



FRMWRK
ontwikkelt.

Persoonlijke ontwikkeling langs de meetlat

Een afstudeeronderzoek naar de
persoonlijke ontwikkeling en groeibeloning
van medewerkers binnen FRMWRK

**Werken bij
FRMWRK**

"Jouw ontwikkeling en
ambitie staan voorop"

Auteur: Suzanne Langelaan
Organisatie: FRMWRK
Datum: 5 juni 2020



Afstudeeronderzoek

Ontwikkeling van medewerkers binnen FRMWRK ten opzichte van de daarvoor geboden groeibeloning

#HRMWRK

Colofon

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0
Auteur:	Suzanne Langelaan
Studentnummer:	S1101471
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Cluster:	Management & Bedrijf
Studiejaar:	Periode 3-4, jaar 4, 2019-2020
Module:	Afstudeeropdracht
Modulecode:	HRHT14-19
Begeleidster:	Mw. Saskia Rosenbaum
Organisatie:	FRMWRK
Begeleider:	Dhr. Thomas van Rooijen
Datum:	5 juni 2020
Plaats:	Rotterdam

Voorwoord

Daar is het dan: het afstudeeronderzoek ter afsluiting van een fase in mijn leven waarin ik ontzettend veel heb geleerd en mogen ervaren.

De zoektocht naar een afstudeeronderzoek begon ongeveer acht maanden geleden online en op afstand: vanuit Zuid-Afrika, waar ik destijds zat voor mijn minor. Via mijn netwerk kwam ik in contact met Thomas van Rooijen, of beter gezegd: hij kwam in contact met mij. 'Suzanne, ik kom graag met je in contact!', zo luidde het onderwerp van de mail die ik ontving. In ons eerste telefoongesprek kwam al vrij snel naar voren dat er sprake was van een (mogelijke) match. Thomas was in het belang van zijn organisatie op zoek naar een afstudeerstagair(e) die kon onderzoeken 'hoe ontwikkeling meetbaar gemaakt kon worden'. Ik was op zoek naar een afstudeerstage in de richting van talentontwikkeling. Binnen het HRM-werkveld ben ik namelijk vooral geïnteresseerd in de ontwikkeling van mensen binnen hun loopbaan.

Na een aantal afwegingen met andere organisaties en een videogesprek met Thomas, wist ik uiteindelijk dat dit de goede match was en ik hiervoor moest gaan. Dat heeft heel goed uitgepakt!

Toen ik terug in Nederland was ben ik langs gegaan bij Thomas zijn bedrijf, dat hij samen met zijn broer runt. Dit was mijn eerste echte kennismaking met het e-commerce bureau FRMWRK in Rotterdam. Gelijk viel mij op in wat voor een gave, open organisatie ik terecht was gekomen.

In februari 2020 ben ik van start gegaan met dit onderzoek. Helaas heb ik niet voor lang de gezellige en informele sfeer op kantoor kunnen meemaken. Na ongeveer één maand brak de COVID-19 pandemie uit en heb ik mijn onderzoek vanuit huis verder moeten voortzetten. Zo is dus ook het afstudeeronderzoek online en op afstand afgerond.

Ondanks dat hierdoor mijn afstudeerperiode anders liep dan verwacht, heeft veel doorzettingsvermogen en toewijding er uiteindelijk voor gezorgd dat dit onderzoek volgens Thomas voor 100% van toegevoegde is voor FRMWRK. Ontzettend gaaf om te vermelden is dat ik dit onderzoek zelf mag gaan implementeren in mijn nieuwe baan als HR Assistant bij FRMWRK.

Om tot dit eindresultaat te komen ben ik enorm gestimuleerd vanuit veel mensen, die ik graag wil bedanken. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleidster Saskia Rosenbaum bedanken voor haar steun, betrokkenheid en het uitdragen van haar expertise. Dankzij de nieuwe inzichten die Saskia mij gedurende het onderzoek heeft gegeven, heb ik mijn onderzoek naar een hoger level kunnen brengen.

Ten tweede wil ik graag Thomas van Rooijen, mijn interne begeleider, bedanken voor zijn betrokkenheid en luchtige manier van communiceren. Thomas is een goede sparringpartner, soms iets té goed waardoor we zo weer een uur verder waren. Het heeft mij in ieder geval veel nieuwe inzichten en plezier opgeleverd. Ik kijk ontzettend uit naar onze toekomstige samenwerking!

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun ondersteuning en vertrouwen. In het bijzonder mijn broer, waarmee ik veel heb gebrainstormd over dit onderzoek.

Tot slot wil ik alle respondenten vanuit FRMWRK bedanken voor hun deelname en openheid.

Met trots presenteer ik mijn afstudeeronderzoek, veel leesplezier!

Suzanne Langelaan,
3 juni 2020

Managementsamenvatting

Het afschaffen van de traditionele beoordelingscyclus is in steeds meer organisaties een feit. Ook FRMWRK, een e-commerce bureau in Rotterdam, heeft de beoordelingscyclus vervangen door een uniek HR-model. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers staat nu centraal. Daarnaast groeien medewerkers jaarlijks automatisch 2% in beloning.

Echter wordt de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers niet langs een meetlat gelegd. Doordat de persoonlijke ontwikkeling niet gemeten wordt, is niet inzichtelijk of deze in balans is met de jaarlijkse 2% groeibeloning. Het doel van dit onderzoek is om FRMWRK-handvatten te geven over hoe de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers inzichtelijk gemaakt kan worden. Zo kan ervoor gezorgd worden dat de persoonlijke ontwikkeling in balans blijft met de groeibeloning. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: ***“Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”***

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn in hoofdlijnen drie stappen doorlopen. Allereerst is achterhaald wat persoonlijke ontwikkeling is. Vervolgens is achterhaald hoe persoonlijke ontwikkeling meetbaar gemaakt kan worden. Tot slot is achterhaald wanneer de persoonlijke ontwikkeling in het verlengde ligt van de missie, visie en strategie van FRMWRK. Deze drie stappen zijn opgesteld naar aanleiding van het vooronderzoek, waarin de huidige en gewenste situatie is achterhaald. De eerste twee stappen zijn doorlopen middels literatuuronderzoek. Om een verdiepingsslag te maken naar behoeften en ervaringen is vervolgens een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In het kwalitatief onderzoek zijn diepte-interviews en één focusgroep afgelegd. De interviews zijn afgenomen met dertien medewerkers in vaste dienst en de focusgroep is afgenomen met het managementteam van FRMWRK.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat binnen FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling gemeten kan worden middels een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), 360 graden feedback en zelfbeoordelingen. Echter kan enkel feedback gegeven worden door een medewerker die dezelfde kennis bezit als de feedbackontvanger. De kwalitatieve meetinstrumenten worden toetsbaar gemaakt middels kwantitatieve meetinstrumenten, zoals vragenlijsten en Likertschalen. Daarnaast blijkt uit het kwalitatief onderzoek dat het management zo min mogelijk structuur wil aanbrengen. Daarentegen hebben de medewerkers juist meer behoefte aan structuur en houvast. Ook is niet bij elke medewerker duidelijk wat de 2% jaarlijkse groeibeloning precies inhoudt én onduidelijk is dat er naast deze beloning nog een mogelijkheid is om een groeistap te maken naar een hoger niveau.

Op basis van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Voor iedere medewerker een POP opstellen, waarin het huidig en gewenste ontwikkelniveau worden vastgesteld. Belangrijk is om hierin een koppeling te maken tussen de ambitie van de medewerker en die van FRMWRK.
- 360 graden feedback implementeren. Hiermee kan het persoonlijke ontwikkelingsproces continue gemeten worden. Van tevoren dient een feedbackcultuur gecreëerd te worden.
- Zelfbeoordelingen implementeren, zodat medewerkers regie krijgen over hun eigen ontwikkeling.
- TruQu implementeren. Dit is een performance tool waarin elke medewerker een digitaal dossier ontwikkelt en omvat bovenstaande elementen in één systeem.
- In elk maandelijks groeigesprek het strategische organisatiedoel terughalen, zodat inzichtelijk wordt in hoeverre elke medewerker daaraan bijdraagt.
- Aan de hand van het doorlopen ontwikkelingsproces en de uitkomst van de laatste meting onderbouwen de leidinggevende en medewerker samen of de persoonlijke ontwikkeling in balans is met de 2% groeibeloning.
- Het geoptimaliseerde HR-model presenteren zodat meer duidelijkheid wordt gecreëerd.
- Over één jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren om het geoptimaliseerde HR-model te evalueren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding.....	8
2. Situatieschets.....	9
2.1 De organisatie in haar context	9
2.2 Interne factoren	9
2.3 Externe factoren.....	12
2.4 De rol van HRM.....	13
2.5 Huidige situatie.....	14
2.6 Gewenste situatie.....	15
3. Probleemformulering	16
3.1 Aanleiding.....	16
3.2 Doelstelling.....	16
3.3 Afbakening.....	17
4. Theoretisch kader.....	18
4.1 Persoonlijke ontwikkeling	18
4.2 Persoonlijke ontwikkeling meetbaar maken en kunnen toetsen.....	18
4.2.1 Persoonlijke ontwikkeling meten	18
4.2.2 Competenties meten.....	19
4.2.3 Competentiemanagement	19
4.2.4 Talentmanagement	20
4.2.5 Deelconclusie.....	20
4.2.6 Performance assessment	21
4.2.7 Kwantitatief meten.....	22
4.2.8 Het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten.....	22
4.2.9 Deelconclusie.....	24
4.3 Best practices met betrekking tot het succesvol inzichtelijk maken van persoonlijke ontwikkeling in organisaties.....	24
4.3.1 Achmea.....	24
4.3.3 Lean Consultancy Group.....	25
4.3.5 Wolters Kluwer	26
4.3.6 Adimec.....	26
4.4 Conceptueel model	27
5. Methode	28
5.1 Vooronderzoek.....	28

5.2 Theoretisch kader	28
5.3 Veldonderzoek.....	28
5.3.1 Focusgroep managementteam	28
5.3.2 Individuele interviews medewerkers in vaste dienst.....	29
5.4 Procedure	29
5.5 Analyseren	30
5.6 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid.....	30
5.6.1 Validiteit	30
5.6.2 Betrouwbaarheid.....	30
4.6.3 Bruikbaarheid	30
6. Resultaten	31
6.1 Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?.....	31
6.1.1 Managementteam.....	31
6.1.2 Medewerkers.....	31
6.2 Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?	32
6.2.1 Managementteam.....	32
6.2.2 Medewerkers.....	33
6.3 Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?.....	34
6.3.1 Managementteam.....	34
6.3.2 Medewerkers.....	34
6.4 Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?.....	35
6.4.1 Managementteam.....	35
6.4.2 Medewerkers.....	36
7. Conclusies	38
7.1 Vooronderzoek	38
7.2 Het begrip persoonlijke ontwikkeling	38
7.3 Persoonlijke ontwikkeling meten	38
7.4 De mate van tevredenheid van persoonlijke ontwikkeling.....	39
7.5 Best practices	39
7.6 Persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning in balans	39
7.7 Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?.....	40
8. Discussie	40
8.1 Reflectie op de resultaten	40
8.2 Beperkingen van het onderzoek	41

8.3 COVID-19 pandemie	41
8.4 Sterke punten van het onderzoek	42
8.5 Vervolgonderzoek	42
9. Aanbevelingen.....	43
9.1 Proces huidig ontwikkelniveau en gewenst ontwikkelniveau vaststellen middels een POP	43
9.2 360 graden feedback implementeren	43
9.3 Zelfbeoordelingen implementeren	43
9.4 TruQu implementeren.....	44
9.5 Aanvullingen op het huidige HR-model.....	44
9.6 Op lange termijn: medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren en verwerken	45
10. Implementatieplan	45
10.1 Implementatie	45
10.2 Toelichting	47
Literatuurlijst	48
Bijlagen.....	52
Bijlage 1. Organogram FRMWRK	52
Bijlage 2. Functieniveaus medewerkers	53
Bijlage 3. Functie inschaling kengetallenonderzoek Dutch Digital Agencies en EVZ-organisatieadvies	54
Bijlage 4. HR-model FRMWRK	55
Bijlage 5. Instrumenten om het proces van persoonlijke ontwikkeling te meten volgens Kluijtmans	56
Bijlage 6. Interview met Egmond Borgdorff op 1 mei 2020	57
Bijlage 7. Overzicht operationalisering onderzoek	61
Bijlage 8: Focusgroep managementteam.....	62
8.1 Uitnodiging focusgroep managementteam	62
8.2 Format focusgroep managementteam	63
8.3 Legenda analyseschema's resultaten interviews medewerkers in vaste dienst en uitwerking focusgroep managementteam	66
8.4 Uitwerking focusgroep managementteam	67
Bijlage 9: Interviews medewerkers in vaste dienst	85
9.1 Uitnodiging interviews medewerkers in vaste dienst	85
9.2 Herinneringen interviews medewerkers in vaste dienst.....	85
9.3 Format interviews medewerkers in vaste dienst	86
9.4 Analyseschema resultaten interviews team Productontwikkeling	88
9.5 Analyseschema resultaten interviews team Klantontwikkeling.....	118
9.6 Analyseschema resultaten interviews overige functies	142

1. Inleiding

De afgelopen jaren heeft de rol van HR in organisaties een verschuiving gemaakt van ouderwetse performance managementprocessen naar een focus op persoonlijke talentontwikkeling.

Waar vroeger gefocust werd op productiviteit en winstoptimalisatie, ondervinden steeds meer organisaties dat in een veranderende en concurrerende arbeidsmarkt de sleutel tot duurzaam concurrerend succes vooral ligt bij de menselijke factor (Hudson & Vlerick Business School Centre for Excellence in Strategic Talent Management, z.d.).

Ondanks dat de hele filosofie achter FRMWRK draait om ontwikkeling, is de organisatie over het algemeen aanzienlijk prestatiegedreven: cijfers, tijdsinvesteringen en teamprestaties zijn belangrijke graadmeters.

Uit een onderzoek van Protime Nederland (2018) blijkt dat 84,7% van de bedrijven in Nederland performance management nog beperkt tot een jaarlijks beoordelingsgesprek. Bij FRMWRK gaat dit anders.

FRMWRK investeert veel tijd en energie in de ontwikkeling van haar medewerkers. Sterker nog: het hele HR-model is hierop gericht. Zo heeft FRMWRK maandelijkse groeigesprekken ingevoerd in plaats van het halfjaarlijkse traditionele functionerings- en beoordelingsgesprek. Daarnaast heeft FRMWRK unieke salarisschalen, in de vorm van groeibergringen, in het leven geroepen. Bovendien zijn personal development dagen en persoonlijke opleidingsbudgetten onderdeel geworden van het HR-model. Echter ondervindt de organisatie dat het lastig is om Talentmanagement op een effectieve manier te gebruiken en dat de ontwikkeling van medewerkers een moeilijke graadmeter is. Momenteel is niet goed zichtbaar wat de investering van FRMWRK oplevert: het management van FRMWRK heeft onvoldoende grip op de persoonlijke groei van haar medewerkers in relatie tot de daarvoor geboden groeibeloning. Deze situatie kan ervoor zorgen dat er een disbalans ontstaat tussen de waarde die een medewerker vertegenwoordigt in zijn rol en de daarvoor betaalde beloning.

Er dient onderzocht te worden op wat voor manier FRMWRK haar HR-model zou moeten aanpassen, zodanig dat deze disbalans wordt voorkomen, waarbij zowel de kernwaarden van de organisatie (ambitie, groei, open en vertrouwen), de belangen van het bedrijf en de belangen van de medewerkers worden meegenomen. Naar aanleiding van het vooronderzoek, welke is beschreven in de situatieschets, is onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

“Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”

In het literatuuronderzoek zijn onder andere een POP, 360 graden feedback, competentie- en talentmanagement en het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten beschreven. Daarnaast zijn medewerkers en het managementteam van FRMWRK geraadpleegd, om antwoord te kunnen geven op dit vraagstuk.

Leeswijzer

Het onderzoek dat voor u ligt begint met een situatieschets. Hierin wordt de interne omgeving, externe omgeving en problematiek behandeld. De probleemformulering sluit hierop aan, wat als leidraad in dit onderzoek dient. Het theoretisch kader wat daarna volgt vormt de basis van het onderzoek. De eerste vier deelvragen worden beantwoord in het theoretisch kader door middel van literatuuronderzoek. Het volgende hoofdstuk bevat de beargumentering van de methoden die zijn ingezet om het onderzoek uit te voeren. Vervolgens worden de resultaten uit het veldonderzoek gepresenteerd, waarin antwoord wordt gegeven op de laatste vier deelvragen. In het hoofdstuk daarna wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven, waarin de hoofdvraag van dit onderzoek wordt beantwoord. Aansluitend wordt het onderzoek ter discussie gesteld en worden op basis van de conclusies aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen worden in het laatste hoofdstuk omgezet in een werkbaar implementatieplan. Tot slot staat een volledig overzicht van de gebruikte bronnen in een literatuurlijst en kunnen alle bijlagen geraadpleegd worden.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de noodzaak en relevantie van het onderzoek in kaart gebracht. Allereerst wordt de organisatie van de opdrachtgever beschreven. Daarna volgen zowel de interne als de externe factoren die invloed hebben op het vraagstuk van de organisatie. Verder wordt de rol van HRM binnen de organisatie beschreven en tot slot de huidige en gewenste situatie.

2.1 De organisatie in haar context

Midden in het creatieve hart van Rotterdam staat het kantoor van het lokale e-commerce bureau FRMWRK, waar een klein team dagelijks werkt aan de structurele groei om opdrachtgevers hun online ambities te realiseren en daardoor succesvol te laten ondernemen. Binnen de werkwijze maakt FRMWRK gebruik van Agile werken, waardoor resultaten snel kunnen worden gerealiseerd. De diensten die FRMWRK levert zijn websites en webshops, die ontwikkeld worden in Magento 2 en Drupal frameworks. De organisatie is gericht op de business-to-business markt en betreft haar opdrachtgevers intensief bij de ontwikkeling van hun eigen platform. De opdrachtgevers zijn profit georiënteerde organisaties in de MKB-sector, gevestigd in een straal van 50 kilometer vanaf het kantoor van FRMWRK (FRMWRK, 2019).

De missie en visie

Missie: *“Ondernemers in staat stellen **succesvol** online te ondernemen én een werkplek te bieden waar de FRMWRK’er blij van wordt en zichzelf kan **ontwikkelen**.”* (FRMWRK, 2019).

Visie: *“**Online kennis op een persoonlijke, open en eerlijke manier leveren, waarbij vertrouwen en samenwerken centraal staan.**”* (FRMWRK, 2019).

Hoe het allemaal begon

In 1997 is FRMWRK (toen i-page genaamd) opgericht door twee Nederlandse broers, Ronald en Thomas van Rooijen, die een grote passie hadden voor het ontwikkelen en programmeren van websites. De twee broers zijn begonnen met programmeren en ontwikkelen in de zolderkamer van hun ouderlijk huis. Via destijds een advertentie in de Gouden Gids is de organisatie vandaag de dag uitgegroeid tot een e-commerce bureau met een omvang van 26 medewerkers (FRMWRK, 2019).

2.2 Interne factoren

Het 7S-model van McKinsey (1981 in Marcus & van Dam, 2015) is gebruikt ter ondersteuning van het inzichtelijk maken van de interne situatie van FRMWRK. Het 7S-model beschrijft zeven factoren om een organisatie op een effectieve manier te analyseren. Al deze zeven factoren worden toegepast uitgelegd op het vraagstuk binnen FRMWRK.

Factor 1: Significante waarden

De ambitie van FRMWRK om klanten en medewerkers de mogelijkheid te geven om zich te ontwikkelen wordt waargemaakt door de volgende kernwaarden:

- De medewerkers zetten zich optimaal in voor de **ambitie** van de klanten;
- De medewerker focussen zich op hun persoonlijke **groei**;
- De medewerkers zijn **open** naar collega’s en naar de klant;
- De medewerkers kunnen elkaar **vertrouwen**.

Hierbij is er sprake van een resultaatgerichte en open cultuur (FRMWRK, 2019).

Factor 2: Strategie

Vanwege gevoelige informatie is de algehele strategie weggelaten.

Focus op persoonlijke ontwikkeling is dus een element om de strategie te bereiken. De strategie heeft impact op persoonlijke ontwikkeling wanneer medewerkers aan bepaalde competenties moeten voldoen om te kunnen werken in een zelfstandig operationeel draaiende organisatie. Momenteel is nog niet duidelijk over welke competenties de medewerkers zouden moeten beschikken en hoe het ingevuld moet worden (FRMWRK, 2019).

Het managementteam is deze ambitie nog aan het vormgeven. Wat wel al vaststaat is dat medewerkers gestimuleerd worden om bezig te zijn met hun persoonlijke ontwikkeling door aan de slag te gaan met persoonlijke ontwikkeldagen, persoonlijk opleidings- en rolgebonden budget, kennisdeling en door de medewerkers aanwezig te laten zijn bij kennis- en netwerkevents.

FRMWRK investeert dus veel in de ontwikkeling van haar medewerkers. Niet gek ook, aangezien dit onderdeel is van de missie. Echter, doordat deze ambitie nog vormgegeven wordt, is momenteel niet goed inzichtelijk in hoeverre deze focus op persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan de strategie van de organisatie. De vraag is of het niveau waarin medewerkers zich ontwikkelen gelijk staat aan de beloning die medewerkers daarvoor krijgen. Of dat het management persoonlijke ontwikkeling te veel vrijlaat omdat er geen kaders worden gecreëerd in de rollen waarin de medewerkers zich ontwikkelen. Het gevaar is dat er een probleem kan ontstaan dat er wordt geïnvesteerd om de medewerkers aan competenties te laten werken die helemaal niks bijdragen aan de organisatie, waar misschien wel meer kaders of sturing nodig is. Als een Developer bijvoorbeeld genoeg ruimte heeft om zich te ontwikkelen in wat hem interesseert, zou het kunnen dat hij iets technisch goed ontwikkelt, wat niet direct bijdraagt aan de vraag van en toegevoegde waarde voor de klant. De medewerkers kunnen dan niet tegen een bepaalde investering hetzelfde doen als de concurrent. De waarde die FRMWRK levert en die de concurrent levert is dan niet evenredig ten opzichte van de kosten. Klanten betalen veel meer voor minder kwaliteit en de concurrent levert dan meer voor hetzelfde wat door hen wordt aangeboden, omdat daar meer kennis in huis is. Uiteindelijk draait het erom dat FRMWRK haar klanten succesvol laat ondernemen waarbij medewerkers zich ontwikkelen in bepaalde competenties. Waar de medewerkers niet alleen zelf van groeien, maar zeker ook de klant (J.W. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 20 februari 2020).

Factor 3: Structuur

De structuur van FRMWRK wordt in kaart gebracht middels de organisatiestructuren van Mintzberg (2013). Volgens Mintzberg zijn theorie kunnen organisaties in zeven verschillende typen onderscheiden worden. Het type organisatie van FRMWRK wordt in kaart gebracht, zodat de uiteindelijke adviezen van dit onderzoek daar goed op aangesloten kunnen worden. De adviezen zullen dan eerder erkent worden door de organisatie. Indien deze theorie op FRMWRK toegepast wordt, kan FRMWRK zich typeren aan de ondernemende en professionele organisatie.

Ondernemende organisatie

Een ondernemende organisatie kenmerkt zich als een platte structuur en een flexibele organisatie. In het organogram in bijlage 1 is te zien dat er weinig topmanagers zijn en weinig formele structuur is. De managing partners staan makkelijk in contact met alle medewerkers van de organisatie. Dit alles is terug te zien op kantoor: de managing partners werken tussen de medewerkers in één open ruimte. Doordat de organisatie zo open is en er een hoge mate van flexibiliteit heerst, kan de organisatie snel schakelen. Tevens is er sprake van een 'lean' organisatie: er is een manier van werken waarbij iedereen in de organisatie zich binnen alle processen richt op het creëren van waarde voor de klant. Doordat de klant centraal staat is er een hoge mate van succes.

Professionele organisatie

Een professionele organisatie wordt gekenmerkt door hoogopgeleide professionals die controle over hun eigen werk willen. Binnen FRMWRK zijn twee hoofdteams te onderscheiden: Productontwikkeling en Klantontwikkeling. Onder team Productontwikkeling vallen team Drupal en team Magento. Onder team Klantontwikkeling valt het subteam Online Marketing. Binnen deze teams worden de medewerkers vrijgelaten in het nemen van beslissingen. Beslissingen van grotere omvang moeten daarentegen wel financieel onderbouwd worden (T. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 20 februari 2020).

Factor 4: Systemen

FRMWRK maakt gebruik van verschillende systemen als middel om de dienstverlening en projecten te kunnen uitvoeren. De meest belangrijke systemen worden beschreven.

Van januari 2019 tot januari 2020 maakte FRMWRK gebruik van een digitaal performance management platform, namelijk Learned.io. Echter is FRMWRK hiervan afgestapt. De reden hierachter is dat Learned.io een nieuw systeem op de markt is en vaak nog veranderde, waardoor het geen structuur bood. Momenteel is de organisatie aan het kijken of een nieuw systeem, genaamd TruQu, ingezet kan worden.

Daarnaast maakt FRMWRK gebruik van een issue tracker genaamd YouTrack. YouTrack is een projectmanagement tool die helpt met het leveren van de producten van de organisatie en is een middel waarmee FRMWRK het volledige proces van het leveren van een product kan loggen en waarin de klant ook de taken kan zien.

Voor de interne communicatie maakt FRMWRK gebruik van Slack (een intern communicatieplatform) en Microsoft Office 365.

Ook maakt FRMWRK gebruik van Tickspot (urenregistratie), Exact online (financiële administratie) en de open source platformen Magento 2 en Drupal (R. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 21 februari 2020).

Door de inzet van deze systemen zijn medewerkers in staat om dingen vast te leggen, daarvan te leren, zichzelf te kunnen verbeteren en in te zien hoe bepaalde stappen beter uitgevoerd kunnen worden. Dit geldt in het bijzonder voor de issue tracker YouTrack.

Al deze systemen zijn bepaalde automatiseringsprocessen en onderdelen die kunnen helpen om het werk binnen FRMWRK efficiënter te kunnen doen. Hier zitten ook leeronderdelen in, waar trainingen in gedaan kunnen worden. Kortom: al deze systemen zorgen ervoor dat de medewerkers van FRMWRK hun werk goed kunnen uitvoeren, kunnen blijven analyseren en de output kunnen optimaliseren.

Factor 5: Staff

Momenteel zijn er 26 medewerkers in dienst bij FRMWRK, hierbij zijn de vier afstudeerstagiairs niet meegerekend. Van de 26 medewerkers is 70 procent man en 30 procent vrouw. De gemiddelde leeftijd van de 26 medewerkers is 33,6 jaar (I. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 10 maart 2020). Alle medewerkers, ook wel FRMWRK'ers genoemd, vormen samen één hecht team waarin veel wordt samengewerkt, van elkaar wordt geleerd en waar collega's elkaar uitdagen. In de dagelijkse werkomgeving worden de eerder benoemde kernwaarden doorvertaald naar kerncompetenties. Kerncompetenties zijn de belangrijkste competenties die FRMWRK van haar medewerkers verwacht, namelijk: ontwikkeling, klantgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, samenwerking en coaching.

De medewerkers ontwikkelen zichzelf hierdoor in brede zin en werken in een prettige sfeer met leuke collega's. De medewerkers geven daarom ook aan plezier te hebben in hun werk doordat er een gezellige, hechte en open cultuur heerst. Dat het over het algemeen goed gaat met de medewerkers blijkt ook uit een laag verzuimpercentage van 1% en weinig verloop. Tevens vinden de medewerkers het HR-model overzichtelijk en transparant. Het wordt positief ontvangen dat men als medewerker het hele jaar door samen met de coach bezig is met de persoonlijke ontwikkeling. In bijlage 2 zijn de functieniveaus van alle medewerkers weergegeven (T. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 10 maart 2020).

Factor 6: Stijl van management

De stijl van management wordt voor deze analyse gebaseerd op de theorie van Caluwé en Vermaak (2006). Volgens deze kleurentheorie zijn er vijf type kleuren van organisaties, de wijze van managen en hoe de organisaties met veranderingen omgaan. Het is belangrijk om te weten welk type kleur organisatie FRMWRK is, zodat als resultaat van dit onderzoek de juiste veranderaanpak wordt ingezet.

