voor deze manier van interviewen gekozen om zo het aantal sociaal wenselijke antwoorden te beperken (Baarda et al., 2013). Binnen groepsinterviews kunnen mensen zich gedwongen voelen om bepaalde sociaal wenselijke antwoorden te geven, maar door respondenten individueel te interviewen, wordt deze belemmerende factor in het onderzoek weggenomen.

4.2 Verantwoording doelgroep

De doelgroep die zal worden geïnterviewd voor het kwalitatieve onderzoek zijn medewerkers van Organisatie X binnen twee afdelingen. Er zullen vijf respondenten uit Afdeling A worden geïnterviewd en vijf respondenten uit Afdeling B. Binnen Afdeling A wordt nog het traditionele PM model toegepast. Binnen afdeling B is in september een nieuw model uitgerold. Er is gekozen voor dit aantal respondenten, omdat gezien het tijdsbestek voor dit onderzoek het niet mogelijk is om meer interviews te houden. Dit zal ook in het discussiehoofdstuk naar voren komen.

De reden dat deze afdelingen worden meegenomen in het onderzoek, is omdat er een vergelijking kan worden gemaakt op het vlak van ervaringen met beide PM modellen. Door respondenten van beide

afdelingen te interviewen, kan er een goed beeld worden verkregen van hoe de modellen worden ervaren en in hoeverre ze effect hebben op de motivatie van de medewerker.

Voor het onderzoek worden in totaal tien respondenten geïnterviewd en het zullen alle tien managers zijn. Vijf van Afdeling A en vijf van Afdeling B. Er is gekozen om alleen managers te interviewen, omdat het PM model binnen dit functieniveau op verschillende manieren wordt gebruikt en toegepast. Boven de functie van manager zitten nog senior managers en partners en onder de managers vallen de functies senior consultant en consultant. De managers ontvangen feedback, maar ze geven ook feedback aan de mensen onder hen. Ze zijn dus in een breed opzicht bezig met het PM model en zullen daarom waarschijnlijk een weloverwogen mening kunnen geven en hun ervaringen kunnen delen ten opzichte van PM en motivatie. Daarnaast zijn managers meestal langere tijd in dienst. Dit hoeft niet specifiek bij Organisatie X te zijn, maar dit kan ook bij een andere werkgever zijn. Hierdoor hebben ze al langere tijd ervaring met beoordelingssystemen, zodat ze met hun mening en ervaring voldoende input kunnen leveren.

4.3 Meetinstrumenten

Er worden diepte-interviews gehouden om de vergelijking te kunnen maken met hoe het traditionele PM model wordt ervaren en hoe het moderne model wordt ervaren. Om de interviews zo valide en betrouwbaar mogelijk te maken, dienen allereerst de begrippen PM en motivatie goed afgebakend en gedefinieerd te worden (Baarda et al., 2013). De definitie die zal worden gebruikt voor Performance Management zal zijn: 'een brede set aan activiteiten met als doel om de prestatie van werknemers te verhogen, om zo uiteindelijk de effectiviteit en productiviteit van de organisatie te verhogen.' Vervolgens zal er in de interviews dieper worden ingegaan op de traditionele vorm van PM, ook wel PA genoemd. De definitie die hiervoor zal worden gebruikt is als volgt: 'een systeem waarbij de organisatie een score geeft om het level van de geleverde prestatie van een medewerker te beoordelen'. De definitie die zal worden gebruikt voor het moderne PM model is als volgt: 'verschillende taken of activiteiten binnen een organisatie om de prestaties van een team of persoon te verbeteren'.

Het andere begrip dat in de hoofdvraag en in de deelvragen naar voren komt is het begrip motivatie. De definitie die hiervoor zal worden gebruikt is: 'de keuzes die een individu maakt wat betreft het nastreven van doelen, de hoeveelheid moeite in het nastreven van de doelen en de hoeveelheid tijd die zij steken in het behalen van de doelen'. Hierbij wordt vooral gekeken naar de extrinsieke motivatie, wat inhoudt dat de motivatie buiten een persoon om ontstaat.

Door middel van deze definities zal er worden gemeten en zal er een valide uitkomst ontstaan. De begrippen uit de hoofd- en deelvragen zijn meegenomen en worden getoetst in de interviews. Er is gekozen om ook het onderwerp informele feedback mee te nemen. Zo wordt er een beeld verkregen over hoe dagelijkse feedback plaatsvindt, in welke vorm en in welke frequentie. Door middel van een topiclijst zullen alle begrippen aan bod komen en zal er een half gestructureerd interview plaatsvinden. Er is gekozen voor een half gestructureerd interview, omdat er tien personen worden geïnterviewd. Voor de betrouwbaarheid is het belangrijk dat elke persoon dezelfde vragen krijgt, waardoor de uitkomsten valide en betrouwbaar zijn. De topiclijst zal bestaan uit verschillende onderwerpen. Er zal worden bevraagd naar het huidige PM model wat de respondenten op dit moment hanteren. Dit is dus voor Afdeling A het traditionele model en voor Afdeling B het moderne model. Hierbij krijgen de respondenten van beide afdelingen dezelfde vragen, uiteraard toegespitst op het model dat binnen die afdeling wordt gehanteerd. Naast het verhogen van de validiteit en betrouwbaarheid, kan op deze manier een vergelijking worden gemaakt met hoe beide modellen worden ervaren en zal er op deze manier diep in worden gegaan op het huidige model. De interviews zullen face-to-face zijn, om zo op een persoonlijke manier het gesprek aan te gaan en waarbij de respondent ziet wie de onderzoeker is (Baarda, 2014).

4.4 Procedure

Er zullen tien interviews worden afgenomen, van elk drie kwartier tot een uur. Tijdens de interviews zullen verschillende onderwerpen naar voren komen. Er zal dieper worden ingegaan het huidige PM model van de afdeling van de respondent. Er zal worden bevraagd hoe dit model wordt ervaren en wat hij of zij motiverend of demotiverend vindt werken. Een voorbeeldvraag is bijvoorbeeld: 'Hebben de officiële feedbackmomenten invloed op jouw werkmotivatie?' Door het stellen van deze vragen kan er een inzicht worden verkregen in hoeverre respondenten bepaalde elementen van het huidige PM model motiverend of demotiverend vinden werken.

De respondenten zullen per e-mail worden uitgenodigd voor het interview. Zoals hierboven gezegd zal het een half gestructureerd interview zijn, waarbij uiteraard wordt doorgevraagd waar nodig is, om zo de diepgang te creëren. Uitgangspunt is dat elke respondent, ongeacht de afdeling waar ze zitten, dezelfde vragen krijgt. Dit om ervoor te zorgen dat de uitkomsten valide en betrouwbaar zijn, zodat de juiste resultaten kunnen worden behaald.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven door antwoord te geven op de deelvragen van de fieldresearch. Tot slot zal er een deelconclusie van de resultaten gegeven worden.

Hieronder zullen de deelvragen worden beantwoord. Alle interviews zijn volledig getranscribeerd. Aangezien dit bij elkaar ongeveer 150 pagina's waren, is er gekozen om deze uitwerkingen niet bij te voegen in de bijlage. De getranscribeerde interviews zijn gecodeerd middels onderwerpen verkregen uit de interviewvragen, maar ook uit het Theoretisch Kader. De quotes zijn onderverdeeld per onderwerp en op deze manier zijn de resultaten getrokken.

Allereerst zal er antwoord worden gegeven op de deelvraag over welke onderdelen van het traditionele PM model als motiverend of demotiverend worden ervaren. Daarna wordt er antwoord gegeven op de deelvraag over welke onderdelen van het moderne model als motiverend of demotiverend worden ervaren. Als laatste zal de invloed van informele feedback worden beschreven.

5.1 Motivatie onderdelen traditionele PM model

5.1.1 Formele feedbackmomenten

Twee formele feedbackmomenten werd door de respondenten als weinig ervaren. Het is voldoende, mits er daarnaast voldoende feedback plaatsvindt. De respondenten van afdeling A gaven aan dat zij naast die twee formele momenten ook vaak met hun counselee zitten.

Zes respondenten gaven aan dat het model te weinig prikkelt om feedback op te vragen na het afronden van een project en acht respondenten gaven daarbij aan dat de drempel om feedback op te vragen en te geven erg hoog ligt. Het gevolg is dat counselees pas als de mid-year of year-end eraan komt feedback op gaan vragen, waardoor de collega's van de counselee geen tijd hebben om van iedereen de feedback in te vullen. Twee respondenten gaven aan dat zij de mid-year hebben overgeslagen. Zo vertelde respondent T2: *"Ik heb mijn mid-year dit jaar zelfs overgeslagen."* Ook gaven twee respondenten aan dat het proces gedwongen voelt en dat het vooral gericht is op output binnen de organisatie.

Wat een respondent als motiverend aangaf in het traditionele model, is dat ze het fijn vinden dat de formele feedback uitgebreid is. Het motiveert echter niet wanneer de counselee maar twee keer per jaar met de counselor zit, om het te hebben over zijn of haar ontwikkeling. Respondenten gaven aan dat formele feedbackmomenten overkomen als een verplichting, hier zit volgens hen geen motiverend

karakter aan. Zo gaf respondent T5 aan: *"Ik denk dat het wel demotiverend werkt ja. Het is gewoon mechanisch. Het is veel meer een 'moetje' in plaats van dat het echt een gesprek is."*

5.1.2 Opstellen van doelen

Twee respondenten gaven aan dat het stellen van doelen binnen het traditionele model duidelijk is en dat het duidelijk is wat de opgelegde doelstellingen binnen zijn of haar afdeling zijn. Daarnaast gaven twee respondenten ook aan dat je vrij bent in het formuleren van doelstellingen. Zo gaf respondent P3 aan: *"Kijk, je hebt een functie en die functie heeft eisen. Als jij niet weet wat de eisen zijn van je functie, dan kan je nooit groeien binnen je functie. Dus in die zin denk ik dat het goed is. En ja, hoe concreet je die doelen maakt, dat hangt van jezelf af."*

Daarentegen gaven zes respondenten aan dat het formuleren van doelen vooral top-down is en dat er te weinig aandacht is voor de individuele krachten en bijdrages. Dit werd onder andere gezegd door respondent P1: *"Ik denk dat we een beetje voorbij zijn geschoten in de top-down benadering en daarmee systeem matrices, van wat zijn de KPI's, de targets die je meekrijgt. We zijn een beetje templates gaan ontwikkelen voor het onderwerp ontwikkeling van onze medewerkers."* Ook gaven vier respondenten aan dat er te weinig opvolging is van de doelstellingen. Respondent P2 vertelde: *"Ik weet trouwens niet eens wat mijn doelstellingen zijn."* Tot slot gaven twee respondenten aan dat het stellen van doelen te veel gericht is op één jaar en niet tussentijds bijgesteld kunnen worden. Zo gaf respondent P4 aan: *"De doelstellingen voelen voor mij gedwongen. Sowieso omdat het vaste momenten zijn, waarbij je dan zeg maar op het moment dat je doelstellingen maakt, je een jaar vooruit moet kijken. Dat is in ons vakgebied gewoon heel lastig, omdat elk jaar er weer anders uit kan zien."*

Als motiverend gaf één respondent aan dat hij gemotiveerder zou worden als de resultaten van de doelstellingen tastbaarder worden. Zo gaf respondent T1 aan: *"Ik denk dat het motiverender zou werken als resultaten van doelstellingen tastbaarder worden. Bijvoorbeeld als de chargability 10% hoger was dan verwacht, dat dan bijvoorbeeld een extra maandsalaris een faire beloning is."*

Als demotiverend gaven vier respondenten aan dat zij vonden dat het top-down is en dat je wordt afgerekend als je de doelstellingen niet haalt. Zo gaf respondent P5 aan: *"Terugkijkend in de tijd kan je eigenlijk alleen maar iemand op afrekenen en voor de rest niet op motiveren op een bepaalde manier. Dus dan stimuleer je iemand niet echt, dan is het alleen maar van ja pas op want als je die harde goals niet hebt gehaald, dan word je erop afgerekend."*

Daarentegen gaven twee respondenten dat het afhankelijk is van je doelen in hoeverre je hierdoor gemotiveerd raakt.

5.2 Motivatie onderdelen moderne PM model

5.2.1 Formele feedbackmomenten

Vier van de vijf respondenten gaven als positief punt van het moderne PM model aan dat er een grotere betrokkenheid is vanuit de counselor met de counselee. Zo gaf T3 aan: *"Ik denk wel dat je als counselor nauwer betrokken bent, doordat er veel meer momenten zijn en je dus bewust met je counselee bezig bent."* Ook gaven drie respondenten aan dat er meer aandacht is voor de ontwikkeling van de counselee binnen het nieuwe model. Daarnaast gaven drie respondenten aan dat alhoewel het formele momenten zijn, ze informeel worden ingestoken. Tot slot gaven drie respondenten als positief punt aan dat de manier van feedback opvragen en geven laagdrempeliger is binnen het moderne model.

Als negatieve punten kwam naar voren dat het veel tijd kost om zes keer met zijn of haar counselees te zitten, zeker als de counselor meerdere counselees heeft. Dit gaven vier van de vijf respondenten aan. Daarnaast gaven vier respondenten aan dat het toepassen van zes formele feedbackmomenten

op iedereen wel veel is. Ze geven aan dat je moet oppassen dat je niet in de herhaling valt en dat er voldoende feedback is verzameld binnen een cycle. Dit laatste is soms lastig met projectmatig werk. Tot slot zou het model volgens drie respondenten meer selectief op personen moeten worden toegepast. Het gaat daar ook om waar iemand behoefte aan heeft. *"Ik denk toch dat er een onderscheid moet zijn tussen heel zwart wit gezegd mensen die er een jaar werken en mensen die er 30 jaar werken. Ik bedoel, waar zo'n carrière heengaat is natuurlijk heel anders."* Aldus respondent T1.

Vier van de vijf respondenten gaven aan dat het moderne PM model motiverend werkt, omdat je vaker in het jaar bezig bent met de ontwikkeling en dus ook vaker op een formele manier hoort dat je goed bezig bent. Zo gaf respondent T5 aan: *"Het helpt sowieso als mensen de tijd voor je nemen en dat je eigenlijk ook kan sparren en dat je ook geïnspireerd kan worden uit zo'n gesprek en denkt van nou oke, ik ga morgen actie ondernemen en let's go for it."* Als ander motiverend punt gaven respondenten aan dat het motiverend kan werken als je goed bezig bent en boven de peer group scoort. Zo gaf respondent T1 aan: *"Een goede performer denk ik wel. Het is altijd leuk om te horen dat je het goed doet. Dat vindt iedereen denk ik prettig, dus dan zal het inderdaad motiverend zijn."*

Aan de andere kant gaven twee respondenten ook aan dat het juist ook demotiverend kan werken als je onderaan de peer group scoort. Dit vond respondent T4 ook: *"Als je onder de peer group zit dan vraag je je echt af van ja wat doen zij dan wat ik niet doe."*

5.2.2 Opstellen van doelen

Als positief aspect in het stellen van doelen in het moderne model werd door drie respondenten genoemd dat je vrijer bent in het stellen van doelen en dat het beknopter is. Zo gaf respondent T5 aan: *"Hierin kun je veel meer schuiven van nou oké, ben je nog on track om dit doel te bereiken om senior consultant te worden. Het biedt meer ruimte en is minder statisch."* Daarnaast gaven twee respondenten als positief punt aan dat het op de lange termijn ontwikkeling is gericht.

Als negatieve aspecten gaven drie respondenten aan dat het systeem niet goed werkt, onder andere omdat de doelstellingen niet vastgesteld kunnen worden in het systeem. Zo gaf respondent T2 aan: *"Je kijkt bij het oude systeem wel echt van de doelstelling of je die hebt bereikt of niet. Dat gaan we nu natuurlijk ook doen, dat ligt wel op papier vast, maar als het in een systeem vastligt, dan is het wel allemaal wat officiëler dan op een A4tje wat ergens op de server staat."*

Over de invloed van het stellen van doelen op de motivatie van de respondenten, gaven twee respondenten aan dat je in het moderne model vrijer bent en dus de doelen meer op jezelf en je eigen ontwikkeling kan toespitsen. Welke factoren demotiverend werken, zijn door de respondenten niet genoemd.

5.3 Informele feedback

Als positief punt op het gebied van informele feedback, gaven vier respondenten van afdeling A aan dat er regelmatig gesprekken zijn tussen counselor en counselee. Zo gaf respondent P4 aan: *"Ik heb zelf regelmatig contact met mijn counselees om gewoon eens te kijken hoe het gaat en naja hints, tips en eventueel complimenten geven van joh, misschien moet je dit en dat doen."* Daarnaast is er volgens zes respondenten een groot verschil tussen de formele en informele feedbackmomenten. De formele momenten zijn meer gestructureerd zijn en de informele momenten zijn meer coaching gericht. Informele feedback vindt volgens zeven respondenten vooral face-to-face plaats en dit heeft volgens hen ook de voorkeur.