Binnen FRMWRK was er tot ruim twee jaar terug vooral sprake van een blauwe organisatie met focus op rendement en financiële doelen (KPI's). Totdat de managing partners van FRMWRK inzagen dat de organisatie vooral draait op het functioneren van de medewerkers. Dit nieuwe inzicht is ontstaan nadat de managing partners een samenwerking zijn aangegaan met Peekaboo Consultancy. Dit consultancybureau is intern gaan onderzoeken hoe het managementteam en alle medewerkers tegen FRMWRK aankijken. Op basis van het advies van Peekaboo Consultancy is de organisatie zich meer gaan focussen op innovatie vanuit een mens gedreven invalshoek. Hierdoor heeft FRMWRK een verschuiving gemaakt naar een groene organisatie waarbij medewerkers gesteund worden om zowel zichzelf als FRMWRK te ontwikkelen. Dit wordt tevens gekenmerkt door het feit dat de managers van FRMWRK coachend zijn naar hun medewerkers. De managing partners bepalen de richting, maar laten de invulling aan de medewerkers over (FRMWRK, 2017). Daarnaast opereren de chef Productontwikkeling en chef Klantontwikkeling als meewerkend voorman, door hen worden alleen projecten geaccepteerd die waarde kunnen toevoegen en waaruit goede resultaten verwacht wordt te halen. Samen met de medewerkers vinden de leidinggevenden de ideale middenweg in de vrijheid om het werk te doen binnen de verwachtingen van de opdrachtgever (FRMWRK, 2019). De managers stellen personal development voorop in de planning. Hiervoor zijn uren vrijgemaakt waarvan verwacht wordt dat de medewerkers die benutten. Tevens staan medewerkers van FRMWRK rechtstreeks in contact met de klant en stellen zelf de vragen waardoor de medewerkers in brede zin ontwikkelen. Medewerkers zijn volwaardig onderdeel van een informeel team waarin

wordt verwacht dat iedereen elkaar aanvult, eigen tijd wordt gemanaged en proactief wordt gecommuniceerd (FRMWRK, 2017).

Factor 7: Sleutelvaardigheden

FRMWRK onderscheidt zich door haar open manier van werken. Er worden open calculaties gegeven aan de klant, er zijn geen verborgen agenda's en medewerkers zijn transparant naar de klant. Overigens komen klanten bij FRMWRK over de vloer en andersom, waardoor er een intensieve samenwerking is. Daarnaast krijgt elke medewerker de ruimte om eigen initiatief te nemen en er is vertrouwen in de inschattingen van de teams wat duidelijkheid geeft bij de opdrachtgevers en rust bij medewerkers. Dit vertrouwen ontstaat door duidelijke onderlinge afspraken: nakomen wat iemand belooft is heilig. Niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de opdrachtgevers is dit vertrouwen essentieel voor een goede samenwerking. Om dit allemaal voor elkaar te kunnen krijgen heeft FRMWRK zowel gespecialiseerde marketeers in huis, als full stack ontwikkelaars. Alle medewerkers bezitten over minimaal een hbo-diploma en goede communicatieve vaardigheden die nodig zijn voor het contact met de klant (R. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 10 maart 2020).

Samenhang en effectiviteit 7S-model

Binnen het 7S-model is een scheiding aan te brengen tussen 'harde' factoren (strategie, structuur en systemen) en 'zachte' factoren (staff, stijl van management en sleutelvaardigheden). Harde factoren zijn zaken die bedacht en uitgevoerd kunnen worden. Zachte factoren zijn zaken die enkel te beïnvloeden zijn en niet opgelegd kunnen worden. Dit komt omdat zachte factoren veel dynamischer zijn (Marcus & van Dam, 2015). De significante waarden, oftewel de kernwaarden van FRMWRK, zorgen voor sturing en samenhang van zowel de harde als zachte factoren. Vanuit de zachte factoren komt naar voren dat FRMWRK zich steeds meer richt op de menselijke factor: aandacht voor de innovatiekracht door een focus op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Dit heeft effect op de harde factoren. Doordat er meer focus is op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers veranderen de strategie en structuur. Evenals dat er nieuwe systemen ingezet moeten worden om de persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen. Echter is momenteel niet goed inzichtelijk in hoeverre deze focus op persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan de strategie van de organisatie. Doordat de persoonlijke ontwikkeling niet gemeten wordt, kan het zo zijn dat medewerkers zich te veel of juist te weinig ontwikkelen ten opzichte van hun jaarlijkse groeibeloning. De persoonlijke ontwikkeling en groeibeloning zijn dan niet in balans. Indien de medewerkers hierdoor niet de gewenste waarde leveren kan het zo zijn dat het strategische doel van FRMWRK niet wordt behaald.

2.3 Externe factoren

Voor het vraagstuk is het essentieel om de externe factoren in kaart te brengen die invloed hebben op FRMWRK als organisatie en de ontwikkeling van haar medewerkers in hun functie op junior-, medior- en seniorniveau. Om inzichtelijk te maken welke factoren dit zijn is ervoor gekozen om gebruik te maken van de DESTEP-analyse (Kleijn & Rorink, 2012). Alleen de meest relevante factoren voor dit vraagstuk zullen worden meegenomen. Dit zijn de economische, sociaal-culturele en technologische factoren. Demografische, ecologische en politiek-juridische factoren worden in dit geval buiten beschouwing gelaten omdat deze factoren geen relevante invloed hebben op het vraagstuk.

Economische factoren

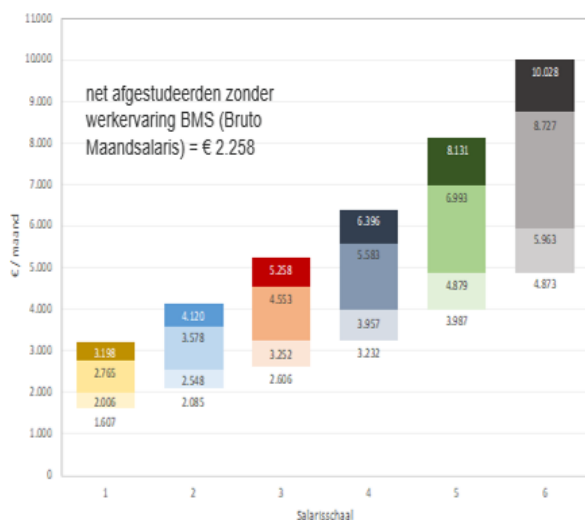
In een salarisbenchmarkonderzoek van Dutch Digital Agencies (DDA) en EVZ-organisatieadvies (2019), uitgevoerd door Ipsos onder 138 organisaties in de digitale industrie, is een salarisstructuur opgesteld. Deze salarisstructuur is een richtlijn als marktconforme indicator waarin het salaris is gekoppeld aan de ontwikkeling van medewerkers. Om ervoor te zorgen dat de beloning ten opzichte van de ontwikkeling, met bijkomende toegevoegde waarde, rechtvaardig is, hanteert DDA twee rechtvaardigheidsprincipes:

1. ruilrechtvaardigheid: de beloning voor de geleverde toegevoegde waarde is gelijk aan de beloning voor dezelfde toegevoegde waarde in de markt. Het gaat om externe vergelijking van salarissen. Hiervoor is het salarisbenchmark-onderzoek uitgevoerd.

2. verdelende rechtvaardigheid: de loonsom op basis van toegevoegde waarde is (eerlijk) verdeeld. Hierbij gaat het om een interne vergelijking van salarissen.

In deze salarisstructuur wordt tevens onderscheid gemaakt in zes schalen op junior-, medior- en seniorniveau en een open systeem met een minimum en een maximum. In figuur 2.1 wordt deze salarisstructuur weergegeven.

In het salarisbenchmarkonderzoek is gevraagd naar het gemiddelde bruto-maandsalaris van medewerkers op de verschillende functies. In bijlage 3 staat een inschaling van de functies in de digitale industriesector per schaal. Deze inschaling is als uitgangspunt gebruikt voor de toetsing van de marktconformiteit van de salarisstructuur in figuur 2.1.



Figuur 2.1: Salarisstructuur + 2,2% verhoging. Overgenomen van EVZ organisatieadvies (2019).

De hoogte van de beloning bij andere werkgevers heeft invloed op de concurrentiekracht, het bedrijfsrendement en aantrekkingskracht van FRMWRK. Wanneer de beloning bij andere werkgevers toeneemt, zal FRMWRK ook opnieuw naar de hoogte van haar beloning moeten kijken om ervoor te zorgen dat de medewerkers niet vertrekken, omdat bij een andere organisatie (in dezelfde markt) meer verdiend kan worden op hetzelfde niveau. Zo kan een medewerker gekenmerkt worden als junior terwijl de medewerker binnen een andere organisatie in dezelfde branche gekenmerkt wordt als medior. Daarom is belangrijk om te weten wat een medewerker moet kunnen om op een bepaald niveau te zitten, waar vervolgens een bepaalde beloning aan gekoppeld wordt.

Daarnaast is belangrijk dat FRMWRK niet alleen investeert in de ontwikkeling maar kijkt naar de bijkomende beloning en per medewerker kijkt of de medewerker meer getriggerd wordt door mogelijkheden in ontwikkeling of een hogere beloning.

Sociaal-culturele factoren

Om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt en te blijven ontwikkelen in een nieuwe context wisselen steeds meer mensen om de zoveel jaar van werkgever. Vooral millennials wisselen steeds vaker van baan. Dit blijkt uit onderzoek van Deloitte (2019) onder 13.416 millennials (geboren tussen januari 1983 en december 1994) uit 42 landen en 3.009 generatie-Z-respondenten (geboren tussen januari 1995 en december 2002) uit 10 landen: 49% van deze respondenten is van plan om binnen nu en twee jaar te veranderen van baan. Dit komt omdat de millennials ontevreden zijn over hun werk-privébalans en salaris, de doorgroeimogelijkheden te beperkt zijn, te weinig perspectief zien om bij te leren en/of niet voldoende waardering voelen of zich zelfs vervelen.

FRMWRK heeft een jong personeelsbestand. Er zijn namelijk twaalf millennials en vier medewerkers uit generatie-Z werkzaam bij FRMWRK (l. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 3 juni 2020). De kans is groot dat de mobiliteit van deze medewerkers toeneemt wanneer andere werkgevers aantrekkelijker zijn in het bieden van genoeg doorgroeimogelijkheden en als het salaris meer in balans is met het niveau van de medewerker.

Technologische factoren

E-commerce bureau FRMWRK weet als geen ander dat technologische ontwikkelingen en marktomstandigheden continu veranderen. Volgens Kok (2018) worden klanten steeds technischer en hebben steeds meer behoefte aan snelheid, gemak en entertainment. Hierdoor wordt de ontwikkeling van de medewerker en de toegevoegde waarde die daaruit gehaald wordt voor de organisatie niet meer bepaald door iemand zijn functie, maar door wat de markt vraagt. Medewerkers moeten kunnen inspelen op de verwachtingen van de klant zodat het gehele proces van online marketing naadloos op elkaar aansluit.

Het is dus van belang dat medewerkers zich niet zomaar ontwikkelen, maar in zoverre dat de medewerkers bij kunnen blijven in de vooruitstrevende technologieën. Alleen op die manier kunnen de medewerkers ervoor zorgen dat de missie van FRMWRK wordt nagestreefd om de klant succesvol te laten ondernemen. Wanneer dit zichtbaar is kan de beloning in lijn gelegd worden met het niveau waarop de medewerker ontwikkelt en in hoeverre de medewerker de klant daarin mee neemt.

2.4 De rol van HRM

In de basis heeft FRMWRK geen HR-afdeling. Eén van de managing partners is HR Manager. Dit betekent dat de managing partner verantwoordelijk is voor het verbeteren van de interne organisatie op

strategisch HR-niveau. Daarnaast is er sinds één jaar een HR-assistent werkzaam. De HR-assistent houdt zich bezig met administratieve HR-taken binnen de instroom, doorstroom en uitstroom.

Er is geen visie op HR beschreven door FRMWRK. In 2018 had FRMWRK nog enkel een personeels-handboek, functieomschrijvingen en een vorm van performance management waarin twee keer per jaar beoordelingsgesprekken werden gevoerd. In januari 2019 heeft FRMWRK een uniek HR-model geïmplementeerd. Hier is voor gekozen omdat het hele team van FRMWRK niet achter de traditionele beoordelingscyclus stond. Het managementteam zocht naar een model dat bij hen past, met een eigen filosofie en kernwaarden. Het HR-model komt dan ook niet voort uit een theoretisch model, maar is vormgegeven op basis van de ambitie en de input van de medewerkers. Het HR-model is primair gericht om invulling te geven aan het 'persoonlijk ontwikkeldeel' van de ambitie van FRMWRK. In paragraaf 1.5 wordt het HR-model verder toegelicht.

Het is belangrijk om tijdens dit onderzoek rekening te houden met het feit dat het ontbreken van theoretische kennis of praktijkervaring in het HR-vakgebied binnen FRMWRK van impact kan zijn op het succes van het HR-model (T. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 10 maart 2020).

2.5 Huidige situatie

Binnen het HR-model is FRMWRK afgestapt van het halfjaarlijkse traditionele functionerings- en beoordelingsgesprek. De reden hiervan is dat deze gesprekken door zowel de leidinggevende als de medewerker als negatief werden ervaren op het moment dat beide partijen de feiten anders interpreteerden. De leidinggevende maakte vaak enkel op basis van de ontwikkelingen die net voor het gesprek plaats vonden een beoordeling, terwijl de medewerker vaak ook keek naar ontwikkelingen die hij het hele jaar heeft doorgemaakt. Hierdoor waren de beoordelingen vaak eenzijdig en top-down georiënteerd in plaats van op basis van feedback waarbij onvoldoende follow-up was. Dit paste niet bij FRMWRK als open, platte organisatie.

In plaats van twee keer per jaar, heeft nu elke medewerker maandelijks een groeigesprek over zijn ontwikkeling. In deze groeigesprekken praat de medewerker een half uur over zijn persoonlijke ontwikkeling met zijn leidinggevende en/of coach. Deze groeigesprekken gaan niet over het functioneren en beoordelen, maar specifiek over de ontwikkeling en hoe de medewerker daaraan kan werken. Onder ontwikkeling verstaat de HR Manager 'hard skills' (functie inhoudelijke ontwikkelingen), zoals het leren van een nieuwe techniek. Of 'soft skills' (gedragsontwikkelingen), zoals assertiviteit of spreken in het openbaar. Hierin is de medewerker zelf in de lead (L. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

Elke medewerker ontwikkelt zich continue en groeit daardoor automatisch 2% per jaar in beloning. De groeistappen zijn onderdeel van de vijf groeibergen van FRMWRK: uitvoerend, operationeel, specialist, management en strategisch. Deze groeibergen zijn de salarisschalen van FRMWRK. Elke groeiberg heeft drie niveaus: junior, medior en senior. De positie op de groeiberg is afhankelijk van een medewerker zijn niveau. Een medewerker kan binnen dezelfde groeiberg groeien op niveau of een groei maken naar een andere functie op een andere groeiberg. Periodiek beoordeelt de leidinggevende of de positie op de groeiberg nog in lijn ligt met de beloning. De medewerker wordt hoger op de groeiberg gezet indien de ontwikkeling sneller gaat dan de beloning, zodat de beloning weer in balans wordt gebracht met de ontwikkeling. Andersom kan ook: een medewerker die niet verder wil groeien wordt 'bevroren'. De medewerker blijft dan op zijn groeiberg en krijgt jaarlijks enkel een inflatiecorrectie. Een medewerker die het einde van zijn groeiberg heeft bereikt gaat samen met zijn leidinggevende en/of coach op zoek naar een best passende oplossing, zowel binnen als buiten FRMWRK. De groeiberg is opgezet conform de branchevereniging Dutch Digital Agencies, de normalisering op basis van de bedrijfsomvang van 20FTE, de geografische locatie Zuid West Nederland en secundaire arbeidsvoorwaarden zoals het pensioen en de rendementsbonus (J. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

Wanneer de inzet van een medewerker zichtbaar is bij collega's kan deze in aanmerking komen voor een bonus. Elke medewerker maakt jaarlijks kans op twee bonussen: de Raket bonus en Schouderklop bonus. Collega's maken uit wie de bonus verdient door iemand voor te dragen aan de zogenaamde 'grand jury'. Deze jury bestaat uit vier of vijf afgevaardigden uit alle teams van FRMWRK. De grand jury bespreekt en beoordeelt alle voordrachten. Aan het einde van het jaar vindt de prijsuitreiking tijdens een feestelijk moment plaats. De Schouderklop bonus is een zelfgekozen beloning, bijvoorbeeld een extra vakantiedag, eenmalig €100,00 of een persoonlijk cadeau. De Raket bonus is, naast de jaarlijkse vaste 2% groeispiong, een extra sprong op de medewerker zijn groeiberg.

Hiernaast investeert FRMWRK ook tijd in de groei van medewerkers door het aanbieden van een maandelijkse personal development dag, waarop medewerkers zelf invulling kunnen geven aan hun ontwikkeling en die voornamelijk wordt ingezet voor het uitproberen van nieuwe technieken. Tevens dient er continue gewerkt te worden aan de soft skills. Met andere woorden: als een medewerker zelf vindt dat die beter moet gaan samenwerken, dan is het van belang om daar direct mee aan de slag te gaan. In het groeigesprek bespreekt de medewerker dan zijn voortgang. Daarnaast kan er samen met de ontwikkelcoach besproken worden dat er een aanvullende training, opleiding of cursus voor gevolgd kan worden. Dit kan zowel op hard skills als soft skills vlak gebeuren (J. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020). Het gehele HR-model inclusief een uitgebreide uitleg van de vijf groeiberen is te vinden in bijlage 4.

Met het HR-model heeft FRMWRK een grote stap gemaakt van een ouderwets performance managementproces naar talentmanagement met focus op persoonlijke ontwikkeling. Tegelijkertijd is sinds de implementatie van het HR-model in januari 2019 een nieuw vraagstuk ontstaan. In de huidige situatie is onvoldoende duidelijk in hoeverre de (tijd)investeringen die gedaan worden in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers een bijdrage leveren aan daadwerkelijke groei van de medewerker en of het zorgt voor (extra) toegevoegde waarde voor de organisatie. Het management heeft hier onvoldoende zicht op, terwijl de medewerkers wel procentueel toenemend worden beloond voor hun groei. Dit komt doordat is vastgesteld dat elke medewerker zich continue ontwikkelt en daardoor jaarlijks automatisch een groeistap van 2% maakt. Het is onduidelijk hoe deze ontwikkeling kan worden gemonitord en welke waarde hieraan wordt gegeven. FRMWRK verstaat onder ontwikkeling het verbeteren van zowel de hard skills als soft skills, echter wordt hierin geen onderscheid gemaakt tussen persoonlijke versus professionele ontwikkeling.

Bovenstaande onduidelijkheden kunnen ervoor zorgen dat er een disbalans ontstaat tussen de waarde die een medewerker vertegenwoordigt in zijn rol en de daarvoor betaalde beloning. Bijvoorbeeld een medewerker die op zijn groeiberg op het niveau eind medior zit en door de vastgestelde 2% groeibeloning en een inflatiecorrectie ineens op senior niveau komt, terwijl deze medewerker nog niet op dat niveau functioneert. In dit geval wordt dan iemand die eigenlijk nog op medior niveau zit betaald als senior. In de huidige situatie is er nog geen probleem, echter kan deze in de toekomst wel ontstaan als het HR-model scheefgroeit en de kans ontstaat dat de ontwikkeling van de medewerkers niet meer in balans is met de geboden beloning. Vervolgens kan het probleem ontstaan dat de concurrentiekracht en het bedrijfsrendement van FRMWRK minder wordt. De vraag is of FRMWRK een duurzaam HR-model heeft wanneer de beloning van medewerkers elk jaar met 2% stijgt, maar de medewerkers niet op hetzelfde niveau mee ontwikkelen (J. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

2.6 Gewenste situatie

Uit de huidige situatie is de vraag vanuit FRMWRK ontstaan om de balans tussen de groeibeloning en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers te onderzoeken.

In de gewenste situatie blijft de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers centraal staan binnen een talentmanagementproces. Hierbij is de overtuiging dat het aansluiten van individuele drijfveren op die van de organisatie de prestatie van de organisatie blijft versterken. Van belang is dat het HR-model van FRMWRK duurzaam wordt doordat de talenten van de medewerkers dusdanig worden ontwikkeld, dat de medewerkers op eigen kracht en met eigen verantwoordelijkheid doen wat nodig is om de klant succesvol te laten ondernemen. Met het gevolg de gewenste situatie waarin duidelijk zichtbaar is dat de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in balans is met de daarvoor geboden groeibeloning (T. *achternaam anoniem*, persoonlijke communicatie, 12 maart 2020).

3. Probleemformulering

Op basis van de gegevens uit de situatieschets wordt in dit hoofdstuk het vraagstuk concreet gemaakt. Begonnen wordt met de aanleiding, waarna de doelstelling van dit onderzoek wordt beschreven. Verder is de hoofdvraag opgesteld met de aanvullende deelvragen. Het hoofdstuk eindigt met de afbakening van dit onderzoek.

3.1 Aanleiding

FRMWRK heeft sinds 2019 een HR-model waarin de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers centraal staat. In plaats van een traditionele beoordelingscyclus worden er maandelijks groeigesprekken gevoerd met de medewerkers. Deze groeigesprekken gaan niet over het functioneren en beoordelen, maar specifiek over de ontwikkeling en hoe de medewerker daaraan kan werken. De HR Manager verstaat onder persoonlijke ontwikkeling twee dimensies: functie inhoudelijke ontwikkeling (hard skills) en het ontwikkelen van persoonlijke, sociale en communicatieve vaardigheden (soft skills). Beide dimensies zouden ervoor moeten zorgen dat de medewerker beter wordt in zowel de breedte als de diepte, maar nergens is vastgelegd wat hier precies onder wordt verstaan. Er wordt vanuit gegaan dat medewerkers zich continue ontwikkelen en daarom groeien alle medewerkers automatisch 2% per jaar in beloning. Tenzij is afgesproken dat een medewerker niet verder wil ontwikkelen, deze medewerkers krijgen enkel de jaarlijkse inflatiecorrectie.

De 2% groeibeloning is een gegeven feit. Echter kan momenteel de persoonlijke ontwikkeling hier niet goed op worden afgestemd. Dit komt omdat de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers niet gemeten kan worden: de ontwikkeling wordt niet gemonitord en er wordt geen waarde aan gegeven. FRMWRK ziet noodzaak om persoonlijke ontwikkeling inzichtelijk te maken, omdat anders de kans bestaat dat de waarde die de medewerkers leveren niet in balans ligt met de 2% groeibeloning. Geen balans betekent dat medewerkers te veel of juist te weinig ontwikkelen ten opzichte van hun groeibeloning, met het gevolg dat de medewerkers niet genoeg waarde blijven toevoegen aan de organisatie. Hierdoor zullen de concurrentiekracht en het bedrijfsrendement afnemen. Ook kan het zo zijn dat het strategische doel van FRMWRK dan niet wordt behaald. De essentie is om dit te voorkomen door inzichtelijk te maken in hoeverre de focus op persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan de strategie van de organisatie.

3.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om FRMWRK-handvatten te geven over hoe de ontwikkeling van de medewerkers inzichtelijk gemaakt kan worden. Zodat ervoor gezorgd kan worden dat de persoonlijke ontwikkeling in balans is met de groeibeloning. Hiermee wil de organisatie voorkomen dat de medewerkers stil komen te staan in hun werk of zich te langzaam ontwikkelen terwijl hun salaris wel standaard jaarlijks groeit. Er moet voorkomen worden dat medewerkers daardoor te veel worden beloond of weggaan omdat de ontwikkeling sneller gaat dan de beloning die daar tegenover staat. Het soort onderzoek dat zal worden uitgevoerd is ontwerpend, omdat het zich richt op nieuwe oplossingen in de nabije toekomst.

Van belang is dat het omschreven HR-model uit paragraaf 1.5 wordt aangehouden in het onderzoek en de waarde die erachter zit wordt meegenomen. Het huidige HR-model is onderhevig aan iedere verandering, met mogelijke aanscherpingen moet rekening worden gehouden of hetgeen wat FRMWRK beoogd wordt bereikt.

Hoofdvraag

- **“Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”**

Aanpak

Om het vraagstuk uit te werken zullen de volgende drie stappen worden doorlopen:

1. Achterhalen wat ontwikkeling is: wanneer ontwikkelt iemand zich en wat verstaat FRMWRK onder ontwikkeling?
2. Achterhalen wanneer de ontwikkeling van medewerkers goed genoeg is: hoe meet en bepaalt FRMWRK dit?
3. Achterhalen wanneer ontwikkeling in het verlengde ligt van de missie, visie en strategie van FRMWRK: wat is de balans tussen hoe het management de medewerker graag ziet en de 2% groeibeloning die daar tegenover staat?

Door middel van deze drie stappen wordt onderzocht hoe de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meetbaar gemaakt kan worden en bruikbaar kan worden gemaakt voor FRMWRK om het gehanteerde HR-model verder te optimaliseren.

Uit deze stappen zijn de volgende deelvragen ontstaan:

Deelvragen

Literatuuronderzoek:

- Wat is persoonlijke ontwikkeling?
- In hoeverre is persoonlijke ontwikkeling meetbaar en hoe kan het getoetst worden?
- Wat zijn best practices met betrekking tot het succesvol inzichtelijk maken van persoonlijke ontwikkeling in organisaties?

Veldonderzoek:

- Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?
- Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?
- Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?
- Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?

3.3 Afbakening

Looptijd en werkwijze onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de periode van 10 februari tot 5 juni 2020 bij e-commerce bureau FRMWRK in Rotterdam. Eerst zal middels het literatuuronderzoek onderzocht worden in hoeverre persoonlijke ontwikkeling meetbaar is. In het veldonderzoek zal worden ingezoomd op de ervaringen in de koppeling van persoonlijk ontwikkeling ten opzichte van beloning van medewerkers in vaste dienst bij FRMWRK. Tevens zal het managementteam kwalitatief worden bevestigd. Dit wordt gedaan om meer diepgang te krijgen, zodat inzichtelijk gemaakt kan worden in hoeverre de meetbaarheid van persoonlijke ontwikkeling goed genoeg is voor FRMWRK. Het onderzoek gaat niet verder dan het concern FRMWRK. Dit betekent dat er enkel tijdens de best practices externe partijen zullen worden betrokken, maar het onderzoek specifiek binnen FRMWRK zal plaatsvinden. Hiervoor wordt gekozen omdat FRMWRK een uniek HR-model heeft dat geoptimaliseerd dient te worden en FRMWRK er veel waarde aan hecht om hierin alle medewerkers in vaste dienst mee te nemen. Daarnaast wordt het onderzoek op deze manier beknopt gehouden.

Doelgroep en betrokken medewerkers

Bovenstaande interventie is specifiek gericht op de medewerkers die een vaste baan hebben bij FRMWRK. In totaal zal geprobeerd worden om alle negentien medewerkers in vaste dienst te interviewen. Medewerkers die als bijbaan bij FRMWRK werken worden buiten beschouwing gelaten, omdat deze medewerkers niet onderdeel zijn van het HR-model.

De focusgroep zal worden gehouden met het managementteam van FRMWRK, welke bestaat uit de twee managing partners en de managers van de twee teams. Alle medewerkers in vaste dienst van FRMWRK, inclusief het managementteam, zijn onderdeel van deze cyclus en worden daarom meegenomen in dit onderzoek.

Stakeholders

Voornamelijk het managementteam zal belang hebben bij de uitkomst van dit onderzoek, omdat het managementteam eindverantwoordelijk zijn om balans te houden tussen de kosten (in dit geval de 2% beloning) en de output wat wordt geleverd. Het belang van het managementteam is de mogelijkheid om ontwikkeling van de medewerkers objectief te beoordelen, om zo ook in te zien wanneer medewerkers zich niet genoeg ontwikkelen en voorkomen kan worden dat zij te veel beloning krijgen.

Echter hebben daarnaast alle medewerkers belang bij dit onderzoek, omdat het over hun persoonlijke ontwikkeling gaat. Voor hen is het ook van belang om een objectieve beoordeling te ontvangen, zodat zij weten in hoeverre hun persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan de organisatie en in balans is met hun beloning.

Tot slot heeft dit onderzoek invloed op de kwaliteit van arbeid en daarom hebben klanten hier ook belang bij. Uiteindelijk gaat het erom dat medewerkers altijd het beste uit zichzelf blijven halen door zich te ontwikkelen en daardoor de klant het beste kunnen bieden.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt informatie over relevante theorieën en modellen beschreven. Het hoofdstuk biedt theoretische ondersteuning in het beantwoorden van de literatuuronderzoek deelvragen uit dit onderzoek. De laatste paragraaf belicht het conceptueel model. Dit model wordt gebruikt om de verwachtingen over de uitkomsten van het onderzoek te weergeven.

4.1 Persoonlijke ontwikkeling

In deze paragraaf wordt het begrip persoonlijke ontwikkeling middels relevante theorieën omschreven. Hiermee wordt de eerste deelvraag beantwoord: Wat is persoonlijke ontwikkeling?

Begripsomschrijving persoonlijke ontwikkeling

Schuiling (2001) stelt dat persoonlijke ontwikkeling een doorlopend groeiproces is dat zich uitstrekt van geboorte tot dood. Van Dam, Van der Heijden & Schyns (2006) constateren dat persoonlijke ontwikkeling doorlopende ontwikkeling van competenties en expertise omvat. De ontwikkeling is een leerproces welke plaats vindt tijdens interacties met anderen of door middel van werk zelf. Hierin groeit de mens door nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag te verkrijgen of bestaande kennis, vaardigheden en gedrag aan te passen.

In de literatuur worden diverse soorten werkgebonden leerprocessen onderscheiden. Een voorbeeld hiervan is het onderscheid tussen formeel en informeel leren. Bij formeel leren voert iemand een activiteit uit met de intentie daarvan te leren, bijvoorbeeld tijdens een opleiding, training of cursus. Bij informeel leren vindt het leren onbewust plaats, leren is dan een bijproduct van bepaalde activiteiten. Voorbeelden zijn het leren van andermans gedrag, ervaringen en fouten. Binnen de persoonlijke ontwikkeling kan formeel en informeel leren tegelijkertijd plaats vinden (Marsick & Watkins, 1990).

Kessels & Poell (2011) constateren dat persoonlijke ontwikkeling in de loop der jaren verschillende betekenissen heeft gehad. Waar vroeger het leerproces van persoonlijke ontwikkeling enkel werd gezien als voorbereiding op bestaand werk (informeel leren), is het leerproces tegenwoordig steeds meer onderdeel van het werk (incidenteel leren): door te werken leren mensen. Daarom zijn leren en werken onlosmakelijk met elkaar verbonden en vergroten arbeidsmarktparticipatie en mobiliteit de inzetbaarheid van mensen. Het bieden van ontwikkelingskansen heeft een wervende en motiverende invloed, en draagt bij aan het individuele leerproces en de binding van medewerkers. Van het doorlopende leerproces zijn talenten (aangeboren) en competenties (ontwikkelingen) onderdeel.

Gebaseerd op de Zelf-Determinatie Theorie (Vansteenkiste, Ryan & Deci, 2008) heeft volgens Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Andriessen (2009) persoonlijke ontwikkeling vooral te maken met een proactief en positief mensbeeld waarbij elke activiteit van nature is gericht op groei en integratie. Persoonlijke ontwikkeling is hierin een intrinsiek doel; het ontstaat vanuit intrinsieke motivatie. De Zelf-Determinatie Theorie veronderstelt dat drie psychologische basisbehoeften; autonomie, verbondenheid en competentie, de oorsprong zijn van persoonlijke ontwikkeling. Eerst zal voorzien moeten worden in deze basisbehoeften, waarna de optimale mogelijkheid tot groei en stimulans van de intrinsieke motivatie ontstaat. Vanuit deze perceptie zijn de basisbehoeften daarom een voorwaarde in het bieden van ruimte voor ontwikkelbereidheid en de mogelijkheid om daardoor optimaal te kunnen functioneren. Indien, daarentegen, niet in deze basisbehoeften wordt voorzien kan er weerstand of zelfs cynisme ten opzichte van verandering ontstaan.

Samenvattend wordt in dit onderzoek het begrip persoonlijke ontwikkeling als volgt gedefinieerd: **Persoonlijke ontwikkeling is een doorlopend groeiproces waarin een individu zich ontwikkelt vanuit intrinsieke motivatie, door te leren aan de hand van zowel onbewuste als bewuste activiteiten.**

4.2 Persoonlijke ontwikkeling meetbaar maken en kunnen toetsen

De definitie van persoonlijke ontwikkeling uit paragraaf 3.1 dient als uitgangspunt voor het beschrijven van theorieën over de meetbaarheid en mate waarin persoonlijke ontwikkeling getoetst kan worden. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: In hoeverre is persoonlijke ontwikkeling meetbaar en hoe kan het getoetst worden?

4.2.1 Persoonlijke ontwikkeling meten

Volgens Kluijtmans (2014) bestaat persoonlijke ontwikkeling uit de volgende vijf stappen:

1. weten welke kennis en competenties moeten worden ontwikkeld;

2. een POP opstellen met acties om doelen te bereiken;
3. de acties tot uitvoering brengen;
4. feedback over de bereikte resultaten verzamelen;
5. afspraken evalueren en waar nodig de acties bijsturen.

Bij stap 1 is het belangrijk om ervoor te zorgen dat een medewerker de benodigde kennis in de werksituatie ook echt zelf kan uitvoeren. Hierbij is goede werkbegeleiding van de leidinggevende of een senior-collega belangrijk. Een POP, welke volgens Kluijtmans onderdeel uitmaakt van de persoonlijke ontwikkeling, wordt gebruikt om de ontwikkeling van medewerkers te volgen en te stimuleren. Bij het optimaal inzetten van een POP wordt uitgegaan van het huidige functioneren van de medewerkers, worden doelen vastgesteld over wat de medewerker in de toekomst moet kunnen en weten en worden acties ingezet die nodig zijn om deze doelen te halen. De acties kunnen opleidingen en trainingen zijn, maar ook het deelnemen aan bepaalde projecten of uitvoeren van bepaalde handelingen in het werk. Een POP kan ook onderdeel zijn van een gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende en kan ten alle tijden worden aangepast.

Om een beeld te krijgen van prestaties, het functioneren en ontwikkelen van medewerkers wordt tegenwoordig niet alleen gekeken naar de prestatie zelf, maar ook naar de manier waarop de prestatie tot stand is gekomen (gedrag) en hoeveel de medewerker in zijn eigen ontwikkeling heeft geïnvesteerd. Zelfbeoordelingen, 180 en 360 graden feedbacksystemen en assessment en development centers zijn volgens Kluijtmans (2014) allemaal kwalitatieve instrumenten om persoonlijke ontwikkeling te meten. Deze instrumenten zijn kort toegelicht in bijlage 5.

Bergenhengouwen (1995) beschrijft het basisprincipe voor het inzetten van deze instrumenten. Dit basisprincipe is het strategische belang van medewerkers en managers om inzicht te krijgen in hun functioneren en de mogelijkheid om dit vervolgens te toetsen aan de strategische organisatiedoelen. Het screenen van functioneren in relatie tot verlangde competenties heet performance assessment. Hiermee kan een nauw verband gelegd worden tussen de functie-uitoefening en loopbaanontwikkeling van een persoon in de organisatie, wat leidt tot een POP.

4.2.2 Competenties meten

Schuijling (2001) verklaart daarentegen dat persoonlijke ontwikkeling niet direct meetbaar is omdat het een doorlopend groeiproces is. Deze verklaring is als volgt: mensen hebben een gedrag, dit is de manier hoe iemand automatisch iets doet. Echter doen mensen niet alleen dingen automatisch. Mensen maken ook keuzes om een bepaald gedrag te vertonen. Indien dit het geval is wordt er gesproken over handelen. Het beter worden in keuzes maken, oftewel beter handelen, is de persoonlijke groei. Dit is een voortdurend ontwikkelingsproces waarin iemand ervaring op doet. Hoe goed iemand is in het handelen is een competentie. Persoonlijke ontwikkeling is dus niet direct meetbaar, omdat het een proces is, maar een bepaalde competentie is wel meetbaar omdat dit een momentopname is van iemand zijn groei. Competenties kunnen daarom gemeten worden om daaruit af te leiden wat de ontwikkeling van medewerkers is.

Echter is het volgens Luken (2004) niet goed mogelijk en zinvol om te proberen competenties te meten, omdat het competentiebegrip gaat om iemand zijn vermogen, terwijl het voor een organisatie belangrijker is om te achterhalen of de prestatie werkelijk geleverd wordt. Daarnaast is volgens Everwijn, Bomers & Knubben (1993) de relatie tussen competenties (kan doen) en presteren (doet) complex. Competenties voorspellen namelijk niet altijd dat presteren plaatsvindt en dat maakt een goede meting moeilijk. Daarom wordt verder niet ingegaan op de manier waarop competentie gemeten kan worden.

4.2.3 Competentiemanagement

Wel is interessant om in te gaan op het begrip competentie management, omdat hierin de koppeling gemaakt wordt naar strategische organisatiedoelen.

Volgens Kessels & Poell (2011) is binnen het competentie management de kerngedachte het bepalen van de strategische focus van de organisatie en die door vertalen in wat dat betekent voor de bekwaamheden die medewerkers dienen te hebben. Persoonlijke ontwikkeling wordt hierin meetbaar gemaakt door strategisch opleiden. Hierbij wordt gestuurd op wat de organisatie nodig heeft door het stellen van doelen, het signaleren van tekorten, het monitoren van de voortgang en het evalueren. De organisatie bepaalt de te behalen resultaten en doelstellingen. Vervolgens worden aan deze doelstellingen competenties gekoppeld waarvan aangenomen wordt dat deze binnen de

organisatie aanwezig moeten zijn om de gestelde doelen te behalen. Competenties vormen dan de verbinding tussen de uitdagingen van de organisatie en de bekwaamheden van de medewerkers. Daaropvolgend wordt per functie in kaart gebracht welke competenties voor dat specifieke werk nodig zijn. Waarna gemeten wordt over welke competenties medewerkers al beschikken. Voor het verschil tussen huidige competenties en gewenste competenties wordt dan een ontwikkelingsplan opgesteld om de ontbrekende competenties te gaan ontwikkelen en monitoren. Bij het beoordelen van hetgeen waar iemand zich in dient te ontwikkelen, gaat de aandacht vaak als eerste uit naar datgene wat niet goed gaat en wat iemand niet kan.

4.2.4 Talentmanagement

Binnen de persoonlijke ontwikkeling van mensen in organisaties speelt naast competentie management ook talentmanagement een grote rol.

Bij talentmanagement is de ontwikkeldrive van de medewerker de kerngedachte. Hierin wordt de medewerker gezien als ondernemer van zijn eigen talent: er wordt gekeken vanuit het individu. De focus hierin is kennisproductie en het bouwen van innovatieve organisaties. Een organisatie kan alleen innovatief zijn als mensen gemotiveerd werken aan resultaten die voor hen zelf betekenisvol zijn. Om de ontwikkeling van medewerkers in deze benadering te stimuleren:

- is aandacht voor het inrichten van de werkplek als leerplek nodig;
- wordt van zelfsturend leren uitgegaan;
- is er ruimte voor de intrinsieke motivatie in de vorm van creatieve spanning en taakspanning. Creatieve spanning is de energie die iemand voelt om iets nieuws te leren. Dit is onderdeel van taakspanning: de drive die iemand voelt om een bepaalde taak te volbrengen.

Bij competentie management wordt enkel gefocust op taakspanning (wat voor werk moet iemand kunnen en welke competenties zijn daarvoor nodig). Terwijl bij talentmanagement juist ook naar het niveau eronder wordt gekeken: de creatieve spanning. Hierin wordt achterhaald wat iemand wil realiseren, wat belangrijk is voor iemand en welke drijfveren de persoon kenmerken. Om te zorgen voor duurzame ontwikkeling is het essentieel om ook te focussen op het niveau van creatieve spanning volgens Kessels & Poell (2011).

Binnen het talentmanagement is geen competentielijst die naast het functioneren wordt gelegd, waarvan een POP wordt afgeleid. Er wordt gekeken naar wat de medewerkers goed kunnen en graag doen. Vervolgens worden daar duidelijke outputafspraken over gemaakt met de medewerkers. Daarna wordt op zoek gegaan naar manieren waarop de medewerkers die output kunnen realiseren. Dit zijn bijvoorbeeld trainingen, cursussen, meer ontwikkeltijd of samenwerking met collega's. Medewerkers krijgen daar zelf ook een belangrijke verantwoordelijkheid in. Net zoals managers die als talent spotter en coach worden ingezet. Ontwikkelingsplannen zijn talentgericht: achterhaald wordt hoe men in het takenpakket kan uitbouwen waar die goed in is. Er wordt dus gefocust op sterke punten. Echter moeten zwakke punten die het huidige functioneren belemmeren niet genegeerd worden. Dit kan namelijk zorgen voor minder productiviteit.

4.2.5 Deelconclusie

Persoonlijke ontwikkeling kan opgedeeld worden in verschillende stappen. Competenties, prestaties en functioneren zijn hier onderdeel van. Competenties kunnen gemeten worden om daaruit af te leiden wat de ontwikkeling is. Echter voorspellen competenties niet altijd dat presteren plaatsvindt en dat maakt goede meting moeilijk. Om prestaties, functioneren en ontwikkelen inzichtelijk te maken zal gekeken moeten worden waarop de prestatie tot stand is gekomen en hoeveel de medewerker in zijn eigen ontwikkeling heeft geïnvesteerd. Dit kan gedaan worden middels kwalitatieve meetinstrumenten. Het basisprincipe voor het inzetten van deze meetinstrumenten is het strategische belang van medewerkers en managers om inzicht te krijgen in hun functioneren en de mogelijkheid om dit vervolgens te toetsen aan de strategische organisatiedoelen. Dit belang sluit aan bij het vraagstuk van FRMWRK. Om de toegevoegde waarde en wensen van medewerkers inzichtelijk te maken zijn er twee hoofdlijnen: competentie- en talentmanagement. Het uitgangspunt van competentie management is de strategische focus van de organisatie, uitgedrukt in te realiseren doelen en de daarvoor nodige competenties. Talentmanagement heeft als uitgangspunt de ontwikkeldrive en sterke punten van medewerkers: outputafspraken zijn voor medewerkers zelf betekenisvol. Om te zorgen voor duurzame ontwikkeling is het essentieel om niet alleen te focussen op taakspanning (competentie management), maar ook op creatieve spanning (talentmanagement). In de volgende paragraaf gaan Kessels & Poell (2011) dieper in op performance assessment: de relatie tussen het screenen van functioneren en verlangde competenties.

4.2.6 Performance assessment

Kessels & Poell (2011) spreken over het inzetten van performance assessment om persoonlijke ontwikkeling te meten. Het gaat bij assessments om het vaststellen van iemand zijn kunnen, dit afwegen en geleverde prestaties doorlichten. Om assessments in te zetten in de organisatie zal eerst het gedrag en kunnen van de medewerkers getoetst moeten worden aan de hand van feedback en evaluatie. Vervolgens zal dit afgespiegeld moeten worden aan de strategische doelen van de organisatie. Door een koppeling op concreet gedragsniveau kan de waarde van sterke en zwakke punten in het functioneren inzichtelijk gemaakt worden. Vervolgens is weer vast te stellen waar aanvullende ontwikkelingsactiviteiten nodig zijn.

De volgende twee stappen vormen de basis voor een onderling geaccepteerd assessmenttraject:

1. het bepalen van indicatoren waarop gelet zal worden bij het resultaatgericht vaststellen van behaalde functioneringsniveaus;
2. het kunnen verklaren van de kloof tussen specificatie van verlangde competenties en al aanwezige competenties.

Om een voldoende genuanceerd beeld te krijgen van wat mensen kunnen zullen verschillende assessmentinstrumenten ingezet moeten worden.

Allereerst beschrijven Kessels & Poell (2011) assessment & development centers. Dit zijn workshops waarin competenties van personen ten opzichte van verlangd functioneren vastgesteld kunnen worden. Uit onderzoek door Lievens (1998) blijkt dat assessment & development centers geschikt zijn om vast te stellen wat iemand kan, waarbij een directe aansluiting is met de werksituatie. Tevens zorgen assessment & development centers voor grote managementbetrokkenheid in de beoordeling van prestaties.

In dit onderzoek wordt ingegaan op assessment centers, omdat deze eerder leiden tot beslissing over beloning dan development centers. Een assessment center is een test waarbij de medewerker daadwerkelijk de vaardigheden aantoont die de test meet, door werktaken uit te voeren waarvoor de vaardigheden nodig zijn (Kessels & Poell, 2011). Uit een ander onderzoek van McCormick et al. (2007) blijkt dat in een assessment center beschikbare kennis en vaardigheden rond taakgedrag, interacties tussen mensen én werk gerelateerd gedrag gemeten wordt. Andere voordelen zijn herkenbaarheid, relevantie, het realistische karakter van de oefeningen en dat mensen in sterke mate gestimuleerd worden om te investeren in hun bekwaamheid.

Ten tweede noemen Kessels & Poell (2011) het instrument portfolio. Dit is een verzameling van bewijzen van iemands kunnen over een bepaalde periode. Volgens Smith & Tillema (2006) is het portfolio een krachtig instrument om het eigen werk voortdurend in de gaten te houden en te evalueren. De medewerker kan in het portfolio vrijgelaten worden, om te zien wat de persoon zelf als geschikte bewijzen laat gelden. Een andere optie is om van tevoren afspraken te maken welke geschikte bewijzen verzameld dienen te worden. In ieder geval zullen het doel en de structuur van het portfolio van tevoren opgesteld moeten worden. Evenals door wie en hoe het portfolio wordt geëvalueerd. Belangrijke evaluatiecriteria zijn het op samenhangende wijze aantonen dat de bewijzen die zijn ingebracht weergeven wat voldoende functioneren is én kunnen verdedigen dat het om acceptabel functioneren gaat.

Als derde beschrijven Kessels & Poell (2011) een 360 gradenfeedback instrument: vanuit verschillende perspectieven wordt informatie op iemand zijn gedrag en werk gegeven. Een vragenlijst met gedragsindicatoren dient als beoordelingschecklist. Uitkomsten kunnen geplaatst worden in een grafiek, waarin de beoordeling van anderen wordt afgezet tegen de verlangde competentieniveaus. Zo wordt inzichtelijk welke competenties van iemand grotere of minder grote afstanden ten opzichte van het noodzakelijke niveau vertonen. Jellema, Visscher & Scheerens (2006) beweren dat het 360 gradenfeedbackinstrument helpt om een groter zelfbewustzijn te creëren en beter inzicht te krijgen in het functioneren. Overeenstemming van zelfevaluatie en inzichten vanuit anderen leidt eerder tot acceptatie van gedragsverandering en tot het nemen van maatregelen om discrepanties in functioneren weg te nemen. Echter kan de feedback vanuit verschillende perspectieven (de leidinggevende, collega's, klanten enz.) niet rechtstreeks onderling verbonden worden, wat een eenduidige interpretatie van de grafieken moeilijk maakt.

Indien een assessmentprocedure wordt opgesteld lopen aspecten van personeelsontwikkeling en personeelsbeoordeling vaak in elkaar over. Bijvoorbeeld wanneer vooraf via zelfdiagnose informatie verzameld wordt om nieuwe opleidings- en ontwikkelbehoeften vast te stellen. Wat resulteert in een afsprakenstelsel over toekomstige functie-eisen. Daarnaast omvat een assessment het

beoordelend vaststellen van eerder verworven competenties, wat kan leiden tot de selectieve beslissing van plaatsingen in geschikte functies. In deze gevallen vormt de uitkomst van een informatieverzamelingsfase de input voor een feedbackfase, waarna afspraken voor een ontwikkelingsfase gemaakt kunnen worden. De zorgvuldigheid waarmee gekeken wordt naar de ingebrachte bewijzen en de feedback die daarvoor wordt gegeven, is bepalend voor het verdere vervolgtraject. Om competenties op een correcte en betrouwbare manier te beoordelen, zal de assessmentprocedure in een draaiboek moeten worden vastgelegd (Kessels & Poell, 2011).

4.2.7 Kwantitatief meten

De beschreven interventies in bovenstaande paragrafen zijn voornamelijk kwalitatief van aard. Deze kwalitatieve meetinterventies geven bruikbare details om belemmeringen en verbeteringen te identificeren. Dit zorgt ervoor dat inzichtelijk wordt waar iemand staat in de ontwikkeling naar zijn doel en wat er eventueel veranderd moet worden om dit doel te kunnen bereiken.

Daarentegen is kwantitatieve informatie doorgaans makkelijker te analyseren en nodig om het resultaat van bovengenoemde interventies zichtbaar uit te drukken in getallen. Hoe kunnen anders immers het huidige functioneren, kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers in kaart gebracht worden?

Om kwantitatief te meten kunnen de volgende evaluatietools ingezet worden: een vragenlijst, een (observatie) checklist met goed of fout, een toetsing waarbij het huidige ontwikkelniveau wordt aangetoond middels kennisvragen en een toetsing van het gewenste ontwikkelniveau middels kennisvragen over uitgangspunten van de ontwikkeling. De resultaten van de toetsing van het huidige ontwikkelniveau kunnen, na een afgesproken periode waarop een ontwikkeldoel is vastgesteld, worden afgezet tegen de toetsing van het gewenste ontwikkelniveau. De verkregen informatie zal bepalen of de medewerker voldoende kennis heeft opgedaan of dat er nog verbeterpunten zijn. Echter geeft dit inzicht niet gelijk de garantie dat medewerkers hun kennis in hun werk gebruiken. Om hier inzicht in te krijgen kan een andere meetmethode ingezet worden: een Likertschaal. Een Likertschaal is een schaal van meestal vijf punten die meet hoe mensen over iets denken. Middels deze meetmethode kunnen moeilijk te kwantificeren gegevens meetbaar gemaakt worden op intervalniveau, zodat men ermee kan gaan rekenen. Hierdoor zijn Likertschalen een van de meest betrouwbare manieren om meningen, percepties en gedrag te meten (Beevers, Rea & Hayden, 2020).

Om een kwantitatief meetinstrument zo efficiënt mogelijk te laten zijn is van belang om deze gebruiksvriendelijk te maken en op het juiste moment in te zetten. Dit kan door te controleren of de vragen en instructies zinvol zijn. En ook door na te gaan of het makkelijk en logisch is om te volgen zodat het snel en eenvoudig in te vullen is. Tevens kan de ontworpen evaluatietool getest worden, waarin wordt gecontroleerd of de vragen worden begrepen zoals verwacht, de nodige informatie gegenereerd wordt en of de informatie makkelijk te analyseren is. Daarbij moet vooropgesteld worden dat evaluatie, evenals de ontwikkeling zelf, een continu proces is en niet iets is dat aan het einde van een ontwikkelproces moet worden ingezet (Noelting, 1981).

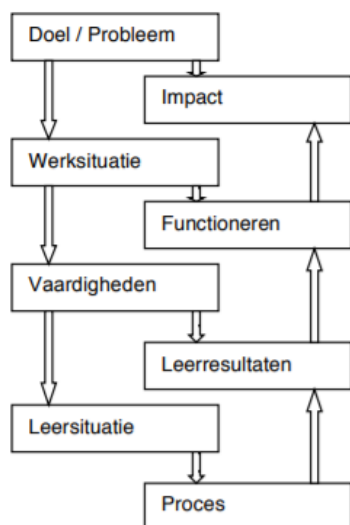
Het meest geschikte kwantitatieve meetinstrument kan bepaald worden aan de hand van de interventie die wordt ingezet. Bijvoorbeeld een vragenlijst die aan het einde van een leersessie gebruikt wordt, een Likertschaal als onderdeel van een 180- en 360gradenfeedbacksysteem en een checklist of toetsing waarin waarnemingen worden nagevraagd om het huidige functioneren uit te drukken in percentages en getallen. Zo kan kwantitatieve meting als onderdeel van kwalitatieve meting ingezet worden (Beevers, Rea & Hayden, 2020). De uitkomst van de kwantitatieve meetinstrumenten kunnen gebruikt worden om te bepalen of er een groei is en of deze in balans is met de 2% groeibeloning.

4.2.8 Het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten

Kessels, Smit & Keursten (1996) geven aan dat leren op meerdere manieren vormgegeven kan worden en verduidelijken daarom de samenhang tussen bedrijfsprocessen en leerprocessen met hun model (zie figuur 4.1). Dit handvat wordt geboden door de volgende twee vragen te beantwoorden:

- Wat wil je bereiken? Hiervoor worden vier niveaus ingezet, zodat een organisatiedoel in leertrajecten kan worden vertaald.
- Wanneer ben je tevreden? Hiervoor worden vier (weerspiegelende) andere niveaus ingezet. Het systematisch invullen van deze niveaus biedt concrete criteria om leertrajecten te evalueren. Om de resultaten achteraf zichtbaar te kunnen maken is van belang: hoe

concreter de criteria, hoe makkelijker te meten. Daarom is het belangrijk om deze vraag vooraf te beantwoorden en niet achteraf.



Figuur 4.1: Het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten. Overgenomen van Kessels, Smit & Keursten (1996).

1. De eerste stap in het concretiseren van wat de organisatie wil bereiken is om het **probleem**. De huidige en gewenste situatie worden geformuleerd in een realiseerbaar **organisatiedoel**. Het is belangrijk om eerst het probleem vast te leggen en niet gelijk te beginnen met het formuleren van een oplossing, omdat er dan een tunnelvisie kan ontstaan.

2. Pas in de tweede stap wordt daarom nagedacht over alle mogelijke oplossingen voor het probleem: er dient een duidelijk beeld te zijn over hoe de **werksituatie** van medewerkers zal moeten wijzigen om het beoogde doel te bereiken. Door de noodzakelijke wijzigingen in beeld te brengen wordt het perspectief aan mogelijke oplossingen veel ruimer. Dit komt doordat beoogde veranderingen beter te realiseren zijn.

3. Nadat een duidelijk beeld is geschetst van de noodzakelijke veranderingen in de werksituatie, zal in kaart gebracht moeten worden welke **vaardigheden** van medewerkers nodig zijn om deze veranderingen te realiseren. Kennis en inzicht moeten kunnen resulteren in vaardigheden, welke vormgeven aan de gewenste veranderingen. Als er geen specifieke vaardigheden beschreven kunnen worden, zullen leerprocessen waarschijnlijk niet voor verandering zorgen.

4. In de vierde stap worden de **leersituaties** gepland. Deze moeten:

- de deelnemers in de gelegenheid stellen om de nodige vaardigheden te verwerven;
- waarmee de deelnemers de gewenste veranderingen in de werksituatie kunnen realiseren;
- zodat het doel gerealiseerd kan worden en het probleem wat daar onder ligt opgelost wordt.

De evaluatie van het leerproces heeft dezelfde samenhang als de eerste vier stappen, alleen dan omgekeerd. Dit betekent dat de geplande leersituaties moeten leiden tot een nieuw leerproces, waarvan de leerresultaten overeenkomen met de benodigde vaardigheden. Deze vaardigheden moeten het werkgedrag (functioneren) zo beïnvloeden, dat de veranderingen in de werksituatie een gewenste impact hebben op het vastgestelde doel/probleem.

5. In de **proces**-vraag wordt achterhaald of de ontworpen leersituaties geschikt zijn om de beoogde doelen te bereiken. Dit kan gedaan worden door zowel directe informatie te verzamelen middels observaties, als indirecte informatie middels mondelinge of schriftelijke bevragingen van deelnemers.

6. In de **leerresultaten** wordt achterhaald waaraan te herkennen is of de deelnemers de beoogde vaardigheden correct of incorrect toepassen. Oftewel: worden de vaardigheden op het vereiste niveau beheerst? Om dit te achterhalen moet de deelnemers de gelegenheid gegeven worden om bewijs te leveren dat zij de vaardigheid beheersen. Dit kan gedaan worden door een portfolio op te stellen, zoals beschreven in paragraaf 3.2.6. Echter geven Kessels, Smit & Keursten (1996) aan dat alleen schrijven of praten over de vaardigheid onvoldoende bewijs is. Om écht inzichtelijk te krijgen of een persoon de vaardigheid daadwerkelijk beheerst, zal de persoon deze vaardigheid moeten demonstreren.

7. Waar het bij de vorige stap gaat om de vraag of de deelnemer de vaardigheid beheerst, gaat het bij de stap **functioneren** om of de deelnemer het geleerde ook in zijn werk toe kan passen. Het leren van een vaardigheid, en uiteindelijk kunnen uitvoeren, heeft namelijk nog niet de garantie dat deze ook echt toegepast wordt. Belemmerende en bevorderende factoren kunnen hier invloed op hebben. Daarom is het belangrijk om aandacht te besteden aan deze factoren.

Informatie over het werkgedrag van deelnemers kan verzameld worden door te vragen hoe de deelnemers zelf, hun coach en collega's denken over de toepassing van het geleerde in het werk. Een andere optie is de werksituatie te observeren en te kijken wat te zien is van de toepassing. Of door

gegevens te verzamelen waarin de opbrengst van werkgedrag inzichtelijk is. Bijvoorbeeld via verslagen, rapporten of productbesprekingen over klantenonderzoek. Oftewel: tot welke producten/resultaten voor klanten heeft het functioneren geleid? Hiermee wordt voorkomen dat de medewerkers functionerings- en beoordelingsgesprekken moeten voeren waarin de medewerkers direct beoordeeld worden, maar kan er toch getoetst worden in hoeverre de medewerker zich heeft ontwikkeld en deze vaardigheid toepast in zijn werk.