Daarentegen gaven vier respondenten van zowel Afdeling A als Afdeling B aan dat informele feedback nog vaker plaats mag vinden en ook voor de kleinere dingen. Zo geeft respondent T5 aan: *"Het mag wel meer denk ik. Het is nu vaak meer gefocust op dit ging niet goed en dit moet anders. In plaats van echt een gesprek erover voeren. In de praktijk gaat het ook gewoon vaker zo, maar ik denk dat het zeker nog meer kan. Het is een ongoing struggle om feedback te geven."* Ook geven vijf respondenten aan dat er nog te weinig tijd en aandacht wordt genomen om concreet en effectief feedback te geven op inhoudelijke punten. Het wordt minder bewust gegeven. Dit blijkt ook uit wat respondent T1 aangeeft: *"Niet iedereen geeft op een uitgebreide manier feedback."* Respondent T3 geeft dit ook aan: *"Ik denk dat er nog best veel op de automatische piloot gebeurt. Het is heel normaal om continu even te overleggen over hoe gaat het en wat speelt er en wat doen mensen. Er wordt wel constructieve feedback gegeven, maar weet niet of dat bewust wordt gedaan."* Ook geeft respondent P4 aan dat hij het fijn zou vinden als informele feedback vastgelegd zou worden: *"Ik zou wel willen dat informele feedback wordt vastgelegd, bijvoorbeeld in een appje ofzo. En dat er vervolgens ook de atmosfeer of een cultuur hangt waarin mensen gewoon heel open naar elkaar zijn van joh, dit heb je goed gedaan en gewoon heel frequent dat doen en ook voor kleinere dingetjes."*

Drie respondenten geven aan dat feedback op kleine dingetjes meer motiveren dan dat je één keer per jaar feedback krijgt. Ook geven vijf respondenten aan dat zij het fijn vinden als je hoort dat het goed gaat, omdat je dan weet dat je op de goede weg bent.

Drie respondenten gaven aan dat positieve feedback nog te weinig plaatsvindt en dat er vooral constructieve feedback wordt gegeven. Dit bevestigde respondent P3: *"Bij ons gebeurt het iets minder vaak. Ik denk dat binnen deze organisatie er meer de indruk ligt op het geven van feedback die constructief is, waardoor je beter wordt, dan feedback geven over dingen die heel goed gaan en dat duidelijk maken met voorbeelden."*

Tegelijkertijd gaven zeven respondenten aan dat erkenning en waardering fijn is en motiverend werkt. Zo gaf respondent T3 aan: *"Als het goed gaat dan is het lekker om even die bevestiging te krijgen. Daar krijg je ook weer energie van."* Vier respondenten gaven ook aan dat als ze horen dat iets goed gaat, dat ze er dan mee doorgaan. Dit bevestigde respondent T4: *"Je bent een soort van oké, je bent goed bezig dus je pakt ook automatisch het volgende op, omdat je denkt van oké, ik kan dit dus, dus ik ga het in het vervolg weer doen. Dat werkt bij mij wel ja."* Zes respondenten gaven aan dat als zij negatieve feedback ontvangen, dat ze er vrijwel altijd iets mee doen.

Samenvatting resultaten

Concluderend kan er worden gesteld dat de twee formele feedbackmomenten binnen het traditionele model als weinig worden ervaren en dat het meer iets is dat moet, dan dat het motiverend werkt. Bovendien gaven acht respondenten aan dat de drempel te hoog ligt voor het opvragen en geven van formele feedback, waardoor mensen pas tegen de mid-year of de end-year aan feedback op gaan vragen. Daarnaast kwamen er meer demotiverende aspecten naar boven bij het stellen van doelen dan dat er motiverende aspecten werden genoemd. Wat voornamelijk door respondenten werd benoemd, is dat de doelen te veel top-down gericht zijn en te weinig gericht op individuele krachten. Dit werd door vier respondenten aangegeven als demotiverend, omdat zij van mening waren dat je wordt afgerekend als je doelen niet haalt. Echter, twee respondenten gaven wel aan dat het afhangt van de doelen die worden gesteld door een medewerker, in hoeverre je daardoor gemotiveerd raakt. Ook gaven twee respondenten aan dat je wel vrij bent in het stellen van doelen.

Binnen het moderne PM model kwamen meer positieve en motiverende aspecten naar boven. Zo gaven vier respondenten aan dat er een grotere betrokkenheid is tussen counselee en counselor, maar ook meer aandacht voor de ontwikkeling van de counselee. Ook is het opvragen van de feedback laagdrempeliger, waardoor er meer feedback kan worden verzameld. Echter, vier respondenten gaven wel aan dat het veel tijd kost om zes keer op een formele manier met de counselee te zitten. Bovendien

gaven zij aan dat selectief op de persoon zou moeten worden toegepast en dat er een onderscheid is tussen mensen die net beginnen en mensen die er al dertig jaar werken. Daarnaast wordt een medewerker in het nieuwe model vergeleken met zijn of haar peers. Respondenten gaven aan dat het motiverend kan werken als diegene boven de peer group scoort, maar als diegene eronder scoort dat dat demotiverend kan werken. Vier respondenten gaven aan dat doordat een medewerker vaker binnen een jaar met zijn of haar ontwikkeling bezig is, dit motiverend werkt. Bovendien is er meer vrijheid in het formuleren van doelen, waardoor deze doelen meer op de eigen ontwikkeling kunnen worden toegespitst.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag in dit onderzoek namelijk: "Op welke manier heeft Performance Management invloed op de motivatie van werknemers?"

Samenhang tussen motivatie en prestatie

Uit de literatuur is gebleken dat er een samenhang is tussen motivatie en PM. Zo stellen Locke en Latham (1990) dat de combinatie van het stellen van doelen en het krijgen van continue feedback leiden tot een hogere motivatie in het werk. Bovendien stellen Boswell en Boudreau (2000) dat medewerkers meer tevreden zijn wanneer de feedbackgesprekken meer op de toekomst gericht zijn. Bovendien zijn medewerkers meer tevreden als er aandacht is voor de ontwikkeling en wanneer dit wordt aangekaart door middel van iemand zijn sterke en zwakke punten. Volgens hen zou deze tevredenheid leiden tot een positieve houding tegenover de organisatie, waarbij de medewerker meer betrokken is en dit leidt vervolgens tot een verbetering in de prestatie van de medewerker.

Naar modern Performance Management

Uit de literatuurstudie is gebleken dat PM tegenwoordig aan het veranderen is, wat mede komt door verschillende ontwikkelingen binnen de arbeidsmarkt. Zo spelen demografische factoren een grote rol, waarbij de opkomst van Generatie Y en over een aantal jaar zelfs Generatie Z de toekomstige werknemers zullen zijn. Volgens Weber (2013) stellen zij andere eisen aan het werk en vinden zij onder andere persoonlijke ontwikkeling en doorgroei binnen het werk een van de belangrijkste factoren voor het kiezen van een werkgever. Tegelijkertijd neemt de schaarste aan talent toe en stijgt de vraag naar talent (Piersma & Verbeek, 2015). Deze ontwikkelingen zijn een nieuwe uitdaging voor HR en vereisen innovatieve en gedurfde manieren om medewerkers te ontwikkelen en verbonden te laten voelen met de organisatie. Hierdoor komt de aandacht van HR meer te liggen op de retentie, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers binnen organisaties, om vervolgens talenten aan te trekken en te behouden (Vijay & Singh, 2015). PM is hier een onderdeel van en daardoor gaan steeds meer organisaties over op een vernieuwde vorm van PM waarbij de ontwikkeling van medewerkers centraal staat.

Hogere motivatie

Er kan worden gesteld dat het moderne PM model over het algemeen leidt tot een hogere werkmotivatie. Dit kan worden beargumenteerd door het aantal feedbackmomenten die vaker plaatsvinden, waardoor medewerkers een grotere betrokkenheid voelen tussen de counselor en counselee. Ook voelen zij zich gemotiveerd doordat zij vaker met hun ontwikkeling bezig zijn. Er zijn wel valkuilen in dit model. Zo dient bij de implementatie van het moderne model rekening te worden gehouden met eventuele weerstand van werknemers die een hoge functie hebben en al lang voor de organisatie werken. Bovendien dient er rekening te worden gehouden met het feit dat het tijd kost om vaker feedbackmomenten in te plannen. Zoals Vijay en Singh (2015) stelden, is het belangrijk dat continuerende feedback is opgenomen in de cultuur van het bedrijf, waardoor uiteindelijk 360 graden feedback plaats kan vinden en dus er continue ontwikkeling is van werknemers. Volgens respondenten vindt informele feedback nog te weinig plaats en kan dat zeker vaker. Dit werd ook gezegd over

positieve feedback, zoals het geven van complimentjes. Het is belangrijk dat dit plaatsvindt, want continue feedback is een effectieve manier om de motivatie in het werk te bevorderen. Daarnaast zijn erkenning en waardering volgens de Motivatietheorie van Herzberg (1966) motiverende factoren en zorgt dit ervoor dat een medewerker gemotiveerd is en tevreden met zijn werk.

Traditionele PM model

Het traditionele model werd door enkele respondenten als gedwongen ervaren, waardoor het weinig motiverend werkt. Het aantal feedbackmomenten vond men weinig, maar het was voldoende, mits de counselor en counselee regelmatig zaten met elkaar. Dit gebeurt, maar wel op initiatief van de counselee en als de counselor er ook tijd voor heeft en vrijmaakt. Het stellen van doelen werd door veel respondenten als demotiverend ervaren, doordat respondenten het gevoel hadden dat de doelstellingen top-down gebaseerd zijn en dat ze weinig op de ontwikkeling van de medewerker zijn gericht. Echter, twee respondenten gaven aan wel vrij te zijn in het formuleren van de doelstellingen.

Vergelijking van de twee modellen

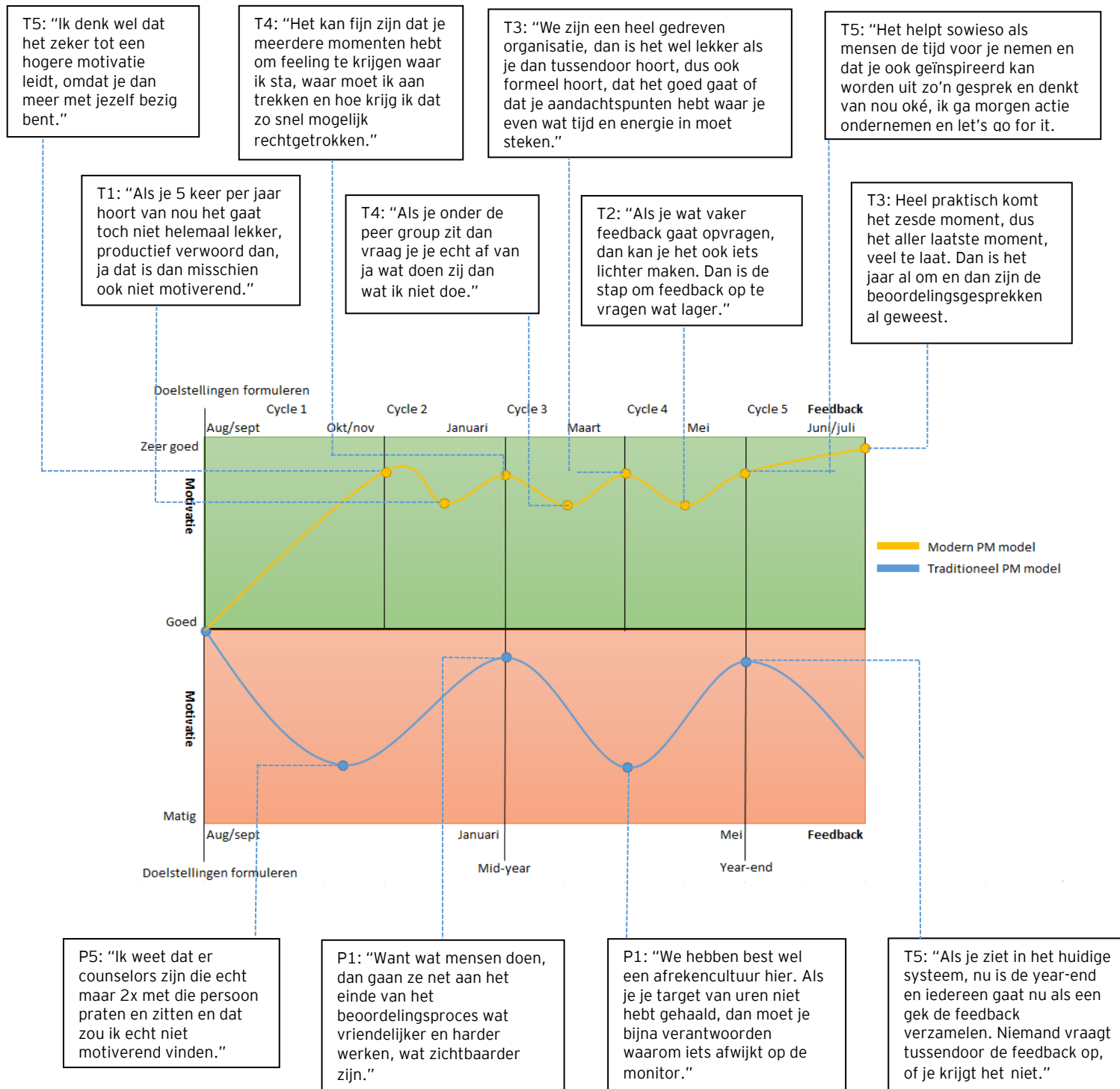
Om beide modellen in beeld te brengen is op de volgende pagina Figuur 2 te vinden. Er is in het model uit gegaan dat in beide modellen de motivatie aan het begin van het jaar Goed is. Bij het Appraisal model schommelt de motivatie tussen Goed en Matig. Het hangt af van de persoon, maar het hangt ook af van de counselor hoeveel tijd hij of zij vrijmaakt en of er voldoende informele feedbackmomenten tussendoor plaatsvinden. De motivatie bij het moderne model schommelt tussen Goed en Zeer Goed. De reden hiervoor is dat het vaker geven van feedback motiverend werkt. Dit is gebleken uit literatuur (Vijay & Singh, 2015), maar ook respondenten gaven dit aan. Zij gaven aan het motiverend te vinden dat er een grotere betrokkenheid is tussen de counselor en counselee. Bovendien gaven respondenten ook aan dat zij het aantal feedbackmomenten motiverend vinden werken, omdat iemand vaker met zijn of haar ontwikkeling bezig is. Bovendien zijn de doelstellingen helder en is men vrijer in het stellen van doelen dan dat men was in het Appraisal model. Ook zijn deze doelstellingen flexibel en kunnen ze tussentijds worden bijgesteld. De reden dat de motivatielijijn in de tabel hieronder wisselt tussen Zeer motiverend en Goed motiverend, is omdat er wel enkele kanttekeningen aan het moderne model zitten. Volgens respondenten kost het veel tijd om vaak met de counselee te zitten, met name als een counselor meerdere counselees heeft. Bovendien is het systeem volgens enkele respondenten nog niet helemaal helder en duidelijk, waardoor er irritatie ontstaat bij medewerkers. Dit kan vervolgens een demotiverend effect hebben en het enthousiasme over het moderne model wegnemen. Echter, richting de feedbackmomenten toe stijgt de motivatie, omdat de respondenten aangaven het prettig te vinden dat er vaak bij de ontwikkeling wordt stilgestaan. Tot slot stijgt de motivatie richting het jaareinde nog iets meer, omdat in die tijd de officiële beoordeling plaatsvindt en er wordt bepaald of iemand promotie krijgt of niet.

Conclusie samengevat

PM vanuit het gezichtspunt van invloed op de motivatie van medewerkers bij Organisatie X en daarmee de prestaties van hun medewerkers, voldoet het best in een modern model. Op basis van de interviews en literatuur dragen onderstaande performance componenten bij aan de motivatie van medewerkers:

- Meerdere formele feedbackmomenten per jaar (maximaal 6)
- Continue informele feedback, zowel positief als verbeter feedback
- Feedback top-down, maar ook bottom-up
- Lange termijn doelen die flexibel zijn
- Doelstellingen die op de ontwikkeling en krachten van de medewerker gericht zijn

In de aanbevelingen wordt voortgebouwd op deze conclusie.



Figuur 2 Conclusie motivatie van beide PM modellen

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen naar aanleiding van de conclusie beschreven. Deze aanbevelingen richten zich op Organisatie X, waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

Aanbeveling

Vanuit de overtuiging dat het ontwikkelen van gemotiveerde medewerkers tot de beste prestaties leidt, verdient het aanbeveling bestaande Performance Management modellen te ontwikkelen tot Performance Development Management (PDM) modellen.

Vijf belangrijkste motivatie componenten

Geconcludeerd is dat de volgende elementen het meest bijdragen aan de motivatie en de ontwikkeling van medewerkers. Samen vormen deze de belangrijkste elementen van het nieuwe Performance Development model:

1. Meerdere formele feedbackmomenten per jaar (maximaal 6)
2. Continue informele feedback, zowel positief als verbeter feedback
3. Feedback top-down, maar ook bottom-up
4. Lange termijn doelen die flexibel zijn
5. Doelstellingen die op de ontwikkeling en krachten van de medewerker gericht zijn

De overige aanbevelingen spitsen zich toe op het toepasbaar maken van Performance Development Management door verdieping van de genoemde componenten.