8. In de laatste stap wordt de **impact** van de veranderingen in kaart gebracht. Welke methoden hiervoor bruikbaar zijn hangt sterk af van het soort probleem dat onderzocht wordt. Hiervoor kan de analyse bij het vooraf opstellen van het probleem herhaald worden, waarbij gekeken wordt naar het verschil.

Ten slotte geven Kessels, Smit & Keursten (1996) aan dat de coach ruime ervaring moet hebben in het werk van de medewerker dat centraal staat in het leerproces. Zo zal de coach in staat zijn om de leersituaties te kiezen die aansluiten bij de werkelijke problematiek die de medewerker tegenkomt in de werksituatie. Daarnaast kan de coach dan makkelijker voorbeelden geven die de medewerker kunnen helpen om open te staan voor nieuwe vaardigheden en om daarmee te experimenteren. Als ook dat de coach zijn feedback beter aan zal sluiten bij inhoudelijke aspecten van de oefensituaties.

4.2.9 Deelconclusie

Kessels & Poell (2011) beschrijven drie assessmentinstrumenten om persoonlijke ontwikkeling te meten. Dit zijn assessment & development centers, een portfolio en 360 graden feedback. Assessment centers leiden eerder tot beslissing over beloning dan development centers en zijn daarom voor dit onderzoek meer geschikt.

Uit de theorie die tot dan toe is beschreven blijkt dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is door kwalitatieve meetinstrumenten. De huidige situatie en nodige veranderingen kunnen zo zichtbaar gemaakt worden. Om persoonlijke ontwikkeling daadwerkelijk te toetsen, oftewel uit te drukken in getallen, zullen aanvullend kwantitatieve meetinstrumenten ingezet moeten worden.

Tot slot is het achteveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten (1996) beschreven, waarin een verband tussen een leerinterventie en de (beoogde) impact zichtbaar is. Er worden acht verschillende niveaus ingezet die in kaart brengen wat men wil bereiken en wanneer men tevreden is.

Daarnaast komt naar voren dat het meten en toetsen van persoonlijke ontwikkeling begint met het inzichtelijk maken van het huidig ontwikkelniveau, waarin gewerkt wordt naar een gewenst ontwikkelniveau. Om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te meten wordt vanuit de literatuur ook altijd een koppeling gemaakt met strategische organisatiedoelen. In de volgende paragraaf worden best practices beschreven, waarin een aantal van de beschreven kwalitatieve en kwantitatieve meetinstrumenten succesvol in de praktijk zijn gebracht.

4.3 Best practices met betrekking tot het succesvol inzichtelijk maken van persoonlijke ontwikkeling in organisaties

Onderstaand worden vier best practices beschreven. Dit zijn praktijkvoorbeelden van organisaties die, evenals FRMWRK, van de traditionele beoordelingscyclus zijn afgestapt en hun succesverhaal hebben gedeeld. Dit zijn succesvolle aanpakken waarin zichtbaar is in hoeverre de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan de organisatie. De best practices hebben met elkaar gemeen dat de medewerkers regie en verantwoordelijkheid hebben gekregen over hun persoonlijke ontwikkeling en dit middels frequente gesprekken met de leidinggevende, en soms ook collega's, gedurende het jaar wordt gemonitord. Iets wat FRMWRK ook nastreeft. Voor dit onderzoek wordt specifiek ingezoomd op succesverhalen, omdat deze inzicht bieden in manieren die werken om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te meten.

4.3.1 Achmea

Net zoals FRMWRK heeft verzekeraar Achmea per 1 januari 2019 de traditionele beoordelingscyclus afgeschaft. Medewerkers bij Achmea kunnen nu zelf afspraken maken met hun leidinggevende om te praten over hun prestaties, resultaten en ontwikkeling. Daarnaast wordt de ontwikkeling zichtbaar doordat collega's elkaar feedback kunnen geven. Het gevolg van het afschaffen van het beoordelingssysteem is dat er geen verband meer is tussen beoordeling en beloning. Elke medewerker ontvangt jaarlijks dezelfde groeistap totdat het maximum van de salarisschaal is bereikt. Hierin wordt geen verschil meer gemaakt als iemand heel goed gepresteerd heeft of minder goed. Borgdorff, Directeur HR-beleid en Arbeidsmarkt, wordt geciteerd: *"Mensen in onze kennisorganisatie worden meer gemotiveerd als ze meer autonomie krijgen, zich meer kunnen ontwikkelen en weten*

wat hun toegevoegde waarde is. Niet door een geldelijke beloning, die moet gewoon in orde zijn. Soms zullen we mensen met iets kleins belonen, bijvoorbeeld een bos bloemen of boek waarin de leidinggevende een persoonlijke tekst voorin schrijft. En met feedback op dát moment natuurlijk” (Luijt, 2018).

Borgdorff (bijlage 6, 2020) licht dit in een persoonlijk interview toe: het kan zijn dat de ene medewerker zich iets sneller ontwikkelt dan de ander, maar dat was de consequentie van de keus. Hiermee is Achmea van het geloof afgestapt dat geld motiveert. Beloning zit hem dus niet zo zeer in geld, maar veel meer in aandacht. Wanneer opgemerkt wordt dat medewerkers iets bijzonders hebben gepresteerd, ontvangen zij daarom zo snel mogelijk na de bijzondere prestatie een kleine beloning. Dat werkt veel meer motiverend dan wanneer een medewerker loonsverhoging krijgt.

Het nieuwe systeem bij Achmea heet TOP, wat staat voor Talent, Ontwikkeling en Prestatie. Hierin staat het ontwikkelen van de talenten van medewerkers centraal, in plaats van het benadrukken en verder ontwikkelen van tekortkomingen. Daarnaast worden gedurende het jaar prestatieafspraken gemaakt, waarvoor de talenten worden ingezet. Alleen wordt er niet door middel van een score een oordeel over deze prestatieafspraken geveld aan het einde van het jaar.

Eén keer per kwartaal moet de medewerker door middel van de 360-graden feedback tool feedback ophalen van collega's, klanten en/of leidinggevend en door middel van die informatie een zelfreflectie maken. Vervolgens wordt dit besproken met de leidinggevende. Ter vastlegging hiervan moet daarnaast minimaal één keer per jaar door de medewerkers zelf de ontwikkeling van de talenten genoteerd worden in een reflectieverslag in het systeem AFAS Profit. Vervolgens reflecteert de leidinggevende daar weer op.

Hier lagen twee redenen ten grondslag: enerzijds omdat Achmea niet helemaal los durfde te laten om niks te registreren en anderzijds om de ontwikkeling van het nieuwe systeem TOP-organisatie breed te kunnen volgen. Door middel van data analisten wordt in het AFAS Profit systeem van jaar tot jaar gekeken wat het volwassenheidsniveau is en of het systeem TOP steeds beter wordt.

Een belangrijk principe binnen TOP is dat de leidinggevend en door HR gestimuleerd blijven worden om in gesprek te gaan met hun medewerkers en de medewerkers vervolgens door hun leidinggevend en gestimuleerd blijven worden om zelf de regie te pakken.

Bij Achmea wordt dus niet gekeken of de ontwikkeling van medewerkers in balans is met de beloning, omdat dit los van elkaar wordt gezien. Doordat er continue aandacht gegeven wordt aan ontwikkeling weet Achmea dat medewerkers zich voldoende ontwikkelen, daardoor beter worden in hun werk en genoeg bij kunnen blijven dragen aan de organisatie. Borgdorff geeft aan: *“Ontwikkeling van mensen en ook vak volwassenheid is moeilijk iets wat je langs een meetlat kunt leggen, dus je moet meer in algemene zin constateren dat mensen gegroeid zijn in hun werk. In een traditionele beoordelingscyclus denkt men ontwikkeling te kunnen meten. Echter, uit onderzoek van Wawoe (2019) blijkt dat maar 21% van het oordeel over de ontwikkeling van medewerkers in een beoordelingscyclus terug te voeren is op objectieve maatstaven. Binnen TOP kan de ontwikkeling ook niet gemeten worden, maar worden zowel de ontwikkeling als de prestatieafspraken meer op de voet gevolgd. Hierdoor is sneller inzichtelijk wanneer er eventueel sprake is van te weinig ontwikkeling of disfunctioneren en kan er vroegtijdig bijgestuurd worden.”* (Bijlage 6, 2020).

4.3.3 Lean Consultancy Group

De Lean Consultancy Group is een consultancybureau met ongeveer 50 consultants en trainers. Medewerkers die korter dan één jaar in dienst zijn worden gekoppeld aan een senior collega: de LCG-gids. Elke nieuwe medewerker heeft één keer per week een bilateraal overleg (bila) met zijn LCG-gids, waarin het bespreken en monitoren van de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Daarnaast komt de LCG-gids regelmatig bij de medewerker langs om het werk te observeren, vragen te stellen en feedback te geven. Dit ‘werkvloeren’ heeft als doel om de situatie te begrijpen, te helpen reflecteren, te faciliteren om nog meer uit de persoonlijke ontwikkeling te halen en zo de ontwikkeling zichtbaar te maken.

Naast de wekelijkse bila's en het werkvloeren staat de persoonlijke ontwikkeling centraal tijdens de LCG-dag, vergelijkbaar met de personal development dagen van FRMWRK. Echter, om inzicht te krijgen in de ontwikkeling, wordt bij Lean Consultancy Group aan het einde van de dag de ontwikkeling besproken met collega's waarbij feedback gegeven wordt op elkaar.

Daarnaast kunnen medewerkers aanvullende training of coaching krijgen. Hiervoor is een onbeperkt budget, maar om het effect van zo'n training of coaching inzichtelijk te maken, worden eerst de volgende criteria besproken:

- Helpt de training/coaching bij jouw persoonlijke ontwikkeling?
- Helpt de training/coaching bij het realiseren van de doelen van LCG?
- Is de training/coaching kwalitatief hoogwaardig?

De vijf vragen van de coachingskata

1. Wat is de doeltoestand?
2. Wat is de huidige toestand?
Wat was je laatste stap?
Wat verwachtte je?
Wat is er gebeurd?
Wat heb je geleerd?
3. Welke obstakels verhinderen je nu om de doeltoestand te bereiken? Met welke ben je nu bezig?
4. Wat is je volgende stap?
5. Wanneer kunnen we gaan kijken wat we van deze stap hebben geleerd?

Figuur 4.2: De vijf vragen van de coachingskata.
Overgenomen van
<https://www.leanconsultancygroup.nl/great-workplace/ontwikkelen/>
(2018).

Medewerkers die langer dan één jaar in dienst zijn hebben een Kata-coach (KATA is routine in het Japans). Dit is een vorm van coaching die in principe elke dag plaats vindt. Hierin helpen collega's elkaar aan een volgende kleine stap in de persoonlijke ontwikkeling, door elke keer vijf coachvragen te doorlopen. De gesprekken duren maximaal 15 minuten. Doordat de vragen telkens hetzelfde zijn wordt een routine opgebouwd. Zowel leidinggevendenden als medewerkers kunnen Kata-coach zijn. Het doel van de Kata-coach is om de collega elke dag aan het denken te zetten en een klein stapje te laten nemen in een verbetering. In figuur 4.2 staan de vijf coachvragen (Lean Consultancy Group, 2018).

Deze coaching gesprekken zijn door de dagelijkse frequentie heel intensief, maar daardoor ook effectief. Normaal zouden zulke gesprekken alleen tijdens functionerings- of beoordelingsgesprekken plaats vinden, maar door Kata-coaching kan veel sneller ingespeeld worden op vastlopen in het werk of zaken die dreigen te escaleren. Door de kleine tussenstapjes en de dagelijkse check hoe medewerkers zich voelen en wat hen tegenhoudt in hun werk, blijven medewerkers zich continue ontwikkelen en wordt inzichtelijk in hoeverre de persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan de organisatie (Great Place To Work, 2016).

4.3.5 Wolters Kluwer

De som van medewerkers hun prestaties bepaalt het organisatieresultaat. Met deze reden worden aan het begin van het beoordelingsjaar bij Wolters Kluwer doelstellingsafspraken gemaakt en targets afgesproken in planningsgesprekken. Om het wat (output) en het hoe (gedrag en houding) inzichtelijk te maken van persoonlijke ontwikkeling als bijdrage aan de organisatie, worden minimaal drie en maximaal zes doelstellingen geformuleerd. Hierin nemen medewerkers het voortouw door aan te geven waar de behoefte ligt in het persoonlijk en professioneel ontwikkelen. Een voorwaarde is wel dat de doelstellingen afgeleid moeten zijn van en zowel bijdragen aan de doelstellingen van Wolters Kluwer Nederland, de waarden, functie en resultaatgebieden. Medewerkers hebben webinars gevolgd waarin is uitgelegd hoe doelstellingen zo scherp mogelijk en SMART geformuleerd kunnen worden.

Hierbij is het halfjaarlijks gesprek vervangen door twee check-ins, waarin de geformuleerde doelstellingen worden geëvalueerd, waar nodig wordt bijgesteld. Ook wordt de samenwerking met collega's en de leidinggevende zelf besproken.

Aangezien de medewerker zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering van de gestelde doelstellingen, ligt de verantwoordelijkheid bij de medewerker om tussentijds de voortgang te monitoren, knelpunten te signaleren en op te lossen. Als hulpmiddel zullen medewerkers bij minimaal drie collega's, die inzicht hebben op hun prestaties, een 360 gradenfeedback afnemen. Indien nodig bespreekt de medewerker met de leidinggevende de voortgang in bila's. Uiteraard wordt ook van leidinggevendenden verwacht om op tijd te signaleren om indien nodig bij te sturen.

Voorafgaand op het eindejaar gesprek stelt de medewerker een zelfevaluatie op. Dit houdt in dat medewerkers hun doelstellingen evalueren en zichzelf per doelstelling een beoordelingsscore geven. De leidinggevende geeft op basis hiervan een beoordeling. Deze beoordeling vanuit de leidinggevende wordt voorafgaand op het gesprek in een kalibratiesessie met het management en HR doorgenomen en gerant. Ten slotte is in elk gesprek evenwicht en gelijkwaardigheid tussen de medewerker en de leidinggevende, dus ook in het beoordelingsgesprek.

4.3.6 Adimec

Adimec, gericht op de ontwikkeling en productie van industriële cameraoplossingen voor machine vision, healthcare en de global securitymarkt, krijgt zicht op de ontwikkeling van medewerkers door

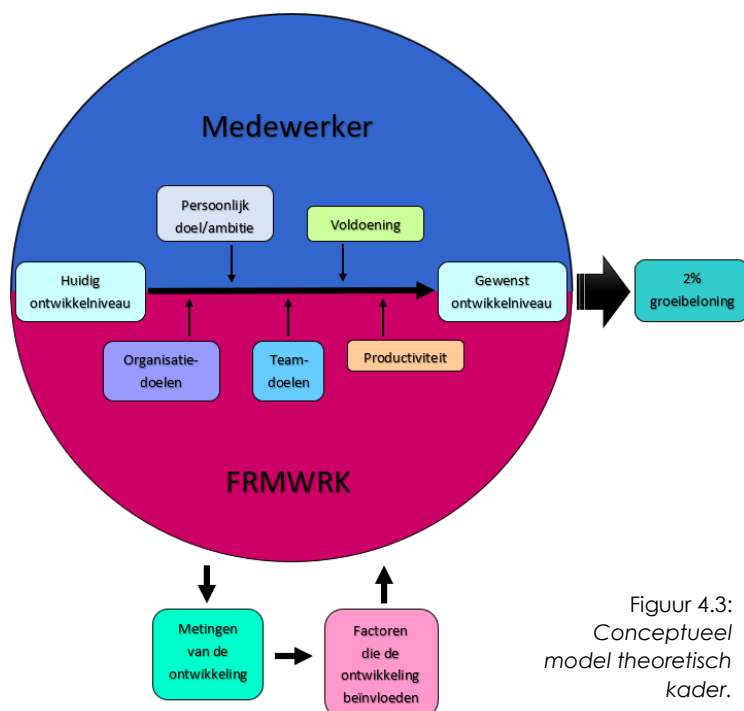
een duidelijk beeld van de toekomst te schetsen. Dit betekent dat Adimec in 2016 middels verschillende onderwerpen concreet heeft gemaakt waar de organisatie, nu, in 2020 wil staan. Doordat voor medewerkers duidelijk is hoe de organisatie er op dat moment uit ziet, is voor hen duidelijker welke bijdrage geleverd kan worden om dit te bereiken én wat dit betekent voor hun persoonlijke ontwikkeling. Dit alles wordt besproken in een POP-gesprek, waarin de medewerker de lead heeft. Dit betekent dat medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen op hun eigen ontwikkeling en takenpakket, hun talenten kunnen uitbreiden en kwaliteiten kunnen verbeteren. Anderzijds krijgt Adimec hierdoor inzicht in de ambities en talenten van haar medewerkers en kunnen deze vervolgens doelgericht ingezet worden. Om zoveel mogelijk uit het POP-gesprek te halen is de maatwerkworkshop 'Focus op sterke punten' ontwikkeld. Verder heeft iedere leidinggevende en medewerker een buddy-coach. Dit zijn collega's die de gewenste acties in elkaars ontwikkeling op afgesproken momenten bespreken en zo elkaar scherp houden. Door dit alles wordt Adimec een aantrekkelijke werkgever en de medewerker aantrekkelijk voor Adimec en eventueel voor de arbeidsmarkt. Deze win-winsituatie zorgt voor een investering met een positieve ROI voor zowel Adimec als de medewerkers.

4.4 Conceptueel model

Om het theoretisch kader af te sluiten worden voorgaande beschreven theorieën in een geschetst conceptueel model samengebracht (zie figuur 4.3). Dit model laat zien dat de persoonlijke ontwikkeling bestaat uit een cirkel waarin een proces plaats vindt van het huidige ontwikkelniveau naar het gewenste ontwikkelniveau. Hierin bevinden zich twee actoren: de medewerker aan de bovenkant en de organisatie, FRMWRK, aan de onderkant. Vanuit de kant van de medewerker hebben zowel het persoonlijke doel als het krijgen van voldoening invloed op het proces. Dit is dus de persoonlijke ambitie, hetgeen waar de medewerker naartoe wil.

Vanuit de organisatiekant hebben zowel organisatiedoelen als teamdoelen en het belang van productiviteit invloed op het proces. Deze moeten altijd met elkaar in balans zijn om ervoor te zorgen dat de 2% groeibeloning die daar tegenover staat wordt gerechtvaardigd. Wanneer de balans bijvoorbeeld te veel doorslaat richting de kant van de medewerker, kan het zijn dat de medewerker niet genoeg productiviteit levert of genoeg bijdraagt aan de team- of organisatiedoelen.

Medewerkers zullen dan wel voldoening hebben, maar kunnen stil komen te staan in hun werk. Op dat moment is de 2% groeibeloning niet in balans met het gedrag wat de medewerkers vertonen. Tevens komt dan de concurrentiekracht van FRMWRK in gevaar. Indien de balans daarentegen te veel doorslaat richting de kant van de organisatie, kan het zijn dat medewerkers vertrekken. Bijvoorbeeld omdat de medewerker dan vindt dat de 2% groeibeloning niet in verhouding staat tot zijn productiviteit en bijdrage aan de organisatie- en/of teamdoelen. De balans in de cirkel zorgt er dus voor dat het HR-model niet scheef kan groeien.



Om de balans te blijven waarborgen zullen gedurende het proces metingen moeten worden gedaan middels kwantitatieve en kwalitatieve meetinstrumenten. In een nulmeting worden de elementen van zowel de menselijke kant als de organisatiekant tegen elkaar afgewogen. Indien daar duidelijke afspraken over zijn gemaakt kan het proces van het huidige ontwikkelniveau richting het gewenste ontwikkelniveau starten. Uit de overige metingen kan blijken dat de ontwikkeling bijgestuurd moet worden om het gewenste ontwikkelniveau te behalen. Dat wordt gedaan met factoren die de ontwikkeling beïnvloeden.

Figuur 4.3:
Conceptueel
model theoretisch
kader.

In het volgende deel van dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre het conceptueel model toegepast kan worden binnen FRMWRK.

5. Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie van het onderzoek. Hierin wordt onderbouwd hoe het onderzoek is opgezet, informatie en gegevens zijn verzameld en de onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd. Tevens worden de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid van dit onderzoek beschreven.

5.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek is bewerkstelligd door persoonlijke communicatie, interne documenten en externe bronnenanalyse. De persoonlijke communicatie heeft plaats gevonden met de twee eigenaren, twee managers, HR Assistant en Office Manager van FRMWRK. De gesprekken waren oriënterend van aard en hebben bijgedragen aan het in kaart brengen van de inhoud en urgentie van het vraagstuk. Het doel van het vooronderzoek was het schrijven van een passende probleemanalyse. Bovendien is de doelgroep bepaald aan de hand van het vooronderzoek. Het totale vooronderzoek weergeeft zowel de huidige als gewenste situatie van het probleem, waarna de onderzoeker een gefundeerde hoofdvraag en deelvragen heeft kunnen opstellen. De uitkomsten van het vooronderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 1 en 2.

5.2 Theoretisch kader

Voor het uitwerken van het theoretisch kader is gebruik gemaakt van bestaande literatuur uit wetenschappelijke boeken en artikelen. Ook zijn andere bedrijven benaderd voor het in kaart brengen van de best practices. Er is gekozen voor literatuuronderzoek, omdat vanuit de literatuur de basis kon worden gelegd voor het veldonderzoek. Informatie die is verkregen uit de literatuur is beschreven in hoofdstuk 3.

5.3 Veldonderzoek

Op basis van het vooronderzoek en theoretisch kader is het veldonderzoek opgezet. Voor de veldonderzoeksvragen is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat de waarnemingen en achterliggende overtuigingen van zowel het management als de medewerkers centraal staan in dit onderzoek. Daarnaast bestaat over de gekozen onderzoeksproblematiek nog weinig kennis. Daarom is het kwalitatief onderzoek gebruikt ter exploratie. Tevens is middels kwalitatief onderzoek een verdiepingsslag gemaakt naar behoeften en ervaringen. Kwalitatief onderzoek is meer geschikt om de behoefte en ervaringen te achterhalen dan kwantitatief onderzoek (Reulink & Lindeman, 2005). Kwalitatief onderzoek is tot stand gekomen door gebruik te maken van zowel een focusgroep met het managementteam als individuele interviews met medewerkers in vaste dienst. Dit onderscheid is gemaakt omdat het managementteam meer vanuit de organisatiekant naar het vraagstuk kijkt. Tevens zijn de twee eigenaren en twee managers uit het managementteam in het vooronderzoek individueel geïnterviewd. Daaruit kwam elke keer naar voren dat wat door hen werd aangegeven vanuit organisatieperspectief is. In het veldonderzoek is achterhaald of het managementteam anders tegen het vraagstuk aan keek dan de medewerkers. In tabel 5.1 is de onderzoeksofzet per deelvraag in een overzicht weergegeven.

Tabel 5.1. Onderzoeksofzet per deelvraag. Zelf opgesteld.

Deelvraag	Literatuuronderzoek	Focusgroep	Interviews
1. Wat is persoonlijke ontwikkeling?	X		
2. In hoeverre is persoonlijke ontwikkeling meetbaar en hoe kan het getoetst worden?	X		
3. Wat zijn best practices met betrekking tot het succesvol inzichtelijk maken van persoonlijke ontwikkeling in organisaties?	X		
4. Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?		X	X
5. Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?		X	X
6. Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?		X	X
7. Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?		X	X

5.3.1 Focusgroep managementteam

Een focusgroep biedt de ruimte om behoeften en ideeën te verzamelen om tot de gewenste situatie te komen. Het is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij MT leden van FRMWRK bij elkaar gezet zijn om te discussiëren over de optimalisatie van het HR-model (Baarda et al, 2013). De onderzoeker heeft

gekozen voor een focusgroep, zodat de dialoog tussen de MT leden kon worden bewerkstelligd. Om op die manier tot nog diepere inzichten te komen dan alleen uit te vragen in individuele interviews. De gedachte hierachter was dat iedereen binnen het managementteam zijn eigen discipline en verantwoordelijkheid heeft en ongetwijfeld vanuit andere perspectieven zal kijken naar het HR-model. Als ook elk MT lid andere drijfveren heeft waarom het HR-model op een bepaalde manier van toepassing zou moeten zijn. De focusgroep was verdeeld in twee categorieën: de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en een rechtvaardige beloning. De deelnemers hebben achter elkaar een vraag of stelling voorgelegd gekregen. Per vraag of stelling is de deelnemers gevraagd om eerst hun antwoord te noteren. Hierdoor kreeg elke deelnemer even de tijd om over de gestelde vraag of stelling na te denken. Vervolgens is de deelnemers gevraagd om hierover in gesprek te gaan, waarbij de dialoog op gang is gebracht door de onderzoeker. Gedurende de gehele focusgroep heeft de onderzoeker de regie gehouden, zodat elke deelnemer aan het woord is gekomen tijdens de groepsdiscussie. Tot slot heeft het zorgen van een open en veilige sfeer gezorgd voor meer valide en betrouwbare resultaten (Baarda et al, 2013). Het format van de focusgroep met het managementteam is te vinden in bijlage 8.2.

5.3.2 Individuele interviews medewerkers in vaste dienst

Dertien medewerkers in vaste dienst zijn geïnterviewd. Zes medewerkers in vaste dienst zijn uitgesloten vanwege beperkte beschikbaarheid of uitdiensttreding vlak voor de uitvoering van het veldonderzoek. Daarnaast zijn drie medewerkers uitgesloten, dit zijn studenten die als bijbaan bij FRMWRK werken. Hiervoor is gekozen omdat deze medewerkers voor een korte periode bij FRMWRK werken en vanwege hun bijbaan een andere ontwikkeling doormaken. Deze ontwikkeling valt buiten het HR-model. Om het overzicht te bewaren zijn de dertien medewerkers in vaste dienst die zijn geïnterviewd onderverdeeld in drie secties. Dit zijn team Productontwikkeling, Klantontwikkeling en overige medewerkers.

Er is voor gekozen om individuele interviews af te nemen omdat het vraagstuk betrekking heeft op de individuele ontwikkeling van deze medewerkers in vaste dienst. Er zijn geen focusgroepen gehouden onder de medewerkers omdat er, in tegenstelling tot het managementteam, ook medewerkers zijn die dan mogelijk op de achtergrond treden. Hierdoor zou niet iedereen evenveel input hebben geven. Daarnaast speelde het feit mee dat de medewerkers in vaste dienst een kleine populatie betreft en daardoor de mogelijkheid voor individuele interviews groter werd geacht en ook een enquête overbodig werd.

Het karakter van deze interviews is half gestructureerd ingestoken. Er is gekozen voor half gestructureerde interviews omdat de interviews op deze manier naast elkaar gelegd konden worden en er ruimte is gecreëerd voor genoeg inbreng, diepgang en gedetailleerde informatie (Baarda et al, 2013). Ruimte voor doorvragen werd als belangrijk gevonden, omdat de ontwikkeling van elke medewerker in vaste dienst anders is en ieder van deze medewerkers andere beweegredenen en motivaties heeft. Ten slotte waren ook de interviews verdeeld in de twee categorieën: persoonlijke ontwikkeling en een rechtvaardige beloning. Het format van de interviews met de medewerkers in vaste dienst is te vinden in bijlage 9.3.

De interviews zijn vanuit het standpunt van de medewerker ingezet, om voort te kunnen bouwen op de persoonlijke ontwikkeling. Daarom is gekozen om de interviews face-to-face af te leggen en tevens geen gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. In verband met de uitbraak van de COVID-19 pandemie was de onderzoeker genooddaakt om zowel de focusgroep als de interviews digitaal te laten plaatsvinden.

In bijlage 7 is een overzicht van de operationalisatie weergegeven. Uit de situatieschets is de behoefte van de opdrachtgever meegenomen en uit het theoretisch kader wat de theorie als belangrijk acht. De belangrijkste factoren zijn in de focusgroep en interviews meegenomen.

5.4 Procedure

De uitnodiging voor de focusgroep is gestuurd op 8 april, waarin een voorstel werd gehouden voor een tijdsduur van 30 minuten. De uitnodigingsmail is informeel geschreven. Bij nader inzien van de onderzoeker is het voorstel van 30 minuten aangepast naar 60 minuten. De reden hierachter was dat er hierdoor meer speling zou zijn, omdat vanwege de Coronacrisis genooddaakt werd om het interview online plaats te laten vinden. Een andere reden was dat er zo genoeg tijd gecreëerd zou zijn om de groepsdiscussie beter op gang te laten komen. De focusgroep is afgenomen op woensdag 6 mei. Tijdens de afname van de focusgroep bleek dat zelfs 60 minuten te kort waren vanwege het trager op gang komen van de groepsdiscussies. Daarom is een tweede moment ingepland op maandag 11 mei, waarop

de focusgroep in 30 extra minuten is afgerond. De uitnodiging voor de focusgroep is te vinden in bijlage 8.1.