Ad. 1 Meerdere formele feedback momenten per jaar (maximaal 6)

Advies:

- *Realiseer tussen de vier en zes feedback momenten*
Het is belangrijk dat de formele feedbackmomenten op een frequente basis plaatsvinden. Hierbij ligt het minimum op vier en ligt het maximum op zes. Zes werd al door respondenten als veel aangegeven, dus vandaar dat dit het maximum is. Binnen deze momenten zal de feedback worden besproken die de counselee heeft verzameld gedurende de cycle, maar zullen ook de voortgang op de doelstellingen van de counselee worden besproken.
- *Stimuleer het frequent opvragen van formele feedback*
De counselee moet worden gestimuleerd om vaker formele feedback op te vragen bij collega's en collega's zullen ook gestimuleerd moeten worden om zelf vaker feedback te geven.

Valkuil:

- *Maximum drie counselees per counselor*
Frequentere feedbackmomenten kunnen als veel worden ervaren. Daarom dient elke counselor een maximum aantal van drie counselees te hebben, zodat er voldoende aandacht aan de counselee besteed kan worden.
- *Te weinig formele feedback opgevraagd*
Daarnaast kan een valkuil zijn dat er te weinig feedback is verzameld door de counselee, omdat de formele feedbackmomenten vaker plaatsvinden. Het is dus van belang dat de counselee voldoende wordt gestimuleerd om ook voor kleinere prestaties feedback op te vragen. Ook dienen collega's te worden gestimuleerd om vaker feedback te geven.

Ad. 2 Continue informele feedback, zowel positief als verbeter feedback

Advies:

- *Start bewustwordingscampagne over belang van informele feedback*
Continue informele feedback wordt als motiverend ervaren. Echter, respondenten gaven aan dat informele feedback nog te weinig gebeurt. Dit geldt voor zowel positieve als verbeter feedback. Om de informele feedback continue te laten plaatsvinden, is het belangrijk dat medewerkers bewust worden van het effect en nut van informele feedback. Deze bewustwording kan worden

gecreëerd door bij verschillende afdelingen posters op te hangen hoe informele feedback gegeven kan worden.

- *Start trainingsprogramma feedback geven*

Ontwikkel dag-trainingsprogramma's om teams te trainen hoe feedback het best overgebracht kan worden en wat het nut hiervan is. Door bewustwording te creëren, maar ook door het creëren van een sfeer en cultuur waarin het geven van feedback normaal is, kan informele feedback continu plaatsvinden.

Valkuil:

- *Trainen en bewust maken van informeel feedback geven kost tijd*

Het vereist tijd en aandacht om een verandering in bewustwording teweeg te brengen. Hierbij is het van belang dat elke medewerker zich openstelt voor feedback, maar zich ook openstelt voor een verandering in de huidige manier van feedback geven. HR en het management vervullen hierbij een grote rol. Het management heeft hierin bovendien een voorbeeldrol te vervullen.

Ad. 3 Feedback top-down, maar ook bottom-up

Advies:

- *Feedback ook naar het management*

Om continue feedback en ontwikkeling te bevorderen, dient feedback niet alleen top-down gegeven te worden, maar ook bottom-up. Het management leert van feedback van medewerkers onder hen, net als dat de medewerkers onder hen leren van feedback van het management. Hierdoor wordt continue ontwikkeling gestimuleerd, waardoor uiteindelijk de prestaties van alle werknemers binnen de organisaties verbeteren.

Valkuil:

- *Geen veilig klimaat om eerlijk te zijn*

Het is belangrijk dat er een open en veilige sfeer binnen de organisatie heerst. Als deze er niet is, dan zal bottom-up feedback niet gegeven worden. Het management dient ook hierin een voorbeeldrol aan te nemen en zich open te stellen voor feedback van mensen onder hen. Dit met het uiteindelijke doel dat iedereen binnen de organisatie zichzelf ontwikkelt door het krijgen van feedback, ongeacht door wie deze feedback gegeven wordt.

Ad. 4 Lange termijn doelen die flexibel zijn

Advies:

- *Maak lange termijn doelen flexibel*

Ontwikkelingen volgen zichzelf snel op. Het stellen van lange termijn doelstellingen werkt alleen als deze tussentijds bij te stellen zijn. Op die manier blijven ze zowel realistisch als motiverend.

Valkuil:

- *Flexibele doelen gaan ten koste van prestatie focus*

Doordat de doelstellingen flexibeler zullen zijn, is de valkuil dat de discipline om de doelstellingen te behalen bij medewerkers kan wegebben en er minder moeite wordt gedaan om de doelstellingen te behalen. Alhoewel flexibel, kan de counselor de counselee stimuleren om voldoende uitdagende doelstellingen op te stellen en deze ook daadwerkelijk te realiseren. De counselor vervult hierin meer een coachende functie.

Ad. 5 Doelstellingen die op de ontwikkeling en krachten van de medewerker gericht zijn

Advies:

- *De counselor als coach*

Door het stellen van doelstellingen die op de ontwikkeling en individuele krachten van de medewerker gericht zijn, zal uiteindelijk de motivatie van de medewerker stijgen. Dit zal de medewerker stimuleren om beter te presteren. Hierbij past het beste een counselor in de rol van coach. Hierbij helpt de counselor de counselee zelf na te denken over de doelstellingen, de mate van ambitie hierbij alsook initiatieven van de counselee hoe de doelen te bereiken. Door vervolgens medewerkers vanuit hun kracht en individuele bijdrages een functie te laten vervullen, zal de motivatie stijgen, maar ook de prestaties van de medewerker.

Valkuil:

- *Te softe doelen*

De valkuil van dit element, is dat het stellen van doelstellingen te 'soft' wordt. Dat wil zeggen dat het uitsluitend nog ontwikkel doelen worden en geen prestatiedoelen. Deze valkuil kan worden weggenomen door naast het stellen van doelstellingen op basis van individuele krachten en bijdrages, ook harde doelstellingen op te stellen die nodig zijn voor het uitvoeren van de functie. Hierdoor blijft de medewerker uitgedaagd en gemotiveerd om zijn of haar doelstellingen te behalen.

Randvoorwaarde

De aanbevelingen kunnen uitsluitend succesvol ingevoerd worden indien er breed draagvlak is binnen Organisatie X voor het Performance Development model, te beginnen bij HR en de top van het bedrijf. In het hoofdstuk Implementatie wordt aangegeven op welke wijze dit draagvlak gecreëerd kan worden. De manier van beoordelen en belonen blijft hetzelfde als hoe deze op dit moment binnen het Development model is uitgerold binnen Organisatie X.

Business development

Tot slot wordt aanbevolen Performance Development Management toe te voegen in de adviespraktijk van bedrijf X. Het succes van commerciële uitputting wordt versterkt indien Organisatie X eerst zelf succesvol Performance Development management heeft ingevoerd.

8 Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch teruggekeken naar hoe dit onderzoek is verlopen en zullen punten worden beschreven die de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek wellicht kunnen belemmeren.

Tijdens dit onderzoek is er desk- en fieldresearch verricht. Allereerst zijn de definities via literatuurstudie verkregen en uiteengezet. Door deze definities helder te formuleren en consistent te zijn in het gebruik van deze definities, is er een basis gelegd voor de verdere fieldresearch. De begrippen die in het theoretisch kader zijn toegelicht, zijn gebruikt om de interviewvragen vorm te geven. De begrippen zijn zo in de interviewvragen opgenomen, dat de vragen valide en betrouwbaar zijn.

Echter, er zijn wel een aantal kritische punten op te merken aan de verrichte field research. Zo zijn er in de diepte-interviews alleen maar managers geïnterviewd. Hier is bewust voor gekozen, omdat managers langere werkervaring hebben en dus ook een langere tijd ervaring hebben met één of verschillende PM modellen. Bovendien geven managers feedback aan mensen onder hen, maar ook aan mensen boven hen. Consultants bijvoorbeeld ontvangen voornamelijk feedback en partners geven voornamelijk feedback. Zij zijn op een eenzijdige manier met PM bezig, maar managers zitten daar tussenin. Om deze redenen zal de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger zijn. Echter, dit onderzoek heeft hierdoor wel een beperking, met name in het meten van de motivatie van het moderne model. Er is alleen om de ervaringen en meningen van managers gevraagd, maar zij worden op dit moment niet volgens dit model beoordeeld. Het zijn allemaal managers die de rol van counselor vervullen en waarbij hun counselee wel in het moderne model zit. Ze hebben dus wel ervaring met het moderne model, maar worden hier niet direct in beoordeeld. Daardoor is er in dit onderzoek bevraagd naar de mening van de manager over het moderne model en hoe zij het zelf zouden vinden om in het moderne model beoordeeld te worden. Ook is er gevraagd hoe de counselee van de managers het moderne model ervaren en of dit invloed heeft op de motivatie van de counselee. Op deze manier zijn de meningen en ervaringen van de managers uit het moderne model bevraagd, om zo alsnog input te verkrijgen over de invloed van het moderne PM model op motivatie.