De uitnodiging voor de individuele interviews is gestuurd op 8 april, waarin de medewerkers in vaste dienst werd gevraagd om hun beschikbaarheid op te geven in een Doodle link. Doodle is een programma waarmee data ingepland kunnen worden. Er werd hierin een voorstel gehouden voor een tijdsduur van 30 minuten per interview. Op 17 en 28 april zijn herinneringsmails gestuurd voor het invullen van de Doodle link. Deze mails zijn informeel geschreven. Nadat de deelnemers een beschikbare datum hadden opgegeven in de Doodle link, is deze in de agenda's van zowel de onderzoeker als de deelnemer gezet. De interviews zijn uiteindelijk afgenomen op donderdag 30 april, vrijdag 1 mei en donderdag 7 mei. De uitnodiging voor de individuele interviews is te vinden in bijlage 9.1. De herinneringen zijn te vinden in bijlage 9.2.

5.5 Analyseren

Nadat de focusgroep en interviews zijn afgenomen, zijn deze geanalyseerd door de onderzoeker. Eerst door alle interviews uit te typen, om vervolgens de meest relevante informatie in analyseschema's te zetten. In bijlage 8.4 zijn de resultaten uit de focusgroep terug te vinden. In bijlage 9.4 staan de resultaten van de interviews met het team Productontwikkeling. In bijlage 9.5 zijn de resultaten van de interviews met het team Online Marketing (Klantontwikkelaars) terug te vinden. Ten slotte staan in bijlage 9.6 de resultaten van de interviews met de overige medewerkers. In de analyseschema's zijn de antwoorden gemarkeerd met kleuren. Deze kleuren zijn gebruikt om een overzichtelijke analyse te maken, waardoor de resultaten beter verwerkt konden worden. Een legenda hiervan is te vinden in bijlage 8.3.

5.6 Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

5.6.1 Validiteit

Gedurende het uitvoeren van dit onderzoek is de validiteit op verschillende manieren gewaarborgd. In het literatuuronderzoek is voor het genereren van zoveel mogelijk kennis gebruik gemaakt van een groot verscheidenheid aan wetenschappelijke bronnen. In het veldonderzoek zijn tijdens de focusgroep en half gestructureerde interviews enkel open vragen gesteld, zodat de respondenten de mogelijkheid werd geboden om eigen inzichten te vertellen. De stellingen die daarnaast bij de focusgroep zijn voorgelegd, hebben gezorgd voor een verdiepend dialoog tussen de MT leden. Door het stellen van open vragen en verdiepende stellingen, zijn de antwoorden niet beïnvloed en zijn sociaal gewenste antwoorden tegen gegaan. Zoals weergegeven in bijlage 7 zijn de focusgroep en interviews tot stand gekomen op basis van de situatieschets en theoretisch kader. Door deze samenhang werd gemeten wat beoogd werd te meten. Hierdoor is de validiteit van het onderzoek verhoogd (Scribbr, 2015).

5.6.2 Betrouwbaarheid

Volgens Scholl (2012) is bij kwalitatief onderzoek de steekproef klein. Het onderzoek is niet persé representatief, omdat de steekproef zo klein is. Echter gaat het bij kwalitatief onderzoek niet om representativiteit, maar om nominale en ordinale informatie. Om de betrouwbaarheid van de data te vergroten zijn daarom achterliggende meningen geverifieerd. Dit is gedaan middels diepte-interviews en doordat het verslag van elk interview is gemaïld naar de betreffende respondent. Hiermee is beoordeeld of de antwoorden van de betreffende respondent op correcte wijze waren geïnterpreteerd door de onderzoeker. Vervolgens zijn eventuele opmerkingen verwerkt in de verslagen. Verhoeven (2011) stelt dat de betrouwbaarheid van een onderzoek wordt verhoogd als er gebruik wordt gemaakt van meerdere methoden. Zo wordt namelijk gecontroleerd of het verkregen resultaat klopt. Om de betrouwbaarheid te vergroten en tot diepere inzichten te komen, is daarom aanvullend een focusgroep afgenomen. De focusgroep, die is afgenomen met het volledige managementteam, heeft ervoor gezorgd dat het vraagstuk vanuit verschillende perspectieven werd belicht.

4.6.3 Bruikbaarheid

Om de bruikbaarheid van de resultaten te waarborgen, is bij elk interview vastgehouden aan hetzelfde format en is de focusgroep op dezelfde manier ingestoken. Bovendien is met regelmaat geëvalueerd met de HR-manager, zodat het hele veldonderzoek zo goed mogelijk in de verwachtingen en wensen van de organisatie afgenomen zou worden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de haalbaarheid werd gewaarborgd.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven die antwoord geven op de vier deelvragen uit het veldonderzoek. De meest relevante resultaten die beschreven worden zijn afkomstig uit de uitwerking van de focusgroep met het managementteam (bijlage 8.4) en de analyseschema's van alle interviews met de medewerkers in vaste dienst (bijlage 9.4 t/m 9.6). In de paragrafen wordt onderscheid gemaakt tussen het managementteam en de medewerkers.

6.1 Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?

6.1.1 Managementteam

Volgens het managementteam is persoonlijke ontwikkeling het groeien als persoon. Dit kan zowel vakinhoudelijk als op sociaal vlak zijn. Volgens de deelnemers houdt vakinhoudelijk in dat iemand zich ontwikkelt op het gebied van zijn ervaring en het gedrag in de rol die door de medewerker wordt vervuld binnen het bedrijf. Dit worden ook wel de hard skills genoemd. Op sociaal vlak ontwikkelt iemand op het gebied van expertise in zijn of haar professionaliteit. Dit worden ook wel de soft skills genoemd (Bijlage 8.4, 2020).

Hier wordt aan toegevoegd dat persoonlijke ontwikkeling ontstaat uit het verhogen van persoonlijke waarde. Volgens respondent 3 komt die groei tot stand vanuit een bepaald doel: *"In de vorm van meerwaarde creëren voor jezelf, maar ook voor je collega, het bedrijf en de klant waarvoor je werkt."* aldus respondent 3, bijlage 8.4, 2020. Respondent 1 geeft echter aan dat persoonlijke ontwikkeling niet gelijk gerelateerd hoeft te worden aan iets wat de medewerker voor FRMWRK doet, maar dat het ook voor de medewerker zelf en zijn omgeving kan zijn. Het zou een intrinsieke motivatie van iemand moeten zijn om te ontwikkelen door een bepaald beeld naar de toekomst te hebben. Daarentegen wordt ook aangegeven dat iemand zich onbewust persoonlijk kan ontwikkelen. Door te vallen, opstaan en te leren. Oftewel, iemand doet ervaring op, dus gaat dingen sneller en beter doen. Het managementteam wil dat wel laten excelleren door daar een extra dimensie aan toe te voegen. Respondent 2 geeft aan: *"En dat is dat je jezelf misschien ook iets meer moet gaan verdiepen in bepaalde zaken, om vooruitkijkend ook meer meters te kunnen maken. In plaats van alleen maar op basis van wat je geleerd hebt in de uitvoering."* (Bijlage 8.4, 2020).

6.1.2 Medewerkers

Ook volgens de medewerkers bestaat persoonlijke ontwikkeling uit vakinhoudelijk ontwikkelen en ontwikkelen op sociaal vlak. Vakinhoudelijk houdt enerzijds in dat iemand zijn kennis uitbreidt binnen zijn vakgebied, aldus respondenten 1, 5, 8 en 13. Anderzijds is het blijven leren en dingen beter kunnen op technisch vlak, aldus respondenten 2, 3, 4 en 6. Volgens de respondenten houdt ontwikkelen op sociaal vlak in hoe iemand zijn skills ontwikkelt als persoon. Wat iemand uiteindelijk kan gebruiken in zijn werk. Respondent 7 zegt dat persoonlijke ontwikkeling impact heeft op de snelheid en hoe efficiënt iemand zijn werk kan uitvoeren. Verder noemen de respondenten dat een persoon uitdaging moet houden om te blijven ontwikkelen. Volgens respondent 9 en 12 heeft persoonlijke ontwikkeling ook te maken met de levensfase waar iemand in zit, millennials zijn vaak erg ambitieus en oudere medewerkers kunnen vaak tevreden zijn met waar ze nu staan. Tot slot hoort een beloning op financieel vlak bij persoonlijke ontwikkeling volgens respondenten 8 en 9. Zie bijlage 9.4 t/m 9.6 voor verdere toelichting.

"[...] dat ik mentaal goed kan blijven functioneren. Dat ik het nog steeds naar mijn zin heb en ik mezelf in controle blijf houden." (Respondent 3, Bijlage 9.4, 2020).

"Ik denk ook het inzien van je eigen groeipaden, dat je dat al ziet en kan omschrijven. Het beeld wat je uitstraalt dat je daarmee bezig bent, vind ik ook al groei op zich." (Respondent 9, Bijlage 9.5, 2020).

"Hoe jij als persoon communiceert en in het team te werk gaat [...]. Dat kan op heel veel verschillende vlakken zijn." (Respondent 10, Bijlage 9.5, 2020).

Kortom, zowel het managementteam als de medewerkers geven dezelfde definitie aan persoonlijke ontwikkeling, namelijk: zowel vakinhoudelijk ontwikkelen als op sociaal vlak. In een organisatiecontext is het belangrijk om uitdaging te blijven houden en vooruit te blijven kijken.

6.2 Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?

6.2.1 Managementteam

De kwalitatieve meetinstrumenten uit het theoretisch kader zijn voorgelegd aan het managementteam. De kwantitatieve meetinstrumenten zijn onderdeel van de kwalitatieve meetinstrumenten en zijn daarom niet direct in deze vraag meegenomen.

Het managementteam heeft aangegeven dat een combinatie van meerdere instrumenten nodig is om de instrumenten zo optimaal mogelijk in te zetten. Respondent 1 noemt als eerste het inzetten van een POP, zodat de medewerker vanuit een bepaald plan met zijn eigen ontwikkeling aan de slag kan gaan. Daar kan een zelfbeoordeling aan toegevoegd worden. Dan kan een medewerker ook refereren naar wat zijn plannen waren, wat de medewerker wilde bereiken en hoe de medewerker dat gedaan heeft. Tevens kan de medewerker dan aangeven hoe die zelf vindt dat de ontwikkeling gaat en wat nog beter of anders zou kunnen. Vervolgens kan de medewerker door een 180- of 360-graden feedback zijn ontwikkeling laten beoordelen door collega's (Bijlage 8.4, 2020).

Echter geeft respondent 3 aan dat een POP wat gestructureerder is, waar FRMWRK in het verleden best wel wat moeite mee heeft gehad. Respondent 2 zegt dat het managementteam de afgelopen jaren diverse instrumenten al in de praktijk heeft proberen te brengen. Dat elke keer de conclusie werd getrokken dat geen van die instrumenten tot op heden goed heeft kunnen functioneren. *"[...] dan denk ik dat één ding ontbreekt en dat heeft er elke keer niet in gezeten. En dat is vasthouden aan een bepaalde methodologie die je kiest."* (Respondent 2, Bijlage 8.4, 2020).

Over het inzetten van een portfolio zijn gemengde opvattingen. Respondent 1 geeft aan om het portfolio niet als instrument in te zetten, omdat een medewerker dat zo mooi kan maken als die zelf wil. Respondent 3 geeft aan om het portfolio in te zetten zodat een medewerker zijn output kan beoordelen, waarbij het wellicht ook door iemand anders beoordeeld kan worden. Respondent 2 geeft aan dat het portfolio wel een interessante is, al ligt dat wel heel erg dicht bij de medewerker.

Assessment- en developmentcenters ziet het managementteam eerder in hele grote corporate bedrijven en niet op het intieme niveau van FRMWRK. Omdat het in eerste instantie niet gelijk past bij de manier van werken binnen FRMWRK en ook niet als de kosten en baten tegen elkaar worden afgewogen.

Ten slotte heeft het managementteam een discussie gevoerd over de vraag of men als manager of coach zijnde ook nog wat mag vinden van de ontwikkeling van een persoon die in jouw team zit. Respondent 4 vindt van wel omdat de leidinggevende actief bezig is met de ontwikkeling. De respondent trekt wel in twijfel of de leidinggevende daar dan ook een oordeel over mag geven.

"In principe zou ik wel zeggen dat de eigenaarschap bij de medewerker zelf ligt. Want dan weet je waarom je het doet, in plaats van dat je het doet voor een ander." (Respondent 3, Bijlage 8.4, 2020).

Daarnaast is uit de literatuur naar voren gekomen dat altijd aan koppeling gemaakt moet worden met strategische organisatiedoelen om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te meten. Om te peilen hoe het managementteam hier tegenaan kijkt, is de volgende stelling aan hen voorgelegd: 'Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zou getoetst moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen.'

Het managementteam is erover eens dat persoonlijke ontwikkeling (uiteindelijk) getoetst zou moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen. Wel ziet het managementteam daar verschillende tussenstappen in waardoor niet altijd gewenst is om een medewerker zijn persoonlijke ontwikkeling direct aan strategische organisatiedoelen te koppelen. Een medewerker kan namelijk ook getoetst worden aan de hand van persoonlijke doelen, teamdoelen en jaardoelen.

"[...] Stel er zit een figuur in mijn team, die kan voor geen meter communiceren. En dat verwachten wij toch wel in zijn functie of rol. Dan stel je voor van nou, ik wil dat je jezelf daarin gaat ontwikkelen. En dan draagt het uiteindelijk wel bij aan je strategische doel. Maar niet primair." (Respondent 1, Bijlage 8.4, 2020).

"Ik zie wel dat daar oog moet zijn voor die individuele doelen. Maar die individuele doelen moeten ook heel goed passen in hetgeen wat wij binnen FRMWRK in de breedte heel graag zouden willen." (Respondent 3, Bijlage 8.4, 2020).

"Ik denk dat je dat automatisch al doet. Dus ik zou zelf niet dat er letterlijk bij pakken. Omdat we ook allemaal in het MT zitten, weten we waar we naartoe willen. En dan vind ik het logisch dat als je bezig bent met iemand, je ook steeds zoekt naar die medewerker moet blijven, zolang je die nog bij je wil houden." (Respondent 4, Bijlage 8.4, 2020).

6.2.2 Medewerkers

Volgens de medewerkers kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van hen meten door 360 graden feedback in te zetten. Echter kan dit volgens de respondenten alleen als de feedbackgever dezelfde kennis/hetzelfde niveau heeft als de feedbackontvanger. Dan kan ook diegene de medewerker over zijn opgedane kennis bevragen. Volgens respondent 7 is feedback alleen nuttig en kan het alleen werken als de feedbackgever de feedback kan onderbouwen en de feedbackontvanger nieuwe inzichten kan geven.

“Als je periodiek bijvoorbeeld doelen vastzet en dan kan je daar een lijn van die ontwikkeling langs leggen aan de hand van feedback van anderen.” (Respondent 4, Bijlage 9.4, 2020).

Het periodiek doelen vaststellen komt overeen met wat respondent 5 aangeeft:

“Als je daar vooraf met elkaar doelen over bepaald is het natuurlijk vrij makkelijk. Bijvoorbeeld ik wil dit jaar een cursus gedaan hebben. Ik wil dit jaar een klanttevredenheid van acht hebben. En als je aan het eind van het jaar gaat kijken of je doelen behaald hebt, is het natuurlijk meetbaar.” (Bijlage 9.4, 2020).

Respondent 5 voegt daar later nog aan toe dat opgepast moet worden om geen keiharde doelen te stellen die echt op cijfers zijn gebaseerd. Zoals het doel dat medewerkers zoveel procent meer winst moeten maken. Omdat FRMWRK anders meer een kwantitatieve organisatie wordt en niet menselijk blijft. Dat past niet bij de organisatiecultuur. *“Dan ben je alleen maar met cijfertjes bezig en vergeet je de rest”* (Respondent 5, Bijlage 9.4, 2020).

Andere meetmethodes die de medewerkers noemen zijn:

- Cursussen waar een certificaat aan over wordt gehouden (niet in alle vakgebieden specifiek beschikbaar);
- kijken of praktische situaties later weer voorkomen of dat er een positieve wending is te zien;
- hard skills toetsen;
- een startpunt en eindpunt bepalen, om vervolgens te kijken wat het verschil daarin is.

Volgens respondent 12 kan persoonlijke ontwikkeling niet gemeten worden, omdat de een wat anders kan vinden van de persoonlijke ontwikkeling dan de ander.

“[...] Je zou het dan meetbaar kunnen maken door de leidinggevende die ziet of het team groeit en kijkt in hoeverre elke persoon daaraan heeft bijgedragen.” (Respondent 8, Bijlage 9.5, 2020).

“Ik zou kijken of je iets van een score kan geven per groeigesprek. Je gaat hier en daaraan werken en wat heb je van de vorige keer gedaan en wat is gelukt en wat niet. Dus dat je eigenlijk een cijfer krijgt per groeigesprek en dat die op een of andere manier zich resulteren in scorepunten, procenten, euro's, zoiets. Ik denk dat het zo makkelijker meetbaar is, dan dat je van a tot z in één keer wil meten.” (Respondent 9, Bijlage 9.5, 2020).

“[...] die specifieke meetbaarheid is echt wel lastig. Want hoe weet iemand die niet vakinhoudelijk is, hoeveel stappen ik gemaakt heb? Dat weet je niet, zeker de meeste managers weten dat niet. Die kunnen niet pinpointen in ieder geval. Het is toch een beetje op gevoel en kijken wat je ziet. Maar ja, zie je daarmee alles? Ik denk het niet, omdat sommige mensen wat zichtbaarder zijn in hun vak en anderen wat minder zichtbaar. Maar dat zegt niks over of ze inhoudelijk wel of niet heel erg sterk zijn.” (Respondent 13, Bijlage 9.6, 2020).

Samengevat wordt feedback voor het managementteam én de medewerkers als een belangrijk meetinstrument gezien. Echter kan dit volgens de medewerkers alleen als de feedbackgever dezelfde kennis/hetzelfde niveau heeft als de feedbackontvanger. Om vooruit te blijven kijken kan daarnaast een POP, of volgens de medewerkers periodieke doelen, ingezet worden. Daar kan volgens het managementteam een zelfbeoordeling aan toegevoegd worden. Tevens kan volgens het managementteam de persoonlijke ontwikkeling getoetst worden aan de hand van persoonlijke-, team- en jaardoelen en uiteindelijk altijd aan strategische organisatiedoelen.

6.3 Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?

6.3.1 Managementteam

Het managementteam geeft aan het lastig te vinden om te bepalen wanneer de ontwikkeling van medewerkers goed genoeg is. Dit komt omdat ontwikkeling volgens het managementteam altijd dient plaats te vinden en daarnaast per individu en vak anders is. In welke vorm en hoedanigheid het managementteam tevreden is over de ontwikkeling is dus iets wat per individu bepaald moet worden. Om te kijken of de persoonlijke ontwikkeling per individu goed genoeg is zou het gekoppeld moeten worden aan bepaalde doelen. De persoonlijke ontwikkeling is volgens respondent 3 dan goed genoeg als de groei een bijdrage levert aan het persoonlijke doel en het doel van FRMWRK. Oftewel, als de medewerker er tevreden mee is en er toegevoegde waarde voor FRMWRK is. Wat die doelen zouden moeten zijn, of in welk getal het uitgedrukt zou moeten worden, kan het management nu niet bepalen. Omdat op dit moment de persoonlijke ontwikkeling niet meetbaar is. Volgens respondent 1 zou daarvoor bepaald moeten worden waar het managementteam per individu op stuurt, wat goed genoeg is op dat moment en wat je daar dan aan koppelt. Daarbij moet rekening gehouden worden dat de een in staat is zich sneller te ontwikkelen dan de ander en dat het afhangt van waar iemand aan werkt. Tevens geeft respondent 1 aan het gevoel te hebben dat medewerkers soms hun ontwikkeling eerder genoeg vinden dan dat de manager dat vindt.

“Misschien is het in sommige gevallen ook niet haalbaar om er getallen aan te hangen. Zeker als je het over de soft skills hebt.” (Respondent 1, Bijlage 8.4, 2020).

6.3.2 Medewerkers

De medewerkers geven aan tevreden te zijn over hun ontwikkeling wanneer hun voortgang bij zichzelf te merken is en de medewerkers nog steeds hun werk met veel plezier doen en daar uitdagingen in zien. Maar ook wanneer persoonlijke doelen en kleine mijlpalen met een collega of klant zijn bereikt. Respondent 5 zegt dat het kleine momenten gedurende het jaar of de week zijn. Respondent 9 is niet alleen tevreden over persoonlijke ontwikkeling wanneer persoonlijke doelen zijn behaald, maar ook die van FRMWRK. Respondent 13 relateert de tevredenheid ook altijd aan hoe de rol en de volwassenheid van het bedrijf daarin staat. Daarnaast zegt respondent 11 dat jezelf goed voelen en jezelf kunnen zijn bij collega's ook een belangrijke rol speelt.

Volgens respondent 8, 10 en 13 houdt persoonlijke ontwikkeling nooit op en is men daarom misschien wel nooit tevreden. Volgens deze respondenten kan de tevredenheid wel tijdelijk gevoeld worden wanneer iets is bereikt of men op een bepaalde manier een bevestiging krijgt.

“Als ik in een project, of persoonlijk projectje, de opgedane kennis succesvol heb kunnen gebruiken om iets te maken wat werkt.” (Respondent 1, Bijlage 9.4, 2020).

“[...] nu hebben we maandelijks die groeigesprekken. Dan was er elke maand wel iets waarvan ik dacht, ja hier ben ik wel deze maand mee aan de slag geweest. Onbewust doe je het toch wel en dat is iets bevredigend.” (Respondent 3, Bijlage 9.4, 2020).

“[...] ik vind het wel heel belangrijk dat je blijft nadenken over wat die sterke punten zijn en dat je die blijft ontwikkelen en daar ook steeds meer naartoe groeit. Want dat betekent ook dat je lekkerder in je vel zit en je werk leuker vindt (Respondent 10, Bijlage 9.5, 2020).

Kortom, volgens zowel het managementteam als de medewerkers houdt persoonlijke ontwikkeling nooit op en daarnaast is het per individu en vak anders. Daarom is de mate van tevredenheid lastig te bepalen. Als een koppeling wordt gemaakt met bepaalde doelen, kan men wel tevreden zijn wanneer die doelen zijn behaald.

6.4 Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?

6.4.1 Managementteam

Om deze deelvraag te beantwoorden is eerst aan het managementteam gevraagd wat volgens hen een rechtvaardige beloning is. Volgens respondent 3 is een rechtvaardige beloning een beloning waarvan zowel de medewerker als de organisatie het gevoel heeft dat de medewerker voldoende krijgt voor hetgeen wat die geeft (Bijlage 8.4, 2020). De deelnemers zijn het erover eens dat de input die de medewerker levert in verhouding moet zijn met de output die de organisatie daarvoor terugkrijgt. Respondent 2 voegt daaraan toe dat een beloning gebenchmarkt moet zijn in de markt. Dat het getoetst kan worden met soortgelijke functies en verantwoordelijkheidsgebieden.

Om te achterhalen in welke mate het presteren van medewerkers van belang is voor het rechtvaardigen van een beloning, is de volgende stelling tijdens de focusgroep voorgelegd aan het managementteam: 'Een rechtvaardige beloning is pas rechtvaardig als ook het presteren daar aanleiding toe geeft.'

Het managementteam geeft hierover aan dat men een rechtvaardige beloning niet alleen aan presteren moet laten hangen, maar aan veel meer factoren. De deelnemers zijn het erover eens dat een beloning pas rechtvaardig is op het moment dat er gedefinieerd is wat die prestatie is. Dan kan je toetsen of dat geleverd is en of de input in verhouding is met de output. Respondent 4 denkt dat dit in de praktijk echter anders werkt. Omdat het managementteam nu niet duidelijk in kaart heeft of een doel gesteld heeft wat voor toegevoegde waarde een medewerker aan het bedrijf zou moeten hebben. En dus op basis waarvan het managementteam bepaalt wat voor richting of salaris aan de medewerker wordt gegeven. *"Dat is toch weer gevoel wat we met elkaar hebben. En vraag ik me ook af of we op dat moment aan het benchmarkten zijn."* (Respondent 4, Bijlage 8.4, 2020). De respondenten geven aan dat het aanleiding toe geven nu dus heel subjectief te beoordelen is. De prestatie kan dan voor de een wel rechtvaardig zijn, maar voor de ander niet. Daarom moet volgens het managementteam vastgelegd worden wat rechtvaardig is. Respondent 3 geeft aan: *"Want als je dat niet doet. Iedereen heeft daar zijn eigen kaders en normen en waarden in, wat die wel en niet rechtvaardig vindt. Dat kan betekenen dat de een a ziet en de ander b."* (Bijlage 8.4, 2020).

Vervolgens is aan het managementteam gevraagd hoe door hen de verhouding wordt ervaren tussen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de 2% groeibeloning die de medewerkers krijgen. Hierop gaf het managementteam aan het lastig te vinden om het in verhouding te plaatsen, omdat het op dit moment lastig te meten is. Respondent 1 geeft aan dat de verhouding lastig te bepalen is omdat de 2% vast staat en de persoonlijke ontwikkeling niet. *"En 2% ten opzichte van het salaris van een junior is anders dan 2% ten opzichte van het salaris van een senior. Maar een junior kan wel sneller groeien."* (Respondent 1, Bijlage 8.4, 2020).

Tot slot is aan het managementteam gevraagd wat er zou moeten gebeuren als de persoonlijke ontwikkeling meetbaar is en dan blijkt dat de 2% groeibeloning niet in balans ligt. Hierop antwoorden respondent 1, 4 en 5 dat medewerkers die meer presteren een Raket bonus of Schouderklop bonus kunnen ontvangen. Respondent 3 geeft echter aan dit los te zien omdat het afhankelijk is van de beoordeling vanuit collega's. Indien na het meten van de persoonlijke ontwikkeling blijkt dat de medewerker meer ontwikkelt ten opzichte van de 2% groeibeloning, kan wel vanuit het management de lift ingezet worden. In het betreffende jaar wordt dan bepaald of een medewerker ergens anders op de groeiberg kan worden geplaatst (Respondent 3, Bijlage 8.4, 2020).

Op het moment dat een medewerker minder presteert zijn er volgens het managementteam twee scenario's. Enerzijds bevroren op het moment dat zowel het managementteam als de medewerker van mening is dat de medewerker zich niet verder hoeft te ontwikkelen. En als de medewerker dus ook de wens niet heeft om te ontwikkelen.

De deelnemers geven aan dat het andere scenario is om het contract van de medewerker te beëindigen. De medewerker is dan volgens het managementteam niet de persoon om bij FRMWRK in dienst te houden. Echter moet dan wel toetsbaar zijn of iemand daadwerkelijk niet zijn persoonlijke ontwikkeling behaalt. Respondent 2 zegt dan in gesprek te moeten gaan met de medewerker over het fenomeen dat FRMWRK ontwikkelen centraal stelt en er afspraken over zijn gemaakt. Dat dan gekeken wordt wat de oorzaak is. Is de oorzaak dat iemand zichzelf niet wil ontwikkelen, dan zal er een plan gemaakt moeten worden om wellicht afscheid te nemen. Als het aan andere factoren ligt zal gekeken moeten worden of die factoren weggenomen kunnen worden, zodat iemand zich wel kan ontwikkelen. Bijvoorbeeld wanneer redenen te wijten zijn aan omstandigheden die door het

managementteam zijn gecreëerd. “[...] je zal een modes moeten vinden van wat je dan verstaat onder het ontwikkelen. En daar zit ook de lastigheid qua definitie.” (Respondent 2, Bijlage 8.4, 2020).

“Je moet ook een gezonde mix in je club blijven houden, qua verschillende soorten profielen en niveaus.” (Respondent 1, Bijlage 8.4, 2020).

“Ik vind dat je van tevoren de richtlijnen gewoon goed scherp moet hebben. Wat je van iemand verwacht en dat dan ook toetsbaar moet kunnen zijn. Dan heb je daar inderdaad een beloning aan gekoppeld.” (Respondent 2, Bijlage 8.4, 2020).

“De 2% ten opzichte van ontwikkeling zou een goede verhouding moeten zijn op het moment dat je gewoon kijkt naar de basis. En dan bedoel ik het voorgaande beloningsmodel, waarin we hanteerden tussen de 0% en 3%. Wat eigenlijk gewoon normaal is in de markt. Dus in de basis zou die 2% goed moeten zijn.” (Respondent 3, Bijlage 8.4, 2020).

6.4.2 Medewerkers

In de interviews is als eerst gevraagd hoe de medewerkers bij het huidige model van FRMWRK er tegenaan kijken een vaste beloning te krijgen. Over het algemeen kijken de medewerkers hier positief tegenaan. De helft van de respondenten vindt het fijn de garantie te hebben om 2% groeibeloning te krijgen. De andere helft geeft aan de mogelijkheid te willen hebben om naast de 2% groeibeloning meer te kunnen groeien in salaris als iemand zich extra hard inzet.

Respondent 2 geeft aan dat het eerlijker voelt als iemand die meer gegroeid is of meer zijn best doet, daar meer voor wordt beloond dan iemand die dat niet gedaan heeft. Zolang daar maar een mechanisme voor is. Daarom vindt respondent 2, als ook respondent 10, het goed dat een medewerker los van de 2% groeibeloning nog een functieniveau omhoog kan gaan op de groeiberg. En dat medewerkers een Raket bonus of Schouderklop bonus kunnen ontvangen. Respondent 6 geeft aan dat het nu wel echt vanuit anderen moet komen om extra beloond te worden als je meer gegroeid bent.

Respondent 4 stelt voor om de Raket bonus en Schouderklop bonus meer periodiek, en eventueel in een kleinere bonus, uit te delen. Omdat medewerkers over één heel jaar vergeten waar collega's mee bezig zijn en het ook meer motiverend werkt (bijlage 9.4, 2020).

Respondent 8 en 9 vinden dat er niet met een vast percentage gewerkt moet worden, maar dat medewerkers individueel op basis van inzet en groei beloond moeten worden.

“Die Raket bonus en Schouderklop bonus mogen van mij ook afgeschaft worden.” (Respondent 8, Bijlage 9.5, 2020).

Respondent 9 zegt het volgende over de Raket bonus en Schouderklop bonus: “Dat is er, maar ik zou daar concreet naartoe willen werken. Stel je voor, je kan 100 punten verdelen op een jaar en je zou iedere maand 8 of 9 punten kunnen verdienen en als je voor 90% of 100% gaat, dat je dan de Raket bonus krijgt. Dan is de motivatie veel hoger om je iedere maand in te zetten voor de actiepunten die je samen met je coach/leidinggevende op dat moment bedenkt en beschrijft. In plaats van dat je genomineerd moet worden door iemand.” (Bijlage 9.5, 2020).

Daarnaast is gevraagd of de medewerkers het gevoel hebben dat de standaard jaarlijkse groeibeloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van hun functioneren. Tien van de dertien respondenten geven aan dat het gevoelsmatig klopt dat men 2% groeibeloning ontvangt als je normaal goed je werk doet. Respondent 7 geeft aan de 2% groeibeloning niet rechtvaardig te vinden, omdat het geen relatie heeft tot het functioneren. Dit heeft te maken met het feit dat er geen manier is om het te meten volgens de respondent (Bijlage 9.4, 2020). Respondent 8 vindt de 2% groeibeloning niet rechtvaardig omdat niet elke medewerker even hard werkt ten opzichte van de 2% groeibeloning. Respondent 9 vindt de 2% groeibeloning niet rechtvaardig omdat 2% ten opzichte van een seniorsalaris veel grotere stappen zijn dan 2% ten opzichte van een juniorsalaris.

“Het voelt meer als een verkapte inflatiecorrectie. Ik vind het wel sjiek als een bedrijf in ieder geval persoonlijk de tijd neemt om zulk soort beloningen met je te bespreken en ook te onderbouwen.” (Respondent 8, Bijlage 9.5, 2020).

“[...] dan vind ik het wel logisch dat je inderdaad 2% groeit. En als mensen dat niet doen dan denk ik dat je als werkgever een punt hebt van, volgens mij verdient deze persoon geen 2%, verdient die dan überhaupt wel om hier te blijven. Is dat dan wel de juiste persoon om hier te zijn?” (Respondent 10, Bijlage 9.5, 2020).

“Ik vind dit in ieder geval veel rechtvaardiger. Daarnaast hebben we natuurlijk ook nog de Schouderklop bonus en Raket bonus. Het is misschien nog niet de ideale oplossing, maar het voelt wel veel beter aan.” (Respondent 13, Bijlage 9.6, 2020).

Vervolgens is gevraagd hoe de medewerkers de verhouding ervaren tussen hun persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning. Negen van de dertien respondenten ervaren de verhouding als voldoende. Volgens respondenten 5 en 7 staat de 2% groeibeloning er los van en daarom kunnen de respondenten er geen oordeel over geven. Hier bedoelen respondent 5 en 7 mee dat wanneer ze geen 2% jaarlijkse loonsverhoging zouden krijgen, ze niet zouden stoppen met zichzelf ontwikkelen. Respondenten 8 en 9 zeggen dat hun persoonlijke ontwikkeling niet in verhouding ligt met de 2% groeibeloning. Voor beide respondenten is niet duidelijk wat de 2% groeibeloning precies inhoudt en beiden willen dan ook dat het concreter wordt gemaakt.

“Aan de ene kant kan je zeggen dat daarmee de stimulans om beter je best te doen weg is, of minder sterk is. Omdat je toch wel standaard 2% groeit. Aan de andere kant kan je dan ook beter je best gaat doen door jezelf over een groter vlak te verbeteren in je persoonlijke ontwikkeling. Omdat je meer wordt aangemoedigd.”
(Respondent 1, Bijlage 9.4, 2020).

“Als je een werknemer van een bedrijf bent, ben je ook verplicht om niet stil te staan. Dus dan vind ik 2% daarin wel in verhouding staan. Ik zie die persoonlijke ontwikkeling niet per definitie als een hele investering waarvan ik vind dat daar een grote beloning tegenover staat. Dan zou zelfs bewijze van spreken die 2% niet nodig zijn. Dat klinkt stom, want het is altijd fijn om er iets bij te krijgen. Maar goed, we hebben die inflatiecorrectie er ook nog bij.” (Respondent 3, Bijlage 9.4, 2020).

“Ik heb geen idee hoe het met die groeiberg zit. Is dat parallel aan die 2%, hoort dat bij elkaar of is dat echt een heel ander traject? Daar zou ik weleens heel graag duidelijkheid in willen hebben. Maar daar zou naar mijn idee de persoonlijke ontwikkeling elk jaar over moeten gaan.”
(Respondent 8, Bijlage 9.5, 2020).

“Ik vind het sowieso wel netjes dat iedereen mee groeit. Dus als het goed gaat we daar allemaal voor beloond worden. Want we doen het uiteindelijk alsnog als een team.”
(Respondent 10, Bijlage 9.5, 2020).

Ook is aan de medewerkers gevraagd op wat voor manier volgens hen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers in balans kan worden gelegd met de 2% groeibeloning.

De helft van de respondenten geven aan om doelen te moeten stellen, zodat duidelijk is waarin iemand zich gaat ontwikkelen. Maar ook zodat iemand weet waar die naartoe kan werken qua financiële beloning. Zowel managers als collega's zouden hierin betrokken moeten worden. Daarnaast zou het volgens de respondenten helpen om persoonlijke ontwikkeling meer vast te leggen in de groeigesprekken. Respondent 5 geeft aan het goed is dat de persoonlijke ontwikkeling na een jaar geëvalueerd wordt. Daar moeten dan wel duidelijke afspraken per persoon voor gemaakt en bijgehouden worden. Daarnaast zou de respondent wel willen zien dat er één keer per maand een middag gepland wordt waarin het hele team van FRMWRK bij elkaar komt om te kijken naar de organisatiedoelstellingen. Om vervolgens die doelstellingen klein te maken en te verdelen onder groepjes die de verantwoordelijkheid nemen om dat op te pakken en uit te voeren. Volgens de respondent geeft dat meer structuur waarin iedereen actief met elkaar bezig is met de organisatiedoelstellingen. Hierdoor verandert de manier waarop medewerkers over bedrijfsdoelen nadenken en kunnen medewerkers ook hele andere skills ontwikkelen die buiten hun functie vallen. Vervolgens zou in de groeigesprekken gekeken kunnen worden welke dingen medewerkers daaruit verder zouden willen ontwikkelen binnen hun eigen functie.

Wat betreft respondent 4 zou er wel een dynamischer percentage in mogen komen. Daar bedoelt de respondent mee dat medewerkers die harder werken 3% mogen krijgen of minder hard groeien 1%. En dat de medewerkers ook hun eigen beloning mogen bepalen en onderbouwen. Volgens de respondent zal dit meer motiverend werken.

Respondent 7 komt nog met het idee om gebruik te maken van scores. Dat medewerkers om de drie maanden een bepaald aantal scores kunnen halen, aan de hand van hoeveel iemand zich heeft ontwikkeld (Bijlage 9.4, 2020).

Aan de respondenten is ten slotte gevraagd wat volgens hen nodig is om hun idee haalbaar te maken. Bij acht van de dertien respondenten komt naar voren dat er meer structuur en houvast nodig is. Respondent 1 en 4 benoemen om meer structuur aan te brengen in de groeigesprekken. Respondent 4 geeft hierbij aan het goed te vinden als medewerkers elk half jaar de lijst opnieuw kunnen invullen, die ook ingevuld moest worden bij de nulmeting op de groeiberg. Om het daar vervolgens over te hebben in de groeigesprekken. Zowel respondent 3 als respondent 6 geven aan om meer houvast te creëren door bepaalde doelen voor het komende jaar concreet te maken. Maar

ook om aan het eind van het jaar concreet te benoemen wat voor doelen zijn bereikt en hoeveel elke medewerker daar individueel aan heeft bijgedragen. Respondent 6 geeft tevens aan om het te documenteren, zodat ook per jaar verschillen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

“Tijdens de groeigesprekken een specifiek ontwikkelingsplan maken. Dus in de eerste maand of eerste zoveel weken wil ik dit onder de knie hebben, in de maand daarna wil ik dat ontwikkeld hebben enzovoorts. Aan het eind van het jaar kan je dan kijken of die 2% groeibeloning evenredig is met hetgeen waarin jij je elke maand ontwikkeld hebt.” (Respondent 1, Bijlage 9.4, 2020).

“Als werknemer bepaal je zelf hoe hoog je die lat legt en hoe hoog het feedback niveau is.” (Respondent 9, Bijlage 9.5, 2020).

“Misschien door collega's meer feedback aan elkaar te laten geven in een bepaald systeem.” (Respondent 13, Bijlage 9.6, 2020).

Samenvattend moet volgens het managementteam de input die de medewerker levert in verhouding zijn met de output die de organisatie daarvoor terugkrijgt. Er moet daarnaast meer vastgelegd worden. Het merendeel van de medewerkers staat positief tegenover de 2% groeibeloning. De medewerkers waarvoor dit niet geldt zien of de 2% groeibeloning los van de persoonlijke ontwikkeling of ervaren onduidelijkheid. Medewerkers die meer presteren kunnen een Raket bonus of Schouderklop bonus ontvangen of een extra stap zetten op de groeiberg. Echter is dit laatste niet bij elke medewerker duidelijk of bekend.

Medewerkers die minder presteren kunnen worden vastgevroren of uit dienst treden.

Om de persoonlijke ontwikkeling in balans te brengen met de 2% groeibeloning zullen doelen vastgelegd moeten worden. Zo wordt duidelijk waarin iemand zich gaat ontwikkelen. Daarnaast zal de persoonlijke ontwikkeling volgens de medewerkers meer vastgelegd moeten worden in groeigesprekken. Tot slot is volgens het merendeel van de medewerkers meer structuur en houvast nodig.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag die centraal staat in dit onderzoek. Om dit antwoord te onderbouwen worden de resultaten uit het veldonderzoek gekoppeld aan de situatieschets en het theoretisch kader.

7.1 Vooronderzoek

Uit het vooronderzoek is gebleken dat FRMWRK twee jaar geleden een omslag heeft gemaakt van een blauwe organisatie met focus op rendement en financiële doelen, naar een groene organisatie waarbij een focus is gelegd op de ontwikkeling van medewerkers. In januari 2019 heeft FRMWRK een uniek HR-model geïmplementeerd met een eigen filosofie en kernwaarden. Hiermee is de organisatie afgestapt van een traditioneel beoordelingscyclus. Binnen het HR-model worden maandelijkse groeigesprekken gevoerd en worden medewerkers continue gestuurd op hun persoonlijke ontwikkeling. Zolang de medewerkers zich ontwikkelen, staat er een jaarlijkse groeibeloning van 2% tegenover. Echter weet het management niet hoe de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meetbaar gemaakt kan worden. Daarom is onderzoek gedaan naar de volgende centrale vraag: “Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”

7.2 Het begrip persoonlijke ontwikkeling

Geconcludeerd kan worden dat de betekenis van persoonlijke ontwikkeling uit de literatuur overeenkomt met de betekenis van zowel het managementteam als de medewerkers van FRMWRK. Het is een doorlopend groeiproces wat ontstaat door zowel bewuste als onbewuste leeractiviteiten. Binnen een organisatiecontext bestaat het begrip uit twee pijlers: vakinhoudelijk ontwikkelen en ontwikkelen op sociaal vlak. Waarbij belangrijk is om uitdaging te blijven houden en vooruit te blijven kijken. Men spreekt ook wel van hard skills en soft skills, zoals ook benoemd in de situatieschets.

7.3 Persoonlijke ontwikkeling meten

Uit de literatuur is gebleken dat persoonlijke ontwikkeling gemeten kan worden door zowel kwalitatieve als kwantitatieve meetinstrumenten in te zetten. Om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te meten wordt vanuit de literatuur altijd een koppeling gemaakt met strategische organisatiedoelen. Uit het theoretisch kader komt naar voren dat het meten en toetsen van

persoonlijke ontwikkeling begint met het inzichtelijk maken van het huidige ontwikkelniveau, waarin gewerkt wordt naar een gewenst ontwikkelniveau. Kessels, Smit & Keursten (1996) onderbouwen met hun achteveldenmodel om hiervoor de volgende twee vragen te stellen: 'Wat wil je bereiken?' en 'Wanneer ben je tevreden?'. Om de resultaten achteraf zichtbaar te kunnen maken is belangrijk: hoe concreter de criteria, hoe makkelijker te meten.

Gebaseerd op de best practices, de focusgroep en interviews, kan geconcludeerd worden dat medewerkers regie en verantwoordelijkheid moeten hebben over hun persoonlijke ontwikkeling. Om het proces van het huidige ontwikkelniveau naar het gewenste ontwikkelniveau meetbaar te maken, zou per medewerker een POP opgezet moeten worden. Hierin moeten periodiek doelen gesteld worden. Wel moet voorkomen worden dat FRMWRK weer richting een blauwe organisatie gaat met focus op rendement en financiële doelen. Daarom is van belang om middels de doelen een koppeling te maken tussen de ambitie van de medewerker en de organisatie.

Verder blijkt vooral het meten van soft skills lastig, omdat het niet altijd gekoppeld kan worden aan harde cijfers. Dit kan worden verklaard door het feit dat ontwikkelen op sociaal vlak vaak te maken heeft met omgang tussen personen en het daardoor vaak een gevoelskwestie is. Volgens de theorie van Kessels en Poell (2011) kunnen wel gedrag, bekwaamheden, competenties en drijfveren gemeten worden middels performance assessment, competentie- en talentmanagement. Strategische organisatiedoelen worden (via teamdoelen) terug beredeneert naar individuele doelen. Indien periodiek doelen worden opgesteld, kan aan de hand van 360 graden feedback en zelfbeoordelingen een lijn gelegd worden in de ontwikkeling van de medewerker. Echter kan enkel feedback gegeven worden op het vakinhoudelijk ontwikkelen van een persoon als de feedbackgever over dezelfde kennis bezit als de feedbackontvanger.

Waar het management zo min mogelijk structuur wil aanbrengen, blijkt uit de interviews met de medewerkers dat er wel behoefte is aan meer structuur en houvast. Volgens sommige medewerkers is er geen andere manier om persoonlijke ontwikkeling te kunnen meten.

7.4 De mate van tevredenheid van persoonlijke ontwikkeling

Aangezien persoonlijke ontwikkeling een doorlopend groeiproces is, wordt het lastig gevonden om te bepalen wanneer een bepaalde mate van tevredenheid is. Het is ook per individu en vak anders. Om te kijken of de persoonlijke ontwikkeling per individu goed genoeg is, zou het gekoppeld moeten worden aan bepaalde doelen. Hiervoor zou in kaart gebracht moeten worden waar het management per individu op stuurt en aan wat voor teamdoel, jaardoel of organisatiedoel het gekoppeld moet worden. Wanneer doelen behaald zijn kan er wel een mate van tevredenheid ontstaan. Daarnaast speelt genoeg uitdaging, bevestiging en plezier blijven houden een belangrijke rol.

7.5 Best practices

Het inzichtelijk maken van persoonlijke ontwikkeling middels feedback van collega's, klanten en/of leidinggevenden wordt door meerdere organisaties genoemd als best practice. Evenals het voeren van een bilateraal overleg, waarin het bespreken en monitoren van de persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Ook zetten organisaties buddy collega's in. Een buddy collega faciliteert de medewerker om zo nog meer uit de persoonlijke ontwikkeling te halen. Tevens maken meerdere organisaties gebruik van een reflectieverslag. Medewerkers reflecteren dan op de ontwikkeling over een bepaalde periode. Feedback uit een 360 graden feedback tool wordt meegenomen in de zelfreflectie. Bij Wolters Kluwer moeten medewerkers ook een beoordelingsscore aan zichzelf geven in de zelfevaluatie. Bij Achmea ontvangen medewerkers die iets bijzonders hebben gepresteerd zo snel mogelijk na de prestatie een kleine beloning. Dat werkt veel meer motiverend dan wanneer een medewerker loonsverhoging krijgt. Tevens is van belang dat HR de leidinggevenden blijft stimuleren om in gesprek te gaan met hun medewerkers. Maar ook dat de leidinggevenden hun medewerkers blijven stimuleren om zelf de regie te pakken.

Door betrokkenheid vanuit personen die zicht hebben op de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker, het stellen van doelen, frequente opvolging, bepaalde criteria, evaluaties, monitoren en eigen verantwoordelijkheid, wordt de persoonlijke ontwikkeling op de voet gevolgd. Dit zorgt voor meer zichtbaarheid en de mogelijkheid om op tijd bij te sturen indien noodzakelijk.

7.6 Persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning in balans

De input die de medewerker levert moet in verhouding zijn met de output die de organisatie daarvoor terugkrijgt. Tevens moet de 2% groeibeloning gebenchmarkt zijn in de markt. Eerst moet

de gewenste prestatie gedefinieerd worden, dan kan getoetst worden of dit is bereikt en of de input in verhouding staat met de output. Ook moet per medewerker een doel gesteld worden waarin staat wat voor toegevoegde waarde de medewerker voor het bedrijf zou moeten hebben. Er moet meer vastgelegd worden, zodat gelijke opinies worden gevormd over de groei en prestaties van medewerkers. De hoogte van het percentage groeibeloning is een gemiddelde van het vorige beloningsmodel, waarin medewerkers werden beloond tussen de 0% en 3%. Dit is gebaseerd op de markt. Daarom zou de 2% een goede hoogte percentage moeten zijn.

Het merendeel van de medewerkers staat ook positief tegenover de 2% groeibeloning. De medewerkers waarvoor dit niet geldt zien of de 2% groeibeloning los van de persoonlijke ontwikkeling of ervaren onduidelijkheid. Medewerkers die meer presteren kunnen een Raket bonus of Schouderklop bonus ontvangen of een extra stap zetten op de groeiberg. Echter is dit laatste niet bij elke medewerker duidelijk of bekend. Evenals dat niet voor iedereen duidelijk is wat de 2% groeibeloning precies inhoudt. Medewerkers die minder presteren kunnen worden vastgevroren of uit dienst treden. Om de persoonlijke ontwikkeling in balans te brengen met de 2% groeibeloning zullen doelen vastgelegd moeten worden. Zo wordt duidelijk waarin iemand zich gaat ontwikkelen. Daarnaast zal de persoonlijke ontwikkeling volgens de medewerkers meer vastgelegd moeten worden in groeigesprekken.

7.7 Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?

De persoonlijke ontwikkeling kan gemeten worden door een POP, 360 graden feedback en zelfbeoordelingen. Bij 360 graden feedback is het essentieel dat de feedbackgever over dezelfde kennis bezit als de feedbackontvanger.

Deze kwalitatieve meetinstrumenten worden geconstrueerd door de volgende kwantitatieve meetinstrumenten: een toetsing met kennisvragen om het huidig en gewenst ontwikkelniveau vast te leggen, een vragenlijst en een Likertschaal met een reeks antwoordopties om meningen, percepties en gedrag te meten aan de hand van puntschalen.

Om vervolgens na te kunnen gaan of de persoonlijke ontwikkeling in balans is met de 2% groeibeloning, is meer structuur en houvast nodig. Er zal meer structuur aangebracht moeten worden in de groeigesprekken, door continue te monitoren in hoeverre elke medewerker individueel bijdraagt aan de strategische organisatiedoelen. Meer houvast moet gecreëerd worden door doelen voor het komende jaar concreet te maken. Indien de ontwikkeling meer is, zal overlegd moeten worden om in het betreffende jaar de medewerker een stap te laten zetten naar een hoger niveau op de groeiberg. Om onduidelijkheid weg te nemen moet deze mogelijkheid organisatie breed gecommuniceerd worden. Indien de ontwikkeling minder is zal de oorzaak achterhaald moeten worden en moeten worden besloten of aanpassingen mogelijk zijn, of dat er afscheid genomen dient te worden. Door alles in een systeem vast te leggen wordt de persoonlijke ontwikkeling inzichtelijk.

Dus: FRMWRK kan binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de groeibeloning van 2% door een combinatie van kwalitatieve- en kwantitatieve meetinstrumenten, meer structuur, houvast én duidelijkheid.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie gegeven op het onderzoek. Zowel het onderzoeksproces, de rol van de onderzoeker en de validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid worden scherp gereflecteerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aanbeveling voor een vervolgonderzoek.

8.1 Reflectie op de resultaten

In het plan van aanpak was een extra literatuuronderzoek deelvraag opgenomen. Deze richtte zich op theorieën over knelpunten en verbeterpunten van een vastgestelde beloning gekoppeld aan vrijblijvende ontwikkeling. Echter, tijdens het schrijven van het theoretisch kader is de onderzoeker erachter gekomen dat er vrijwel geen literatuur te vinden is over de koppeling tussen een vastgestelde beloning en vrijblijvende ontwikkeling. Vervolgens heeft de onderzoeker geconcludeerd dat het vraagstuk op twee manieren opgevat kan worden:

1. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers bij FRMWRK is gekoppeld aan de 2% groeibeloning, omdat wordt gezegd dat een medewerker jaarlijks 2% groeibeloning krijgen zolang de medewerker zich ontwikkelt en dus waarde toevoegt.

2. De persoonlijke ontwikkeling staat los van de 2% groeibeloning, omdat elke medewerker standaard 2% groeibeloning krijgt aan het eind van het jaar.

Ook tijdens de interviews en focusgroep bleek hier verwarring onder te zijn tussen de respondenten. Dit zorgde ervoor dat het voor de onderzoeker moeilijk was om het vraagstuk concreet te houden. De onderzoeker heeft beide opvattingen doorgrond. Uiteindelijk is in samenspraak met de opdrachtgever geconcludeerd dat de eerste opvatting juist is, omdat de 2% niet losgezien moet worden van iemand zijn persoonlijke ontwikkeling.

Het vraagstuk van dit onderzoek richtte zich op de knelpunten en verbeterpunten van deze koppeling en vanuit de literatuur is performance- of talentmanagement nog niet op deze manier ingestoken. Dit komt omdat FRMWRK een uniek, zelf samengesteld HR-model hanteert. Deze vraag was dus te complex en niet te beantwoorden, daarom is besloten om deze deelvraag te verwijderen.

Om dezelfde reden is de deelvraag 'Wat voor succesvolle aanpak passen andere e-commerce bureaus toe voor de koppeling van persoonlijke ontwikkeling aan beloning' aangepast naar 'Wanneer is persoonlijke ontwikkeling succesvol in organisaties?'. Waarbij gezocht is naar organisaties die evenals FRMWRK zijn afgestapt van de jaarlijkse functionerings- en beoordelingscyclus en hun succesverhaal hebben gedeeld. Hierdoor werd de deelvraag breder waardoor beter best practices aangehaakt konden worden, die hielpen om nieuwe inzichten te krijgen in het onderzoek.

Verder is de voormalige deelvraag 'Op basis waarvan zou bepaald moeten worden of de 2% groeibeloning is gerechtvaardigd?' concreter en meer alles omvattend gemaakt. De volgende deelvraag is hiervoor in de plaats gekomen: 'Op basis waarvan zou bepaald moeten worden of de 2% groeibeloning is gerechtvaardigd?'.

8.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek werd erg breed ingezet omdat het onderwerp betrekking had op persoonlijke ontwikkeling, belonen, presteren, beoordelen, performance management én talentmanagement. Hierdoor is veel tijd verloren gegaan aan zowel het voor- als literatuuronderzoek. Door de diverse factoren omtrent het vraagstuk werden de verbindingen soms niet gelijk duidelijk.

Er is voornamelijk veel tijd verloren gegaan om te achterhalen waar de 2% groeibeloning precies aan gerelateerd dient te worden en op basis waarvan wordt bepaald of de 2% groeibeloning is gerechtvaardigd. Zo was de 2% groeibeloning eerst direct gekoppeld aan de organisatiedoelen. De reden hiervan was dat uit de literatuur naar voren kwam dat voor het meetbaar maken van persoonlijke ontwikkeling altijd een koppeling gemaakt moet worden met organisatiedoelen. Bij nader inzien is geconcludeerd dat de organisatiedoelen, evenals de persoonlijke doelen en teamdoelen, onderdeel zijn van het hele persoonlijke ontwikkelingsproces en de 2% groeibeloning daarom gerelateerd staat aan het hele proces. Dit is terug te zien in het conceptueel model in paragraaf 4.4.

Echter, ondanks dit conceptuele model en de uitkomsten van het veldonderzoek, blijft er geen getal gekoppeld worden aan de 2% groeibeloning. Er is heel lang gezocht naar een manier waaruit blijkt dat de 2% groeibeloning rechtvaardig is. Bijvoorbeeld een percentage van hoe productief medewerkers zijn naar aanleiding van hun beloning.

Na overleg met de opdrachtgever bleek dat dit niet in de verwachting van de opdrachtgever zou liggen. Volgens de opdrachtgever zou dit namelijk meer richting een ouderwets performance managementproces gaan, in plaats van focus op persoonlijke talentontwikkeling. Waarin bijvoorbeeld wordt gehanteerd dat als een medewerker 80% van zijn doelen heeft bereikt, dit een loonsverhoging van 2% rechtvaardigt. Vóór het HR-model werkte FRMWRK volgens deze manier, wat juist niet optimaal werkte. Dit onderzoek ging dus om inzichtelijk te maken hoe de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wordt doorlopen. Als per individu inzichtelijk is dat de medewerker daar alles aan heeft gedaan, ondanks dat de ontwikkeling misschien niet is (ge)luikt als gehoopt, wordt gezegd dat de 2% daar rechtvaardig aan is. Indien dit niet het geval is moet besproken worden wat de gevolgen zijn, wat in het ergste geval betekent om afscheid te nemen. Het onderzoek ging er dus niet over om de persoonlijke ontwikkeling zo zichtbaar te maken, dat men kan zien hoeveel % een medewerker is ontwikkeld en ten opzichte van de 2% groeibeloning. Uit het conceptueel model hoefden dus geen cijfers zichtbaar gemaakt te worden. Daarom is hier verder in het onderzoek ook niet op in gegaan.

8.3 COVID-19 pandemie

Waar de uitvoering van het onderzoek begon op het kantoor van FRMWRK, werd de onderzoeker na één maand genooddaakt het onderzoek verder uit te voeren vanuit huis. De reden hiervan was de COVID-19 uitbraak, een pandemie die ons allemaal heeft getroffen. De technische mogelijkheden en

faciliteiten om het onderzoek door te laten gaan, waren beschikbaar. Echter heeft het onderzoek uitvoeren op afstand zeker impacts gehad.

In de eerste maand van het onderzoek werd er met de begeleider, maar ook met andere collega's en managers, veel gesproken over het onderwerp persoonlijke ontwikkeling, om het vraagstuk goed in kaart te brengen. Vanwege de open ruimte op kantoor was het makkelijk om even een praatje te maken en een face-to-face gesprek in te plannen met de begeleider. Dit werd veel lastiger vanaf het moment dat het onderzoek vanuit huis voortgezet moest worden. Waardoor de onderzoeker erg op zichzelf aangewezen werd. Indien de onderzoeker ergens niet uit kwam kon deze gelukkig wel altijd terecht bij de begeleider. Echter, omdat de onderzoeker zo erg op zichzelf was aangewezen, heeft zij eerst veel zelf proberen uit te zoeken. Hier ging veel tijd door verloren. Terwijl overleg met de begeleider altijd voor nieuwe inzichten zorgde. Indien frequenter overleg had plaatsgevonden, wat vanzelfsprekender was geweest als het onderzoek op de werkplek voortgezet zou zijn, zou het makkelijker geweest zijn om het onderzoek concreet te houden. Dan had bijvoorbeeld eerder geconcludeerd kunnen worden dat de 2% groeibeloning niet los gezien moet worden van iemand zijn persoonlijke ontwikkeling. Evenals dat geen cijfers zichtbaar gemaakt hoeven te worden, in de zin van hoeveel % een medewerker is ontwikkeld ten opzichte van de 2% groeibeloning. Hierdoor zou er minder tijd verloren zijn gegaan.