Een andere belemmerende factor in het onderzoek is dat het moderne model sinds september 2016 is uitgerold binnen Afdeling B. Dit betekent dat dit model nog geen jaar wordt gebruikt en toegepast. Enkele respondenten hebben een counselee die pas in februari is gaan werken bij Organisatie X, waardoor zij nog maar enkele feedbackmomenten hebben gehad en het lastig was om een mening te vormen over het moderne model. Dit was met name lastig om te bevragen over het element 'stellen van doelen'. Dit heeft als gevolg dat de uitkomsten nog niet helemaal betrouwbaar en representatief zijn. Bovendien is er in dit onderzoek gezien de tijd niet om de mening van de counselees gevraagd die op dit moment binnen het moderne PM model worden beoordeeld. Hierdoor is het onderzoek alleen op basis van de meningen en ervaringen van managers gebaseerd. Als gevolg hiervan daalt de representativiteit van dit onderzoek. Daarnaast zijn er twee afdelingen geïnterviewd en van beide afdelingen vijf respondenten. Voor dit aantal is gekozen omdat er geen tijd was om nog meer respondenten te interviewen. Echter, dit heeft wel als gevolg dat de uitkomsten uit de diepte-interviews niet volledig representatief zijn voor heel Organisatie X of - vanuit het commerciële belang van dit onderzoek - voor andere organisaties.

Een andere beperking in dit onderzoek is het feit dat PM en motivatie twee subjectieve factoren zijn. Het is hierdoor lastig om deze twee factoren te meten bij de respondenten. Bovendien zijn de factoren dergelijk subjectief, dat ze per persoon heel erg verschillen en elke persoon kijkt er anders tegenaan. Daardoor zijn er veel verschillende uitkomsten uit het onderzoek gekomen. Uiteindelijk zijn de resultaten die het meest werden genoemd eruit gehaald om conclusies uit te trekken, rekening houdend met dat de antwoorden subjectief zijn en dus niet volledig representatief.

Implicaties voor vervolgonderzoek

Als gevolg van deze beperkingen zijn er implicaties voor verder onderzoek. Zo is de uitkomst onder andere dat het moderne model het meest motiveert. Dit onderzoek is verricht binnen een organisatie in de financiële dienstverlening sector. Wellicht dat de uitkomsten anders kunnen zijn als dit onderzoek bij een andere organisatie in een andere sector zou zijn uitgevoerd. Daarnaast ligt de focus in dit onderzoek op de relatie tussen PM en motivatie, maar motivatie wordt door heel veel andere factoren ook beïnvloed. Wellicht dat andere factoren ook invloed kunnen hebben op de motivatie van een medewerker en uiteindelijk dus de prestatie die de medewerker levert. Bovendien kan er in het vervolg onderzoek worden gedaan als het moderne model een langere tijd al is geïmplementeerd binnen Organisatie X. Zo kunnen ook de ervaringen en meningen van consultants worden bevestigd die dan al een tijd met het moderne model werken. Daarnaast zou ook verder kunnen worden onderzocht hoe een PM model selectief op personen en bepaalde functieniveaus kan worden toegepast en hoe dit model er vervolgens uit gaat zien. Veel respondenten gaven aan dat zes formele feedbackmomenten voor starters voldoende is, maar voor iemand die al dertig jaar bij een organisatie werkt, is dat wellicht veel. Er kan worden onderzocht in hoeverre er verschillen zijn in het toepassen van een PM model op functieniveau en wat hiervan de verwachtingen zijn van werknemers.

9 Implementatie

In dit hoofdstuk zal middels een stappenplan worden beschreven hoe het nieuwe Development model kan worden geïmplementeerd binnen Organisatie X.

Om het Development model succesvol te implementeren binnen Organisatie X, is hieronder een plan beschreven onderverdeeld in vijf fasen. Door het nastreven van deze fasen, is uiteindelijk een succesvolle implementatie van het Performance Development model gegarandeerd.

Fase 1

Draagvlak voor PDM

1. Bij directie HR

Fase 2

Uitwerking business logica PDM in Plan van Aanpak

2. Doelstellingen/opbrengsten
3. Randvoorwaarden
4. Kosten (IT, implementatie en runningkosten, onderhouden)
5. Voorstel Project Implementatie Team (PIT)
6. Doorlooptijd en introductiedatum

Fase 3

Akkoord op Plan van Aanpak PDM

7. Bij directie HR
8. Bij practise leaders/business directie
9. Benoemen opdrachtgever en sponsors

Fase 4

Benoemen leden PIT en PIT leider

Fase 5

Uitvoering door PIT

10. Startdatum
11. Opleverdatum

Toelichting

Fase 1: Draagvlak voor PDM

Gestart wordt met het creëren van draagvlak voor het overgaan van het Appraisal model naar het Development model voor Organisatie X. Draagvlak bij de directie van HR is hierbij het belangrijkste. Zodra HR achter het nut van het Development model staat, dan kan het model verder worden uitgewerkt. Dit draagvlak kan worden verkregen door het onderzoek aan de directie van HR te presenteren en hen te overtuigen van de waarde en opbrengsten van het Performance Development model.

Fase 2: Uitwerking business logica PDM in Plan van Aanpak

In deze fase zal het Performance Development model verder worden uitgewerkt. Hierin zullen de volgende punten aan bod komen:

- Doelstellingen en opbrengsten. De doelstellingen en opbrengsten van het PD model worden in kaart gebracht en uitgewerkt.
 - De doelstelling van het model is dat de motivatie van medewerkers stijgt met als uiteindelijke doel dat ook de prestaties van de medewerkers verbeteren.
 - De opbrengst hierbij is dat doordat de prestaties van medewerkers verbeteren, uiteindelijk ook de organisatiedoelstellingen sneller en beter zullen worden behaald.
- Randvoorwaarden. De randvoorwaarden van het PD model dienen in kaart worden gebracht en uitgewerkt. De randvoorwaarden staan bij het hoofdstuk Aanbevelingen beschreven onder 'valkuil'. Enkele valkuilen van het PD model zijn onder andere:
 - Het aantal formele feedbackmomenten dient maximaal zes te zijn.

- Het opvragen van formele feedback binnen de cycles dient gestimuleerd te worden. Dit met als doel dat counselees voldoende feedback verzamelen en dat er tijdens de formele feedbackmomenten voldoende verkregen feedback kan worden besproken.
- Kosten. De kosten van de uitwerking van het PD model dienen in kaart te worden gebracht en uitgewerkt. Zo zal het PD model ook een IT component bevatten, waarin de doelstellingen en feedback in het systeem worden verwerkt. Dit systeem dient opgezet, of het huidige systeem dient bijgewerkt te worden. Hier zitten kosten aan verbonden. Niet alleen voor de implementatie van het systeem, maar er komen ook running- en onderhoudskosten bij kijken.
- Voorstel Project Implementatie Team (PIT). Om het model succesvol binnen heel Organisatie X te implementeren, dient er een PIT te worden aangesteld. Dit team zal de implementatie van het model begeleiden en zal bestaan uit ongeveer zeven mensen inclusief een projectleider.
- Doorlooptijd en introductiedatum. De introductiedatum van het model zal worden bepaald en beargumenteerd, waarna vervolgens de doorlooptijd van de implementatie zal worden beschreven. Dit zal een schematische tijdlijn worden waarin alle stappen van de implementatie staan.

Fase 3: Akkoord op Plan van Aanpak Performance Development model

In deze fase zal de uitgewerkte business logica van het PD model worden voorgesteld aan de directie van HR, maar ook aan de algemene directie van Organisatie X. Mits er toestemming en akkoord is verkregen, zal het model worden geïmplementeerd door het PIT. Daarnaast zullen er ambassadeurs worden aangesteld die achter de implementatie van het PD model staan. Dit zullen ambassadeurs zijn van verschillende afdelingen die de verandering uit zullen dragen en ook als aanspreekpunt dienen naar medewerkers toe. Bovendien zullen zij een rol spelen in het creëren van draagvlak voor alle medewerkers binnen Organisatie X.

Fase 4: Benoemen leden PIT en PIT leider

In deze fase zullen de leden van het PIT worden benoemd en tevens de projectleider van het PIT. Dit kunnen consultants zijn vanuit verschillende lagen van de organisatie, die ervaring hebben met het implementeren van systemen en veranderingen. De HR directie zal inspraak hebben op wie de leden en de projectleider zullen zijn.

Fase 5: Uitvoering door PIT

In deze laatste fase zal het PIT de implementatie uitvoeren. Hierbij worden de startdatum en einddatum van de implementatie vastgesteld en zal er naar de einddatum worden gestreefd. Er zal een tijdslijn worden gemaakt om een globale planning na te streven. Het Performance Development model zal succesvol zijn geïmplementeerd als de medewerkers van Organisatie X achter het model staan en het model succesvol wordt toegepast.

In de uitvoeringsfase is het belangrijk dat de uitvoering constant wordt gemonitord en gemeten, om zo een succesvolle implementatie te verwezenlijken. Door tussendoor te meten en bij te stellen waar nodig, kan het model bijgesteld worden. Dit met als doel dat het model door de medewerkers als positief wordt ervaren, waardoor de motivatie van de medewerkers stijgt en dus uiteindelijk ook hun prestaties.

10 Literatuurlijst

Anguinis, H. (2009). *Performance Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Anguinis, H. & Pierce, C.A. (2008). *Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research*. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139-145. DOI: 10.1002/job.493

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., De Goede, M., Peters, V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, 2^e druk

Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). *The global "war for talent"*. Verkregen op 23 maart 2017, van http://bwl.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_ind_en_uw/lehre/ss11/Sem_Yuri/JIM-talent.pdf

Bersin, J. (2015). *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Verkregen op 20 mei 2017, van <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html#endnote-sup-13>

Boender, R.C.W. & Ahlers, J. (2011). *Generatie Z: Ken ze, begrijp ze en inspireer ze voor een beter leven*. Haarlem: Betram + de Leeuw Uitgevers.

Boswell, W.R. & Boudreau, J.W. (2000). *Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use*. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.

Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Buckingham, M., Goodall, A. (2015). *Reinventing Performance Management*. Verkregen op 27 maart 2017, van <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>

Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). *The Performance Management Revolution*. Verkregen op 4 april 2017, van <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Cleveland, J.N., Murphy, K.R., & Williams, R.E. (1989). *Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130>

Consultancy.uk. (2017). *Trends and challenges in the management consulting industry*. Verkregen op 3 april 2017, van <http://www.consultancy.uk/news/13111/trends-and-challenges-in-the-management-consulting-industry>

- De Roo, M. (2017). *Employer branding & arbeidsmarkt communicatie steeds belangrijker in aantrekkende economie*. Verkregen op 29 mei 2017, van <http://www.adformatie.nl/partner/dept/employer-branding-arbeidsmarkt-communicatie-steeds-belangrijker-aantrekkende-economie>
- DeNisi, A.S. & Pritchard, R.D. (2006). *Improving individual performance: A motivational framework*. Management and Organizational Review, 2, 253-277. Geraadpleegd van http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/68769/mod_resource/content/1/DeNisi%20%20Pritchard.pdf
- DeNisi, A.S. & Sonesh, S. (2011). *The Appraisal and Management of Performance at Work*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 255-279.
- Diefendorff, J. J., & Chandler, M. M. (2011). *Motivating employees*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3, 65-135. DOI: 10.1037/12171-003
- Donovan, J. J. (2001). *Work motivation*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology (pp. 53-76). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fletcher, C. (2001). *Performance appraisal and management: The developing research agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473-487. Geraadpleegd van http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/68770/mod_resource/content/1/Fletcher.pdf
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279. Geraadpleegd van http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/27072096/jrh1976_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496737999&Signature=BOltxMAKkAPuakQHL8CCQVrNL%2Fo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMotivation_through_the_design_of_work_Te.pdf
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Ilgen, D.R. (1993). *Performance appraisal accuracy: An illusive or sometimes misguided goal?* In H. Schuler, J. Farr & M. Smith (Eds.), Personnel selection and assessment (pp. 235-252). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. & Patton, G.K. (2001). *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. Psychological Bulletin, Vol. 127. No. 3. 376-407. DOI: 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kuvaas, B. (2006). *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*. International Journal of Human Resource Management, 17, 504-522. DOI: 10.1080/09585190500521581
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and motivation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50, 370 -396. Geraadpleegd van

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34195256/A_Theory_of_Human_Motivation_-_Abraham_H_Maslow_-_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496738256&Signature=OcS2YdGXNNi4sRcqeDTy4bdNbo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_THEORY_OF_HUMAN_MOTIVATION.pdf

McGregor, D. (1972). *An Uneasy Look at Performance Appraisal*. Verkregen op 15 april 2017, van <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>

Mooren, J.H. (z.d.) *Abraham Maslow (1908-1970)*. Verkregen op 7 april 2017, van http://www.humanistischecanon.nl/humanistische_psychologie/maslow

Murphy, K.R., & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Peters, L.H. & McGormick, E.J. (1966). *Comparative reliability of numerically versus job-task anchored rating scales*. *Journal of Applied Psychology*, 50, 92-96.

Piersma, J. & Verbeek, J. (2015). *Strijd om talent laait op bij Big Four*. Verkregen op 23 maart 2017, van <https://fd.nl/ondernemen/1132406/strijd-om-talent-laait-op-bij-big-four>

Reiss, S. (2012). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. *Society for the Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156. DOI: 10.1177/0098628312437704

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage

Van Andel, C. (2016). *Performance Management en het benutten van potentieel*. Verkregen op 29 mei 2017, via <https://www.adp.nl/blog/2016/04-13-performance-management-benutten-potentieel/>

Vijay, S. & Singh, H. (2015). *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*. Verkregen op 25 april, van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>

Viswesvaran, C. & Ones, D. (2000). *Perspectives on models of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment* 8.4, 216-226. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Deniz_Ones/publication/229645528_Perspectives_on_Models_of_Job_Performance/links/0a85e531f56530dfbb000000.pdf

Weber, B. (2013). *Maximizing millennials: the who, how and why of managing gen y*. Verkregen op 3 april 2017, van <https://www.upworthy.com/by-the-year-2020-almost-half-of-the-workforce-will-be-made-up-of-these-people-5>

11 Bijlagen

11.1 Bijlage I Interviewvragen

Interviewvragen Afdeling A

Algemeen:

1. Kan je jezelf **kort** voorstellen? Hoe lang werk je hier al? Wat is je functie?

Officiële feedback:

Binnen het huidige model zijn er twee **officiële feedbackmomenten** per jaar (Mid-Year, End-Year).

2. Hoe ervaar jij het aantal feedbackmomenten per jaar? Wat vind je hier prettig aan/niet prettig?
 - a. Hoe verlopen deze feedbackgesprekken? (Bijv. is er een agenda aanwezig, is het een informeel/formele setting?)
 - b. Zit er voldoende diepgang in de officiële feedback gesprekken?
 - c. Zijn deze officiële feedback gesprekken voor jou nuttig? Waarom?
 - d. Zou je officiële feedback gesprekken op een andere manier willen zien?
3. Hebben de officiële feedbackmomenten invloed op jouw werkmotivatie? (positief/negatief)
 - a. Hoe merk je dat dit invloed heeft op je werkmotivatie?
 - b. Wanneer is dit een positief effect en wanneer een negatief effect?
4. Zou je officiële feedback gesprekken **meer of minder** willen zien of is dit aantal voor jou goed? Waarom?
 - a. Heb je als manager genoeg tijd voor feedback geven (in welke vorm dan ook)?

Andere vormen van feedback:

5. Zijn er naast de twee officiële feedback gesprekken nog andere vormen en momenten waarop informele feedback wordt gegeven en ontvangen gedurende het jaar?
 - a. In welke vormen wordt deze feedback gegeven?
 - b. Hoe verschillen deze feedback gesprekken met de officiële feedbackgesprekken?
6. Hebben deze informele feedback momenten invloed op je werk motivatie (motiverend, demotiverend)? (Op welke manier? Welk effect?)

Feedback aspecten:

7. Wat maakt feedback ontvangen/geven voor jou nuttig?
 - a. Duidelijkheid
 - b. Geloofwaardigheid
 - c. Persoon/ranking
8. Wanneer jij feedback ontvangt van een collega, is er dan na een tijd ook een follow-up gesprek over de actiepunten die uit een feedbackgesprek kwamen?
 - d. Vind je dit fijn/niet fijn?
 - e. Vind je dit nodig/niet nodig?
 - f. Heeft dit invloed op jouw werk motivatie?
9. Plan jij zelf follow-up gesprekken in met collega's waaraan jij feedback hebt gegeven? Met welke intentie?

Binnen het huidige model zijn feedbackgesprekken gefocust op prestaties van het afgelopen jaar.

10. Wat vind jij hiervan?

Binnen het huidige model worden persoonlijke doelen opgesteld op basis van organisatie doelstellingen en persoonlijke ontwikkelingspunten.