8.4 Sterke punten van het onderzoek

Tevens heeft de COVID-19 pandemie invloed gehad op de uitvoering van het veldonderzoek. Zoals in de methodologie is benoemd, moesten zowel de interviews als de focusgroep digitaal, via een videogesprek, worden afgenomen met de respondenten. Elke respondent was, evenals de onderzoeker, genooddaakt om thuis te werken. Hierdoor waren alle respondenten tijdens de uitvoering van het veldonderzoek al wegwijs met het voeren van videogesprekken. Inmiddels was dit 'het nieuwe normaal' geworden. Dit zorgde voor het feit dat de videogesprekken soepel verliepen. Echter viel tijdens sommige interviews de verbinding even weg, maar ondanks dat kon het interview snel weer voortgezet worden. Daarnaast konden non-verbale signalen minder goed opgepikt worden. Hierdoor konden er andere opvattingen zijn dan in het echt, waardoor de kwaliteit van het gesprek in gevaar kon komen. In een face-to-face gesprek zou de mimiek van mensen beter zichtbaar geweest zijn en kon de sfeer beter aangevoeld worden door een hogere mate van sensitiviteit. Toch is geprobeerd om dezelfde kwaliteit te kunnen waarborgen. Dit is gedaan door tijdens de videogesprekken vaker na te vragen of de respondent en de onderzoeker elkaar goed begrepen hadden, of dat er wellicht iets niet goed ging in de communicatie. Daarnaast heeft de open houding van de onderzoeker, en de visie en het enthousiasme over het onderwerp, ervoor gezorgd dat de medewerkers zich sneller openstelden om vanuit hun eigen kijk een kritische blik te geven op het vraagstuk. Ook dit is ten goede gekomen van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Overigens is de representativiteit van het onderzoek verhoogd doordat vanuit elke afdeling binnen FRMWRK minstens twee medewerkers zijn meegenomen in het onderzoek. Bovendien zijn de gespreksverslagen ter controle naar alle respondenten gestuurd, ten goede van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Waar nodig zijn vervolgens aanpassingen gedaan, maar hier kwam niks opvallends uit naar voren.

Daarnaast zijn de resultaten vanuit het veldonderzoek logisch op te volgen ten opzichte van de theorie, waaruit kan blijken dat het niveau van de gestelde vragen dezelfde resultaten zullen genereren wanneer een soortgelijk onderzoek zou worden uitgevoerd.

Daarbij heeft FRMWRK, als toegevoegde waarde van dit onderzoek, specifieke handvatten gekregen om het HR-model verder te optimaliseren.

8.5 Vervolgonderzoek

In het vervolg zou de onderzoeker eerder aanstalten moeten nemen om in overleg te gaan met de begeleider en/of andere partijen binnen de opdrachtgever. Om ervoor te zorgen dat in een vroeg stadium al concreet is wat de precieze correlatie is tussen de verschillende factoren van het onderzoek. Zo wordt voorkomen dat de onderzoeker te lang blijft hangen in het voor- en literatuuronderzoek. Indien sneller wordt doorgepakt naar het veldonderzoek, zullen ook de mate van voldoening en productiviteit mee genomen kunnen worden. Er zou dan achterhaald kunnen worden wat voor invloed de persoonlijke ontwikkeling heeft op de voldoening en productiviteit van medewerkers. Voor de organisatie wordt dan niet alleen de persoonlijke ontwikkeling zelf inzichtelijk, maar ook of medewerkers meer voldoening hebben en (daardoor) productiever worden als de medewerkers zich op verscheidene vlakken gaan ontwikkelen.

9. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en getrokken conclusies worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan aan FRMWRK, om het HR-model verder te kunnen optimaliseren. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het verder uitwerken en in praktijk brengen van het conceptueel model uit paragraaf 4.4. Dit dient als basis voor het meetbaar kunnen maken van de persoonlijke ontwikkeling en het in balans brengen met de jaarlijkse groeibeloning van 2%.

9.1 Proces huidig ontwikkelniveau en gewenst ontwikkelniveau vaststellen middels een POP

Allereerst wordt aanbevolen om in het eerstvolgende groeigesprek van elke medewerker het huidig en gewenste ontwikkelniveau vast te stellen middels een POP. Dit kwalitatieve meetinstrument zorgt ervoor dat periodiek doelen gesteld kunnen worden. Het is belangrijk om hierbij een koppeling te maken tussen de ambitie van de medewerker en de organisatie.

Geadviseerd wordt om hiervoor een vast format te gebruiken, bijvoorbeeld het format persoonlijk ontwikkelingsplan van De digitale gesprekscyclus (2020). Dit format kan ingezet worden om ervoor te zorgen dat de medewerker en leidinggevende/coach samen bepalen op welke gebieden de medewerker zich wil ontwikkelen en hoe dat aangepakt kan worden. Ook kan bepaald worden welke kennis, vaardigheden en benodigdheden daarvoor nodig zijn. Daarnaast wordt geadviseerd om het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten (1996) als handvat te gebruiken om het gewenste ontwikkelniveau vast te stellen door twee vragen te beantwoorden. Deze vragen zijn 'Wat wil je bereiken?' en 'Wanneer ben je tevreden?'. Hoe concreter deze criteria worden opgesteld, hoe makkelijker te meten. Hiermee worden de elementen van zowel de menselijke kant als de organisatiekant uit het conceptueel model tegen elkaar afgewogen. Tevens wordt bepaald wat met de persoonlijke ontwikkeling wel en niet bereikt kan worden in de organisatie. Tot slot moet nog een periode bepaald worden waarin ontwikkeld wordt naar het gewenste ontwikkelniveau. Dit kan bijvoorbeeld elke maand zijn, van groeigesprek tot groeigesprek, of elk kwartaal.

9.2 360 graden feedback implementeren

Door middel van 360 graden feedback kan vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre de opgestelde doelen uit ieder zijn POP worden bereikt. Deze verschillende invalshoeken komen vanuit feedback van collega's, leidinggevenden, klanten en eventueel mensen uit de medewerker zijn netwerk. Om feedback te kunnen geven op het vakinhoudelijk ontwikkelen van een medewerker, zal de feedbackgever over dezelfde kennis moeten bezitten. Medewerkers kunnen zelf in de lead gesteld worden om feedback te vragen door middel van een eigen vraag of feedback templates. Daarbij kan het management een evaluatie organiseren voor de medewerker en complete verslagen opslaan. Doordat alles is vastgelegd wordt voor de leidinggevende/coach en de medewerker het huidige en gewenste ontwikkelniveau inzichtelijk. De 360 graden feedback zal bestaan uit vragenlijsten en Likertschalen.

Alvorens de 360 graden feedback ingezet wordt, is het aan te raden om een feedbackcultuur te creëren. Volgens Koopmans (2007) vinden veel medewerkers het lastig om feedback te geven en te ontvangen, omdat het vaak als kritiek wordt ervaren en het moeilijk is om expliciet te maken. Daarom is het van belang om vanuit HR een feedbackcultuur te creëren. Het is voor medewerkers belangrijk om feedback effectief in te zetten, te weten welke spelregels er zijn en op welke manier online en offline feedback samengaan. Dit kan worden gedaan door medewerkers op verschillende manieren feedback aan elkaar te laten geven. Het HELP & GROW-model van TruQu (2019) kan hiervoor als leidraad gebruikt worden. Op verschillende momenten kunnen medewerkers in de mogelijkheid gesteld worden om feedback aan elkaar te geven. Dit kan gedaan worden door na een meeting een feedback moment in te plannen waarin medewerkers op post-its feedback op kunnen schrijven en vervolgens aan collega's overbrengen. Op een ander moment kunnen medewerkers een checklist 'Feedback geven en ontvangen' invullen, waardoor medewerkers meer inzicht krijgen in hun houding tegenover en vaardigheden in feedback geven en ontvangen. Daarnaast kunnen op vaste momenten gedurende de week opdrachten worden ingezet om stil te staan bij het geven en ontvangen van feedback (Koopmans, 2007). Door op verschillende momenten in verschillende settingen feedback te geven en te ontvangen, zal een feedbackcultuur ontstaan.

9.3 Zelfbeoordelingen implementeren

Over het algemeen zullen medewerkers regie en verantwoordelijkheid moeten hebben over hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Dit kan worden gewaarborgd door het kwalitatieve meetinstrument 'zelfbeoordelingen' te implementeren. Zelfbeoordelingen zorgen er tevens voor dat medewerkers

zich meer betrokken voelen bij ontwikkeldoelen en -plannen. Ook beoordelen medewerkers zichzelf kritischer wanneer er geen beloning vanaf hangt. Geadviseerd wordt om medewerkers aan het einde van elke periode, waarin van een huidig ontwikkelniveau naar een gewenst ontwikkelniveau is gewerkt, een zelfbeoordeling in te laten vullen. Zo kunnen medewerkers reflecteren op de ontwikkelingen uit de afgelopen periode. Feedback vanuit de 360 graden feedback kan worden meegenomen in de zelfbeoordeling.

9.4 TruQu implementeren

Medewerkers hebben behoefte aan meer structuur, houvast en duidelijkheid, zo blijkt uit dit onderzoek. Om dit te realiseren wordt geadviseerd een systeem te implementeren. Aangezien FRMWRK al voor ogen heeft om het systeem TruQu te implementeren, wordt geadviseerd om dit systeem in te gaan zetten. In TruQu kan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vastgelegd worden en worden gemonitord. Dit kan worden gedaan omdat in het systeem doelen kunnen worden gezet en worden bijgehouden. Elke medewerker bouwt een eigen digitaal dossier op, dat altijd is terug te halen. De POP van iedere medewerker kan opgesteld worden in het digitale dossier. De doelen die daarin zijn opgesteld kunnen ook worden gedeeld in het systeem. Daarnaast zijn 360 gradenfeedback vragenlijsten en zelfbeoordelingen (reflectieverslagen) in het systeem verwerkt. Deze moeten zo ingericht worden, dat het aansluit bij de elementen wat FRMWRK belangrijk vindt, zoals de strategische organisatiedoelen.

Om deze meetinstrumenten kwantitatief te maken kunnen cijfers en gemiddelden per vragenlijst worden getoond. Hierdoor wordt direct inzicht verkregen in de voortgang van de organisatie in zijn geheel, de afdeling en elke individuele medewerker. Alle kwalitatieve en kwantitatieve meetinstrumenten die verwerkt zijn in het systeem zorgen ervoor dat gedurende het ontwikkelproces metingen worden gedaan. Op basis van inzichten en analyses kunnen de metingen leidraad worden voor de groeigesprekken.

Zo wordt de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meetbaar en kan vroegtijdig bijgestuurd worden om het gewenste ontwikkelniveau te behalen. Dat wordt gedaan met factoren die de ontwikkeling beïnvloeden. Deze factoren zijn bijvoorbeeld trainingen, cursussen, meer ontwikkeltijd of samenwerking met collega's.

Om draagvlak te creëren en ervoor te zorgen dat de medewerkers bereidwillig blijven in het gebruik maken van het systeem, is van belang om goed na te gaan hoe dit systeem geïmplementeerd wordt. Uit de resultaten blijkt dat sommige medewerkers en managers geen goede ervaring hebben gehad met het vorige systeem dat is ingezet. Medewerkers moeten inzien dat TruQu vergeleken met het oude systeem veel verder ontwikkeld is en daardoor wél optimaal kan werken.

Om ervoor te zorgen dat deze tool gaat werken zal het systeem stap voor stap geïmplementeerd moeten worden. Allereerst moet het implementeren van het nieuwe systeem gecommuniceerd worden naar alle medewerkers. Er wordt aangeraden om vanuit HR een onboardingspresentatie te geven aan de leidinggevenden en één aan de medewerkers, om alles over TruQu uit te leggen. Daarnaast zullen de leidinggevenden en medewerkers feeling moeten krijgen met de manier waarop men straks gebruik gaat maken van het systeem: TruQu moet onderdeel worden van FRMWRK. Hiervoor biedt GrowQu, een implementatie partner van TruQu, een training aan om ervoor te zorgen dat de organisatie medewerkers mee krijgt in de implementatie van TruQu. Deze training biedt inzicht in hoe de medewerkers regie kunnen nemen over hun ontwikkeling, hoe ontwikkeldoelen het beste worden opgesteld en hoe medewerkers gebruik kunnen maken van feedback om continue te groeien. Deze theorie vormt de basis voor oefeningen en rollenspellen. De training levert een concreet actieplan over hoe het gewenste gedrag vertoont zal worden (GrowQu, 2020).

9.5 Aanvullingen op het huidige HR-model

Het blijft van belang om de persoonlijke ontwikkeling in de maandelijkse groeigesprekken met de leidinggevende en coach te monitoren. Voor elk groeigesprek kan het persoonlijke ontwikkelingsproces in TruQu als leidraad worden gebruikt. Geadviseerd wordt om in elk groeigesprek het strategische organisatiedoel terug te halen, waar de medewerker onderdeel van is. Zodat concreet inzichtelijk wordt waar de medewerker in ontwikkelt. Hiervoor kan de theorie van Kessels en Poell (2011) worden ingezet: strategische organisatiedoelen worden (eventueel via teamdoelen) terug beredeneert naar individuele doelen. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld de strategische organisatiedoelen terug te brengen naar competenties. Indien elke medewerker aan de juiste competenties werkt om het strategische organisatiedoel te bereiken, zal elke medewerker uiteindelijk bijdragen aan het strategische organisatiedoel.

Ook wordt benadrukt om vanuit HR de leidinggevenden te blijven stimuleren om maandelijks de groeigesprekken in te plannen met de medewerkers. Zo krijgen de medewerkers niet het gevoel alsof alles aan hen wordt overgelaten en wordt voorkomen dat er groeigesprekken worden overgeslagen.

Als volgt wordt nog een advies gegeven over het in balans brengen van de persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning. De uitkomst van de laatste meting uit een afgesproken ontwikkelperiode bepaald of een zekere groei heeft plaatsgevonden en in hoeverre deze heeft bijgedragen aan zowel de medewerkerskant als de organisatiekant van het conceptueel model. Aan de hand van het doorlopen proces en de uitkomst van de laatste meting onderbouwen de leidinggevende en medewerker samen of de persoonlijke ontwikkeling in balans is met de 2% groeibeloning. Indien er sprake van méér ontwikkeling is, zal overlegd moeten worden om in het betreffende jaar de medewerker een stap te laten zetten naar een hoger niveau. Het gaat dan om junior-, medior- en seniorniveau, wat in het geval van FRMWKR een stap op de groeiberg betekent. Indien de ontwikkeling minder is zal de oorzaak achterhaald moeten worden en moeten worden besloten of aanpassingen mogelijk zijn, of dat er afscheid genomen dient te worden.

Tot slot zal het gehele HR-model nogmaals goed uitgelegd moeten worden aan elke medewerker. In een korte presentatie, gegeven door de HR Manager, kan het hele geoptimaliseerde HR-model gepresenteerd worden. Dit is dus inclusief alle bovenstaande doorlopen processen. Daarbij moet duidelijk verteld worden wat de 2% groeibeloning precies inhoudt en waarom het 2% is. Als ook hoe medewerkers los van de 2% kunnen groeien op de groeiberg middels de lift. Deze presentatie dient tevens als aftrap van het geoptimaliseerde HR-model, inclusief het systeem TruQu.

9.6 Op lange termijn: medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren en verwerken

Geadviseerd wordt om na één jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit te voeren. Hiermee kan het geoptimaliseerde HR-model geëvalueerd worden, om zo de gebruiksvriendelijkheid, tevredenheid en de beoogde oplevering bij de medewerkers te achterhalen. Als alle medewerkers de enquête van het onderzoek hebben ingevuld, zal deze vervolgens geanalyseerd worden. Naar aanleiding van de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek kunnen nodige aanpassingen worden gedaan.

10. Implementatieplan

Het laatste hoofdstuk van dit onderzoek bevat een planmatige beschrijving, welke op basis van de aanbevelingen is opgesteld. Het geheel van deze beschrijving wordt ingezet met een overzicht van de planning, concrete acties, verantwoordelijkheden, resultaten en een kosten-baten-risico analyse. Dit zal FRMWKR helpen om de aanbevelingen uit hoofdstuk 8 direct in de praktijk toe te passen.

10.1 Implementatie

Er is gekozen om eerst het systeem TruQu te implementeren, omdat de POP, 360 graden feedback en zelfbeoordelingen in TruQu zijn verwerkt. Allereerst zal het systeem moeten staan, voordat de kwalitatieve meetinstrumenten daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden in de organisatie.

Tabel 10.1. Overzicht implementatieplan.

Actie	Wanneer	Verantwoordelijke(n)	Waarom/informatie	Resultaat	Tijd/kosten
Presentatie scriptie	Begin juni 2020	Onderzoeker (per juni in de functie van HR Assistant)	Het uitgevoerde onderzoek wordt aan alle medewerkers bij FRMWKR gepresenteerd. Voorafgaand wordt hierover een uitnodiging gestuurd.	Noodzaak tot veranderen wordt helder en de huidige en gewenste situatie wordt transparant binnen de hele organisatie.	5 uur*€35,00=€175,00
Meeting HR Manager en HR Assistant om taken en mogelijke activiteiten inzichtelijk te maken	Begin juni 2020 (wekelijks herhalen t/m december 2020)	HR Assistant	De te nemen stappen worden concreet gemaakt door de taakdifferentiatie vast te stellen. Vervolgens wordt elke week de stand van zaken besproken.	Dit implementatieplan wordt besproken en concrete acties worden ingepland in de werkzaamheden van de HR Manager en HR Assistant.	1 uur per meeting *30 weken=30 uur. 30 uur*€70,00 (uurloon HR Manager + HR Assistant) =€2.100,00
Contact opnemen met TruQu en implementatie-programma vaststellen. Waaronder contact met GrowQu over	Begin juni 2020	HR Assistant	Concreet met TruQu afstemmen hoe het systeem geïmplementeerd gaat worden en een datum inplannen waarop de training zal plaatsvinden.	HR Manager en HR Assistant wegwijs maken in TruQu, zodat zij als beheerders precies weten hoe het systeem werkt. Vervolgens wordt afgestemd hoe TruQu precies geïmplementeerd gaat worden.	10 uur*€350,00=€35,00 (Dit is een geschatte tijd o.b.v. het contact wat

het inplannen van de training.					FRMWRK al heeft gehad met TruQu)
PowerPoint-presentatie introductie TruQu maken	Half/eind juni 2020	HR Assistant	De medewerkers moeten op de hoogte gesteld worden van de implementatie van TruQu.	Medewerkers worden meegenomen in het proces en worden vroegtijdig geïnformeerd over de veranderingen.	3 uur*€35,00= €175,00
Interne training onboarding TruQu maken en inplannen in groepjes	Eind juni 2020	HR Manager en HR Assistant	In de training worden alle onderdelen van het systeem langs gegaan.	De training zorgt ervoor dat medewerkers wegwijs worden in het systeem.	3 uur*€35,00= €175,00
TruQu introduceren aan medewerkers middels de PowerPoint-presentatie	Begin juli 2020	HR Manager en HR Assistant	In twee aparte presentaties, die op dezelfde dag plaats vinden, wordt enerzijds aan de leidinggevenden en anderzijds aan de medewerkers een presentatie gegeven over TruQu.	Leidinggevenden en medewerkers maken op een laagdrempelige manier kennis met TruQu en de toegevoegde waarde van het systeem wordt duidelijk gemaakt.	1 uur voor 2 presentaties*€70,00 (uurloon HR Manager + HR Assistant) =€35,00
Training GrowQu aan leidinggevenden en medewerkers	Begin juli 2020		Een trainer van GrowQu komt langs om een training te geven die als volgt wordt opgedeeld: Deel 1: regie nemen over je persoonlijke ontwikkeling Deel 2: ontwikkeldoelen opstellen Deel 3: feedback geven & ontvangen	Door de training ontstaat een concreet actieplan over hoe het gewenste gedrag vertoont zal worden (zie paragraaf 8.1). Tevens dient de training om TruQu écht onderdeel te maken van FRMWRK.	Totale kosten training GrowQu = €1.222,10 (offerte opgevraagd)
Interne trainingen onboarding TruQu geven	Begin/midden juli 2020	HR Manager en HR Assistant	Medewerkers krijgen door HR in groepjes uitleg over het systeem. De verdeling van de groepjes is als volgt: Groep 1: leidinggevenden/MT Groep 2: team Drupal Groep 3: team Magento Groep 4: team Online Marketing Groep 5: overige medewerkers	Medewerkers hebben tijdens de training toegang gekregen tot hun eigen account en weten precies hoe zij het systeem gaan gebruiken.	26 medewerkers*€35,00 uurloon voor 1 uur training=€910,00 Kosten per account-medewerker = €6,00 per maand*26 medewerkers = €156,00 per maand
Feedbackcultuur creëren door feedback momenten in te plannen	Begin/midden juli 2020	HR Assistant	Op verschillende momenten worden medewerkers in de gelegenheid gesteld om feedback aan elkaar te geven. In overleg met het MT wordt bepaald welke momenten dit zijn. Het HELP & GROW-model van TruQu én het boek Feedback van Marieta Koopmans (2007) worden hiervoor als leidraad gebruikt.	Er wordt een feedbackcultuur gecreëerd. Medewerkers zullen leren om feedback effectief in te zetten, leren welke spelregels er zijn en op welke manier online en offline feedback samengaan. Door op verschillende momenten in verschillende settings feedback te geven en te ontvangen, zal een feedbackcultuur ontstaan. Als vervolgstap kunnen medewerkers online aan elkaar feedback geven TruQu.	Kosten zijn afhankelijk van het aantal feedbackmomenten
Proces huidig en gewenst ontwikkelniveau vaststellen middels een POP	Juli 2020	Leidinggevende/coach	In het eerstvolgende groeigesprek van elke medewerker het proces van het huidig en gewenste ontwikkelniveau vaststellen aan de hand van het een POP-format. Om het gewenste ontwikkelniveau vast te stellen zullen door zowel de medewerker als de leidinggevende de volgende twee vragen beantwoord moeten worden: 'wat wil je bereiken?' en 'wanneer ben je tevreden?' Vervolgens moet een periode bepaald worden waarin ontwikkeld wordt naar een gewenst ontwikkelniveau. Alles wordt vastgelegd in TruQu.	Voor zowel de medewerker als de leidinggevende/coach wordt het proces van het huidige ontwikkelniveau naar het gewenste ontwikkelniveau vastgelegd in een systeem en daardoor inzichtelijk.	Geen extra kosten aan verbonden, omdat de groeigesprekken sowieso gevoerd (moeten) worden.
Geoptimaliseerde HR-model presenteren	Eind juli 2020	HR Manager	In een korte presentatie het hele geoptimaliseerde HR-model presenteren. Dit is dus inclusief alle bovenstaande doorlopen processen. Daarbij moet duidelijk verteld worden wat de 2%	Transparantie en duidelijkheid van het HR-model waarborgen richting de medewerkers. Daarnaast dient deze presentatie als aftrap van het geoptimaliseerde HR-model en	2 uur presentatie voorbereiden + 0,5 uur presentatie geven, dus 2,5 uur*€35,00 = €87,50

			groeibeloning precies inhoudt en waarom het 2% is. Als ook hoe medewerkers los van de 2% kunnen groeien op de groeiberg middels de lift en tot slot wat de verhouding is tussen de 2% groeibeloning en de groeiberg.	het gebruik van het systeem TruQu.	
Medewerkers minimaal twee keer per week feedback laten ophalen	Vanaf augustus 2020	Medewerkers	De regie en verantwoordelijkheid om feedback op te vragen ligt bij de medewerker. Om er echter voor te zorgen dat medewerkers actief blijven in het opvragen van feedback wordt hier een minimum voor gesteld.	Er wordt gewaarborgd dat medewerkers feedback blijven vragen, zodat in de periode van het huidige naar het gewenste ontwikkelniveau genoeg kwalitatieve metingen vanuit verschillende partijen wordt verzameld om de persoonlijke ontwikkeling voldoende inzichtelijk te maken en indien nodig vroegtijdig bij te sturen.	Dit zou onderdeel moeten worden van het werk, waardoor er geen extra kosten aan verbonden zijn.
Medewerkers ieder kwartaal een zelfbeoordeling op laten stellen	Vanaf augustus 2020	Medewerkers	De regie en verantwoordelijkheid om a.d.h.v. de feedback een zelfreflectie op te stellen, ligt bij de medewerker. Geadviseerd wordt om vast te stellen dat dit elk kwartaal moet worden gedaan. Om te voorkomen dat het voelt als een extra functietaak erbij.	Er wordt gewaarborgd dat medewerkers zelfreflectieverslagen blijven opstellen. Hierdoor houdt de medewerker regie over zijn eigen ontwikkeling én wordt middels een extra kwalitatief meetinstrument de persoonlijke ontwikkeling in dat kwartaal inzichtelijk. Hierdoor kan ook vroegtijdig bijgestuurd worden om het gewenste ontwikkelniveau te halen.	Dit zou onderdeel moeten worden van het werk, waardoor er geen extra kosten aan verbonden zijn.
Leidinggevenden stimuleren om maandelijks groeigesprekken te voeren met medewerkers	Doorlopend	HR Manager en HR Assistent	Ervoor zorgen dat ook écht maandelijks groeigesprekken worden gevoerd. Indien de gesprekken niet worden gevoerd gaan medewerkers gewoon verder met hun dagelijkse werk, waardoor het risico ontstaat dat medewerkers niet uitstijgen boven wat ze normaal gesproken doen.	Medewerkers krijgen niet het gevoel alsof alles aan hen wordt overgelaten en er wordt voorkomen dat er groeigesprekken worden overgeslagen.	Dit zou onderdeel moeten worden van het werk, waardoor er geen extra kosten aan verbonden zijn.
N.a.v. persoonlijk ontwikkelingsproces onderbouwen of de persoonlijke ontwikkeling in balans is met de 2% groeibeloning	December 2020 (jaarlijks herhalen)	Leidinggevende/coach	Nagaan of er nog steeds een balans is tussen de medewerkerskant en de FRMWRK kant van het conceptueel model (paragraaf 3.5). De uitkomst van de laatste meting bepaald of er een zekere groei heeft plaatsgevonden en in hoeverre deze bij heeft gedragen aan zowel de medewerkerskant als de organisatiekant. Aan de hand hiervan kan dan weer nagegaan worden of de 2% groeibeloning in balans is.	De persoonlijke ontwikkeling wordt in lijn gelegd met de 2% groeibeloning. Dit wordt gedaan door bij te veel ontwikkeling de lift in te zetten (een extra stap op de groeiberg) en bij te weinig ontwikkeling te achterhalen wat voor acties er genomen moeten worden om wél op het gewenste ontwikkelniveau te komen.	Dit zou onderdeel moeten worden van het werk, waardoor er geen extra kosten aan verbonden zijn.
Medewerker-tevredenheidsonderzoek uitvoeren en verwerken	Juli 2021	HR Manager	Door een Medewerker-tevredenheidsonderzoek wordt het geoptimaliseerde HR-model (inclusief TruQu) geëvalueerd.	De gebruiksvriendelijkheid, tevredenheid en beoogde oplevering wordt achterhaald. Hierdoor wordt inzichtelijk of aanpassingen nodig zijn en kan het HR-model verbeterd blijven worden.	De kosten hangen af van het opstellen van een eigen vragenlijst (en hoe lang daar dan over wordt gedaan) of dat gebruik wordt gemaakt van een onderzoeksbureau.

10.2 Toelichting

Vanwege gevoelige informatie zijn de feitelijke uurlonen per functie niet vrijgegeven vanuit FRMWRK. Op deze manier wordt voorkomen dat de uurlonen per functies af te leiden zijn naar de daadwerkelijke persoon. Als alternatief is vanuit de organisatie goed gekeurd om een gemiddeld uurloon van €35,00 te hanteren voor elke betrokken medewerker. Dit betekent dat de daadwerkelijke kosten en baten kunnen verschillen van de bovenstaande planmatige beschrijving. Ten slotte kan het zo zijn dat vanwege de COVID-19 pandemie de data van het implementatieplan verschoven moeten worden, omdat FRMWRK momenteel nog een beleid aan het opstellen is over wanneer medewerkers langzaam weer naar kantoor mogen komen.

Literatuurlijst

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.

Beevers, K., Rea, A. & Hayden, D. (2020). *Learning and Development Practice in the Workplace*. Londen, United Kingdom; Kogan Page.