11. Wat vind je hiervan?
12. Werkt het maken van doelen motiverend of juist niet? Hoe merk je dit?
13. In hoeverre voel jij je gemotiveerd om deze doelen te behalen?
14. In hoeverre motiveer jij collega's om deze doelen te behalen? (zowel collega's onder als boven je)

Relatie Performance Management en motivatie

15. In hoeverre heeft het ontvangen van positieve feedback (erkenning en waardering) invloed op jouw werk motivatie?
 - g. Op welke manier ontvang je het liefst positieve feedback? (kan van alles zijn: heb je specifieke voorkeuren zoals vorm, aanpak, formeel/informeel)
 - h. Hoe ga jij om met het ontvangen van positieve feedback? (uitvoeren van acties, bespreken met collega's, etc.)
16. In hoeverre heeft het ontvangen van negatieve feedback invloed op jouw werk motivatie?
 - i. Op welke manier ontvang jij het liefst negatieve feedback?
 - j. Hoe ga je om met het ontvangen van negatieve feedback? (uitvoeren van acties, bespreken met collega's, etc.)

Interviewvragen afdeling B

Algemeen:

1. Kan je jezelf **kort** voorstellen? Hoe lang werk je hier al? Wat is je functie?

Officiële feedback:

2. Binnen het huidige model zijn er meerdere **officiële feedbackmomenten** per jaar.
3. Hoe ervaar jij het aantal feedbackmomenten per jaar? Wat vind je hier prettig aan/niet prettig?
 - a. Hoe verlopen deze feedbackgesprekken? (Bijv. is er een agenda aanwezig, is het een informeel/formele setting?)
 - b. Zit er voldoende diepgang in de officiële feedback gesprekken?
 - c. Zijn deze officiële feedback gesprekken voor jou nuttig? Waarom?
 - d. Zou je officiële feedback gesprekken op een andere manier willen zien?
4. Hebben de officiële feedbackmomenten invloed op jouw werkmotivatie? (positief/negatief)
 - a. Hoe merk je dat dit invloed heeft op je werkmotivatie?
 - b. Wanneer is dit een positief effect en wanneer een negatief effect?
5. Zou je officiële feedback gesprekken **meer of minder** willen zien of is dit aantal voor jou goed? Waarom?
 - a. Heb je als manager genoeg tijd voor feedback geven (in welke vorm dan ook)?

Andere vormen van feedback:

6. Zijn er naast de officiële feedback gesprekken nog andere vormen en momenten waarop informele feedback wordt gegeven en ontvangen gedurende het jaar?
 - a. In welke vormen wordt deze feedback gegeven?
 - b. Hoe verschillen deze feedback gesprekken met de officiële feedbackgesprekken?

7. Hebben deze informele feedback momenten invloed op je werk motivatie (motiverend, demotiverend)? (Op welke manier? Welk effect?)

Feedback aspecten:

8. Wat maakt feedback ontvangen/geven voor jou nuttig?
- a. Duidelijkheid
 - b. Geloofwaardigheid
 - c. Persoon/ranking
9. Wanneer jij feedback ontvangt van een collega, is er dan na een tijd ook een follow-up gesprek over de actiepunten die uit een feedbackgesprek kwamen?
- a. Vind je dit fijn/niet fijn?
 - b. Vind je dit nodig/niet nodig?
 - c. Heeft dit invloed op jouw werk motivatie?
10. Plan jij zelf follow-up gesprekken in met collega's waaraan jij feedback hebt gegeven? Met welke intentie?

Binnen het huidige model zijn feedbackgesprekken gefocust op prestaties van het afgelopen jaar.

11. Wat vind jij hiervan?

Binnen het huidige model worden persoonlijke doelen voornamelijk opgesteld naar aanleiding van persoonlijke ontwikkelingspunten.

12. Wat vind je hiervan?
13. Werkt het maken van doelen motiverend of juist niet? Hoe merk je dit?
14. In hoeverre voel jij je gemotiveerd om deze doelen te behalen?
15. In hoeverre motiveer jij collega's om deze doelen te behalen? (zowel collega's onder als boven je)

Relatie Performance Management en motivatie

16. In hoeverre heeft het ontvangen van positieve feedback (erkenning en waardering) invloed op jouw werk motivatie?
- a. Op welke manier ontvang je het liefst positieve feedback? (kan van alles zijn: heb je specifieke voorkeuren zoals vorm, aanpak, formeel/informeel)
 - b. Hoe ga jij om met het ontvangen van positieve feedback? (uitvoeren van acties, bespreken met collega's, etc.)
17. In hoeverre heeft het ontvangen van negatieve feedback invloed op jouw werk motivatie?
- a. Op welke manier ontvang jij het liefst negatieve feedback?
 - b. Hoe ga je om met het ontvangen van negatieve feedback? (uitvoeren van acties, bespreken met collega's, etc.)

	Positief/motiverend	Negatief/demotiverend
Formele feedbackmomenten	• Feedbackmomenten liggen vast (2 respondenten) • Tussenperiodes van ongeveer drie maanden is lang genoeg (3 respondenten) • Twee feedbackmomenten is prima, mits er tussendoor genoeg feedback plaatsvindt (4 respondenten)	• Het systeem prikkelt te weinig om tussendoor feedback op te vragen (6 respondenten) • Te hoge drempel voor het uitvragen en invullen van feedback (8 respondenten) • Sommigen hebben geen mid-year gehad (2 respondenten) • Proces voelt gedwongen en er heerst een afrekencultuur (2 respondenten) • 2 momenten is te weinig om formele feedback te bespreken (3 respondenten)
Motivatatie formele feedbackmomenten	• Formele feedback is vaak wat uitgebreider (1 respondent) • Het verschilt per persoon in hoeverre de feedbackmomenten motiverend werken en het hangt af van de counselor hoeveel tijd diegene ervoor vrijmaakt (2 respondenten)	• Twee keer per jaar met je counselor zitten over je ontwikkeling is te weinig (2 respondenten) • Het is meer iets dat moet, dan dat het motiverend werkt (3 respondenten)
Opstellen van doelen	• Het is duidelijk wat de doelstellingen zijn (2 respondenten) • Je bent vrij in het stellen van doelen (2 respondenten)	• Het formuleren van doelen gaat krampachtig (2 respondenten) • Het is top-down en te weinig gericht op individuele krachten en bijdrages (6 respondenten) • Te weinig opvolging van doelstellingen (4 respondenten) • Doelen teveel gericht op één jaar en is niet tussentijds bij te stellen (2 respondenten)
Motivatatie opstellen van doelen	• Het zou motiverender werken als de resultaten (beloningen) van de doelstellingen tastbaarder worden (1 respondent)	• Het is top-down en je wordt afgerekend als je doelen niet haalt en dat werkt niet motiverend (4 respondenten)

- | | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Afhankelijk van je doelen in hoeverre je hierdoor gemotiveerd raakt (2 respondenten) | |
|--|--|--|

11.2 Bijlage II Schematische uitwerking interviews

Resultaten Traditionele PM model

Resultaten moderne PM model

	Positief/motiverend	Negatief/demotiverend
Formele feedbackmomenten	• Grotere betrokkenheid tussen counselor en counselee (4 respondenten) • Meer aandacht voor ontwikkeling van de counselee (3 respondenten) • Hoewel het formele momenten zijn, ze worden informeel ingestoken (3 respondenten) • Manier van feedback opvragen en geven is laagdrempeliger (3 respondenten)	• Kost veel tijd om zes keer met counselee te zitten, zeker als je meerdere counselees hebt (4 respondenten) • Toepassen van zes momenten op iedereen is veel. Rekening houdende met het verzamelen van voldoende feedback in één cycle en dat er niet in de herhaling gevallen wordt (4 respondenten) • Meer selectief toepassen op mensen. Gaat ook om de behoefte die een persoon heeft aan feedback (3 respondenten)
Motivatatie formele feedbackmomenten	• Je bent vaker in het jaar op een formele manier met ontwikkeling bezig, dus werkt motiverend (4 respondenten) • Als je goed bent en je scoort boven de peer group (2 respondenten)	• Kan demotiverend werken als je onder de peer group scoort (2 respondenten)
Opstellen van doelen	• Je bent vrijer in het formuleren van doelen en het is beknopter (3 respondenten) • Het is op lange termijn ontwikkeling gericht (2 respondenten)	• Systeem werkt nog niet goed, doelstellingen kunnen niet in het systeem worden vastgesteld (3 respondenten)
Motivatatie opstellen van doelen	• Je bent vrijer in het formuleren van je doelstellingen en je kan de doelen meer op je eigen ontwikkeling toespitsen (2 respondenten)	