Bergenhengouwen, G.J. (1995). Competentie-ontwikkeling. Kerncompetenties van organisaties als leidraad voor de ontwikkeling van medewerkers. In Bergenhengouwen, G.J. (red.), *Handboek: Effectief opleiden* (9-31). Den Haag: DELWEL.

Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen – een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

De Digitale Gesprekscyclus. (2020). *Introductie van het POP-formulier* [format]. Opgevraagd van (https://ddgc.nl/uploads/docs/POP-formulier-uitgebreid.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=POP-formulier%20gedownload&utm_content=POP-formulier%20gedownload+&utm_source=HTML%20mailing&utm_term=Download%20POP-formulier%20standaard%20PDF) op (26 mei 2020).

Deloitte (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019* [onderzoeksrapport]. Opgevraagd van (<file:///C:/Users/slang/OneDrive%20-%20Hogeschool%20Leiden/HRM%20studiejaar%204/Afstudeerstage/FRMWRK/Studiehulp/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>) op (26 februari 2020).

Scholl, N. (2012). *Kwalitatief onderzoek: het hoe en waarom*. Den Haag: SONDZ.

Scribbr. (2015). *Validiteit in interviews* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/>) op (30 mei 2020).

Dutch Digital Agencies en EVZ-organisatieadvies (2019, 3 oktober). *Salarisstructuur + 2,2% verhoging* [illustratie]. Opgevraagd van (<file:///C:/Users/slang/OneDrive%20-%20Hogeschool%20Leiden/HRM%20studiejaar%204/Afstudeerstage/FRMWRK/Bestanden%20FRMWRK/DDA-D190607%20rapportage%202019%20def.pdf>) op (09 april 2020).

Everwijn, S.E.M., Bomers, G.B.J. & Knubben, J.A. (1993). Ability- or competence-based education: Bridging the gap between knowledge acquisition and ability to apply. *Higher Education*, 25(4), (425-438). Digitaal: DOI: 10.1007/bf01383845

EVZ-organisatieadvies, Rutten, M. (2019, 3 oktober). *Salarisstructuur + 2,2% verhoging* [illustratie]. Opgevraagd van (<file:///C:/Users/slang/Downloads/DDA-D190607%20rapportage%202019%20def.pdf>) op (23 februari 2020).

FRMWRK (2017, 22 november). *Groeien vanuit hoofd en hart* [blog]. Opgevraagd van (<https://www.frmwrk.nl/blog/groeien-vanuit-hoofd-en-hart>) op (21 februari 2020).

FRMWRK (2019, 6 november). *Ontwikkeling* [blog]. Opgevraagd van (<https://www.frmwrk.nl/blog/ontwikkeling>) op (21 februari 2020).

FRMWRK (2019, 18 februari). Overall – FRMWRK company info.pdf [intern document].

Great Place To Work (2016, 14 november). *3 Best Practices van talentontwikkeling: Best Practice 2 – KATA-coaching bij Lean Consultancy Group* [informatief artikel]. Opgevraagd van (<https://www.greatplacetowork.nl/inspiratie/best-practices/3-best-practices-van-talentontwikkeling>) op (4 mei 2020).

GrowQu (2020). *Meer eigenaarschap creëren is een proces: training medewerkers* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://growqu.com/diensten/>) op (25 mei 2020).

Glassdoor (2020, 14 februari). *Salarissen voor een Junior Front End Developer* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (https://www.glassdoor.nl/Salarissen/junior-front-end-developer-salarissen-SRCH_KO0,26.htm) op (25 februari 2020).

Glassdoor (2019, 17 mei). *Salarissen voor Backend Developer in Rotterdam* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (https://www.glassdoor.nl/Salarissen/rotterdam-backend-developer-salarissen-SRCH_IL0,9_IC3049255_KO10,27.htm) op (25 februari 2020).

Hudson & Vlerick Business School Centre for Excellence in Strategic Talent Management (z.d.). *Trends in performance management* [rapport]. Opgevraagd van (<https://be.hudson.com/Portals/BE/documents/Hudson-Trends-in-%20performance-management.pdf>) op (13 februari 2020).

Jellema, F., Visscher, A. & Scheerens, J. (2006). Measuring change in work behavior by means of multisource feedback. *International Journal of Training and Development*, 10(2), (121-139). Digitaal: DOI: doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00248.x

Lean Consultancy Group (2018). *Ontwikkeling van mensen – hoog in het vaandel* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.leanconsultancygroup.nl/great-workplace/ontwikkelen/>) op (4 mei 2020).

Kessels, J. W. M. & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development: organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kessels, J. W. M., Smit, C.A. & Keursten, P. (1996). *Het achtvelden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Kessels & Smit, The Learning Company.

Kessels, J. W. M., Smit, C.A. & Keursten, P. (1996). *Het achtveldenmodel van Kessels, Smit & Keursten* [illustratie]. Kessels & Smit, The Learning Company.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2012). *Verandermanagement*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Kluijtmans, F. (2014). 9.3 Methodes voor prestatie- en ontwikkelingsbeoordeling. In Kluijtmans, F. (red.), *Leerboek HRM* (327-333). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Kok, M. (2018, 23 april). *3 trends die e-commerce zullen veranderen* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://www.emerce.nl/achtergrond/magento-3-trends-die-ecommerce-business-zullen-veranderen>) op (27 februari 2020).

Koopmans, M. (2007). *Feedback: Commentaar geven en ontvangen*. Zaltbommel: Thema.

Lean Consultancy Group (2018). *De vijf vragen van de coachingskata* [illustratie]. Opgevraagd van (<https://www.leanconsultancygroup.nl/great-workplace/ontwikkelen/>) op (24 april 2020).

Lievens, F. (1998). Factors which Improve the Construct Validity of Assessment Centers: A Review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 141–152. Digitaal: DOI: 10.1111/1468-2389.00085

Linda, HR-assistent FRMWRK. (2020, 20 maart). *Het Groeimodel* [blog]. Opgevraagd van (<https://www.frmwrk.nl/blog/het-groeimodel>) op (6 april 2020).

Luijt, M. (2018, 14 september). *Achmea schaft functioneringsgesprek voor alle 12.000 medewerkers af* [nieuwsbericht]. Opgevraagd van (<https://www.ad.nl/ad-werkt/achmea-schaft-functioneringsgesprek-voor-alle-12-000-medewerkers-af~a7cd8ec3/?referrer=https://www.google.nl/>) op (1 mei 2020).

Luken, T.P. (2004). Acht problemen bij het meten van competentie. In Luken, T.P. (red.), *Zijn competenties meetbaar? Dilemma en uitweg bij het werkbaar maken van het competentiebeprijp* (3-7). Amsterdam: Stichting NOA.

Marcus, J.A. & Van Dam, N.H.M. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers BV.

Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge Revivals.

McCormick, J.M., Black, R., Carmichael, P., Drummond, M., Fox, A., Macbeath, Marshal, B., Pedder, D., Proctor, R., Swaffield, S., Swann, J. & William, D. (2007). *Improving learning how to learn*. Londen: Routledge.

Noelting, G. (1981). Qualitative and quantitative aspects in the development of proportional reasoning. In Friedman, M.P., Das, J.P. & O'Connor, N. (red.), *Intelligence and Learning* (599-605). New York: Plenum Pr.

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2e druk). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Protime Nederland (2018). *4 keer tijd voor goed HR-beleid* [onderzoeksrapport]. Opgevraagd van (https://info.protime.eu/rs/697-WDD-358/images/4x-tijd-voor-hr-beleid-18-19-deel1-kwaliteit.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTm1RMlltUTRObVZrWkRNMCIlnQiOiJiRzZkXC93SDBkd9cL09zb1BORFFGTzE4UXM1NW5CWEh1YzFEUzlhSEtpQndWKzB2Q2pCVThCMmFmNnJUSW41MHVGUW1DeFFvR3dFNkxvVlNKdGcwMDVyMTlidGczT0hKUWZVQ3Z5cndySGpCbHFYMTZEaW1ERGNOQzFDZGcrSTZln0%3D) op (13 februari 2020).

Reulink, N. & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek* [dictaatschrift]. Opgevraagd van ([http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)) op (14 mei 2020).

Schuijling, G.J. (2001). 2. *Competentietoename door betrokkenheid bij organisatieaanpassing, 2.5 De meetvraag*. In Schuijling, G.J. (Eds.), *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling: werkzame ingrediënten bij organisatieaanpassing* (58-61). Deventer: Kluwer.

Smith, K., & Tillema, H. (2006). *Portfolios for professional development: a research journey*. New York: Nova Science.

TruQu (2019). *HELP & GROW: Het feedback model van TruQu* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://truqu.com/blogs/help-grow-het-feedback-model-van-truqu/>) op (25 mei 2020).

TruQu (2019). *TruQu ondersteunt elke performance cyclus* [informatieve tekst]. Opgevraagd van (<https://truqu.com/hoer-het-werkt/>) op (25 mei 2020).

Vansteenkiste, M., Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2008). *Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being*. In L. Bruni, F. Comim & M. Pugno (Eds.), *Capabilities & happiness* (187-223). Oxford: Oxford University Press.

Van Dam, K., van der Heijden, B. I. J. M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1), pp. 53-68. Geraadpleegd op 16 april 2020, van (<https://ris.utwente.nl/ws/portafiles/portal/6614705/Dam06employability.pdf>).

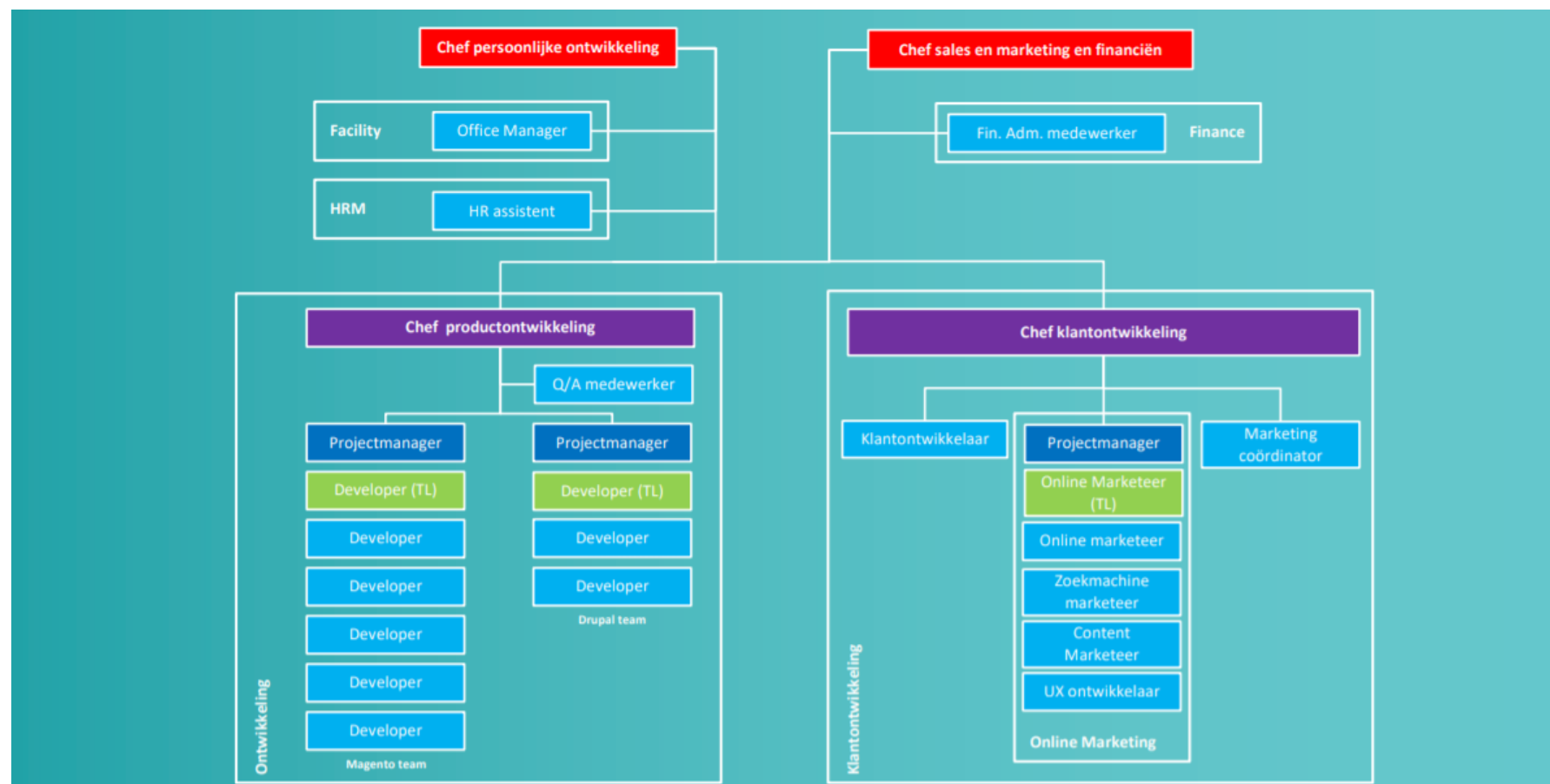
Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Andriessen, W, L, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), pp. 316-335. Geraadpleegd op 16 april 2020, (<file:///C:/Users/slang/OneDrive%20-%20Hogeschool%20Leiden/HRM%20studiejaar%204/Afstudeerstage/FRMWRK/Theoretisch%20kader/Van%20den%20Broeck%20et%20al%20ZDT%20G&O-2009-4.pdf>).

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

Wawoe, K. (2019, 19 maart). *Viisi Talk #8 | Kilian Wawoe | Beoordelen en Belonen (14 december 2018)* [YouTube filmpje]. Opgevraagd van (<https://www.youtube.com/watch?v=sCdbJcZCSMQ&t=1s>) op 2 mei 2020).

Bijlagen

Bijlage 1. Organogram FRMWRK



FRMWRK

Versie: 11.03.2020

Bijlage 2. Functieniveaus medewerkers

Vanwege gevoelige informatie is deze bijlage weggehaald.

Bijlage 3. Functie inschaling kengetallenonderzoek Dutch Digital Agencies en EVZ-organisatieadvies

Schaal	Functie
2	Customer Support
	Office Manager
3	Back-End Developer
	Content Manager
	Copywriter
	Developer
	DevOps
	Front-End Developer
	Online Marketeer
	Social Media Consultant
	User Experience Designer
	Visual Designer
4	Business Analyst
	Customer Service Manager
	HR Manager
	Internet Strateeg
	Lead Creative/Creative Consultant
	Project Manager
	Marketing Manager
	Software Architect
	Account Manager
5	Business Unit Manager
	Creative Directeur
	Financieel Directeur
	Operations Manager
	Sales Director/Business Development Manager
6	Algemeen Directeur

Bijlage 4. HR-model FRMWRK

Vanwege gevoelige informatie is deze bijlage weggehaald.

Bijlage 5. Instrumenten om het proces van persoonlijke ontwikkeling te meten volgens Kluijtmans

Zelfbeoordelingen	- Medewerker kijkt kritisch naar zijn eigen functioneren - Maakt zelf een sterkte-zwakteanalyse - Kijkt naar eigen functie- en/of competentieprofiel en beoordeelt functioneren in zijn werk - Leidinggevende krijgt rol van coach i.p.v. beoordelaar - Medewerkers voelen zich meer betrokken bij ontwikkelingsdoelen en -plannen - Medewerkers beoordelen zichzelf kritischer wanneer deze niet gekoppeld is aan beloning - Levert geen nieuwe informatie op
180- en 360-graden-Feedbacksystemen	- Anderen geven informatie over de manier van iemand zijn gedrag en werk - 180-graden-feedback bestaat enkel uit feedback van de manager en mensen die onder de medewerker werken - Medewerkers beoordelen zichzelf hierdoor kritischer - Levert nieuwe informatie op wat medewerker kan gebruiken om verder te ontwikkelen - 360-graden feedback gaat over beoordelen van medewerker zijn gedrag vanuit elk persoon die zicht heeft op zijn functioneren
Assessment- en Developmentcenters	- Competenties van de medewerker worden beoordeeld - Toekomstig werkgedrag kan goed worden voorspeld - Kan bestaan uit psychologische testen en situationele proeven - Functiebeschrijving en persoonsspecificatie moeten heel duidelijk omschreven zijn

Bijlage 6. Interview met Egmond Borgdorff op 1 mei 2020

Suzanne: “In het artikel van het AD van 14-09-2018 lees ik dat De vakbond en ondernemingsraad van Achmea toen hebben aangegeven dat de vakbond zich bij de komende cao-onderhandelingen wil hardmaken voor een grotere jaarlijkse salarisstap. Wat was daarvan de uitkomst?”

Egmond: “Met de vakbonden moesten we ook afspreken, nou jongens, we gaan naar dit systeem toe, zo ziet het eruit. Die waren erg enthousiast. Dan kom je op het punt, en dat staat ook in het artikel, Inge de Vries wordt daar geciteerd: “We willen in zes stappen naar de max van de schaal toe”. Dat waren er gemiddeld 13 en dat zijn er 10 geworden. Dus dat was zeg maar de inzet van de bonden was 6, wij hadden ook zoiets van we moeten daar wel een beetje in opschuiven. Want, nou was het zo dat als jij een beter dan gemiddelde beoordeling kreeg. Dan ging je iets meer dan, 2,6 of 2,5 procent omhoog in je salaris. Op het moment dat we dat op het gemiddelde hadden vastgeklit, zeiden sommige mensen, ja dat is leuk. Dan roept de werkgever dus budget neutraal en bonden roepen: “Ja, maar dan zijn de medewerkers die goed presteren de pineut, want die kunnen dan de beter dan gemiddelde beoordeling niet meer halen”. Uiteindelijk is Achmea in ieder geval van gemiddeld 13 stappen in de salarisschaal naar 10 stappen gegaan en de bonden zijn akkoord gegaan.”

Suzanne: “Oké, want als ik het goed begrijp is bij Achmea de beloning aan het eind van het jaar vastgezet, dus niet meer dat het kan variëren van 0 tot en met 5. Ik studeer af bij de organisatie genaamd FRMWRK, zij hebben de beloning aan het eind van het jaar op 2% vast gezet. Waar mijn onderzoek over gaat is hoe FRMWRK binnen het HR-model kan toetsen of de ontwikkeling van de medewerkers in balans is met de 2% beloning. Hoe is dat bij Achmea gegaan? Hoe meten zij de ontwikkeling van de medewerkers, zodat ze toch wel weten dat de medewerkers zich in verhouding met de vaste beloning ontwikkelen?”

Egmond: “Die toets wordt eigenlijk niet gedaan. Als je zegt van, elke keer krijg je er 2% bij en je werkt met salarisschalen, dan zou ik eigenlijk een andere invalshoek willen kiezen. Als je de literatuur bekijkt, dan zie je eigenlijk dat je in je vakgebied, binnen 6 tot 7 jaar vak volwassen bent. Dus dat zou ervoor pleiten, en daar komt misschien dan ook die quote van Inge de Vries in het artikel van het AD vandaan over dat volgens haar medewerkers na 6 jaar medewerkers op het maximum van hun salarisschaal moeten zitten, dat zou ervoor pleiten om eigenlijk loonschalen te hebben waarin mensen gemiddeld in 6 tot 7 jaar op hun max komen. Als je tegen mij zou zeggen, vinden we niet dat mensen te snel door die schalen heen wandelen? En met die 2%, ik weet niet of bij FRMWRK een minimum en maximum aan de schaal zit?” **Suzanne: “Ja, dat wel.”** Dan zou je eigenlijk eens moeten kijken in hoeveel jaar je door die hele schaal heen loopt, als je aan je minimum begint. Als dat 10 jaar is, of het is 12 jaar, dan zou je kunnen stellen van, dat is best wel gek hè, dan zeg je houdt iemand wel die ontwikkeling bij, ja maar normaal is iemand vak volwassen binnen 6 à 7 jaar. Dus ik zou hem eigenlijk op een andere manier willen weerleggen of beantwoorden jouw vraag. Maar wat niet zo is, is dat je heel veel variatie dus hebt, want je krijgt eigenlijk een soort systeem met periodieken, iedereen krijgt hetzelfde, je maakt daarin dus geen onderscheid meer. Dat betekent dus dat de een zich misschien iets sneller ontwikkelt dan de ander. Maar ja, dat is wel de consequentie van de keus. Door eigenlijk niet meer die ontwikkeling of prestatie te meten en dus gewoon iedereen hetzelfde te geven.”

Suzanne: “Als ik het zo hoor, mijn onderzoek gaat er eigenlijk meer over, hoe ontwikkeling meetbaar gemaakt kan worden, zodat het in balans kan worden gelegd met de beloning. Maar eigenlijk kan je het ook van de andere kant bekijken. Als je kijkt naar die beloning en die salarisschalen, dat het in principe over een tijdsbestek van 6 jaar moet zijn?”

Egmond: “Nou, als jij je stelling zo neerzet, dan zet ik de stelling van Kilian en mezelf er tegenover, dat je zegt dat er eigenlijk een soort geloof zit dat geld motiveert. Dan sla je ook over wat de effecten zijn van een beoordelingssysteem wat differentieert op medewerkers en groepen medewerkers binnen een organisatie. Wat Kilian vooral doet, is laten zien dat de oude gedachte, dat geld motiveert en dat geld mensen harder laat lopen, niet correct is. Dat is een van de invalshoeken die hij belicht. Een andere belangrijke invalshoek is, wat doet het met mensen als je een oordeel velt over mensen. Wat je ziet is dat er heel vaak gebruik gemaakt wordt als er scores te geven zijn aan mensen. Van 1 t/m 5 of a t/m e, waarbij ze zeggen van ja en het gemiddelde moet ongeveer 70 à 75% zijn, dus even in cijfers: 75% van de hele populatie van een bedrijf moet een c of een 3 beoordeling krijgen. Dat zijn gemiddelde beoordelingen. Dan zou je zeggen, ja dat is goed. Alleen mensen vinden zichzelf vanuit de psychologie, 60 tot 80% van de mensen vindt zichzelf boven gemiddeld functioneren. Dus wat je

dan aan het doen bent. Dan ben je massaal mensen aan het demotiveren aan het eind van het jaar. Dat is een van de redenen waarom we ook zeggen van je bereikt eigenlijk een heel averechts effect. Bovendien, een oordeel geven over iemand kan ook verder gaande gevolgen hebben. Dus a. voor beloning, maar misschien ook voor dossiervorming. Dus mensen gaan zich helemaal niet kwetsbaar opstellen. Die gaan in de verdediging, het geeft vanuit gedrag hele rare effecten.”

Suzanne: “Oke, interessant. En als we weer even kijken naar FRMWRK, wat zij heel goed doen is dat ze nu maandelijkse groeigesprekken voeren in plaats van het einde jaargesprek. Dus dat houdt in dat de leidinggevende dan op treedt als coach en die praat elke maand met elke medewerker. En dan bespreken ze eigenlijk alleen maar de ontwikkeling van de medewerkers, dat is dus helemaal niet meer beoordelen als het ware. Maar hoe ging dat bij Achmea nu in de nieuwe situatie?”

Egmond: “Het systeem waar we naar toe over gegaan zijn heette TOP. Laatst hoorde ik iemand oh wij zijn ook naar zo’n systeem gegaan, bij ons heet het PIT. Je ziet een aantal termen terugkomen. Maar goed, TOP staat voor Talent, Ontwikkeling en Prestatie. Dus er werden weliswaar prestatieafspraken gemaakt. Er werd alleen geen oordeel over geveld aan het einde van het jaar, dus niet in een score. Maar wat centraal stond was, wat is je talent en wat kan je nog verder ontwikkelen? Dat ging met name over welke talenten heb je en welke talenten kan je nog verder ontwikkelen. In plaats van de benadering van, wat je vaak ziet in traditionele systemen, dat je een soort negatieve benadering hebt. Dus tekortkomingen benadrukken en zorgen dat mensen zich daar verder op ontwikkelen. Binnen Achmea is gezegd, nee iedereen heeft zijn of haar talenten en we kijken of dat talent nog verder ontwikkelbaar is. Omdat je daarmee een bovengemiddelde bijdrage hebt aan het team. Daar zit wel een maar aan, wat je wil, ik zeg weleens: een zesje is dan goed genoeg op bepaalde onderdelen. Als jij achten en negens hebt op bepaalde andere onderdelen. Ga dan niet aan een zesje schaven. Dat wordt wel gecompenseerd door iemand anders. Maar op het moment dat je echt dusdanig slecht bent in bepaalde dingen, gooi er even een waardering aan, maar een 3 of een 4, dan moet er natuurlijk wel iets gebeuren. Maar het uitgangspunt in 9 van de 10 gevallen was welke talenten heb je en welke kan je nog verder ontwikkelen. Dus heel ontwikkelgericht. En wat daarvoor gebeurde was dat het minimaal één keer per jaar moest worden vastgelegd in een systeem. Door de medewerker, van wat is mijn reflectie? Dus een reflectieverslag. Waar vervolgens de leidinggevende ook op reflecteerde, dat was het registratieve stuk. Maar minimaal één keer per kwartaal moest de medewerker ook feedback ophalen uit de omgeving. Dus van collega’s, klanten, leidinggevendens. En daar ook een zelfreflectie van te maken. Om vervolgens te bespreken met zijn leidinggevende.”

Suzanne: “Dus via een systeem konden medewerkers één keer per jaar hun reflectie geven over hun ontwikkeling over het afgelopen jaar, en dan per kwartaal moesten ze ook een reflectie vragen aan collega’s?”

Egmond: “Nou, ik moet hem eigenlijk omdraaien. Wat wij zeiden als uitgangspunt was de focus op ontwikkeling, meer aandacht voor Talent, een inclusieve talent benadering en dat we van functies naar rollen gingen. In het nieuwe systeem zou de aanpak bottom up zijn in plaats van top-down, waarin medewerkers feedback konden vragen aan collega’s middels 360 graden feedback. TOP bestaat eigenlijk uit zes onderdelen. Het is een korte cyclische dialoog, gebaseerd op feedback, ten tweede ligt de regie bij de medewerker, er is geen beoordelingsscore meer en geen koppeling met beloning, er wordt dus gefocust op talent en ten slotte heeft de leidinggevende een coachende rol. Zo wilden we richten op het vergroten van prestatievermogen, leervermogen en werkplezier.”

Suzanne: “En wat je net aan gaf, over dat medewerkers de reflectie dus moeten vastleggen in een systeem, dus dat toch wel de ontwikkeling op een bepaalde manier werd vastgelegd. Is dat ook waaraan de ontwikkeling dan werd gemeten binnen Achmea?”

Egmond: “Nou, sorry voor de spraakverwarring, het begon met het systeem. Het systeem is helemaal niet leidend maar was eigenlijk gewoon toevallig een keuze. Wat wij gezegd hebben is dat elk kwartaal, of vaker de medewerker zelfreflectie ophaalt. Dat bespreek je dan met je leidinggevende. En minimaal één keer per jaar leg je dat ook nog vast. Dat heeft twee redenen. Ik zeg altijd van, we durfden misschien toch niet helemaal los te laten om helemaal niks te registreren. Maar een andere belangrijke reden is dat we eigenlijk zeiden van, we willen heel graag ook de ontwikkeling kunnen volgen. Organisatie breed, niet op medewerkersniveau. Maar de ontwikkeling kunnen volgen van het systeem. Hoe het systeem werkt en hoe dat gebruikt wordt. Niet het technische systeem, maar hoe TOP zich uiteindelijk uitwerkt en hoe volwassen we worden in deze nieuwe manier van denken. Dan

heb je met 11.000 medewerkers een enorme bak met data. En binnen mijn oude team zaten zes data analisten. Die konden vervolgens data-analyse doen die big data analyseren. Die kunnen dan van jaar tot jaar kijken, aan de hand van allerlei termen die gebruikt worden, wat het volwassenheidsniveau is. Dus of dat steeds beter wordt. En daarom die registratie.”

Suzanne: “En weet jij in hoeverre TOP dan beter is geworden?”

Egmond: “De laatste stand van zaken weet ik niet en die meting kan en durf ik ook niet te zeggen, omdat ik momenteel niet meer bij Achmea werk. Maar wat we wel merkten is dat er enorm veel energie kwijt kwam toen wij gezegd hadden dat wij overgingen naar dit systeem. Wij hebben pilots gedaan, de uitkomsten daarvan ken ik wel. In die pilots zag je juist dat medewerkers zich heel kwetsbaar durven op te gaan stellen, om zichzelf steeds verder te ontwikkelen. Dus we hebben binnen tien afdelingen één jaar een pilot gedaan in 2018. En toen hebben we in september geroepen van nou, we gaan helemaal over. Daar was het een groot succes. Toen we zeiden dat we voor heel Achmea over gingen waren mensen ook enorm enthousiast. Deels is dat natuurlijk omdat je over gaat naar een nieuw systeem wat zich vooral richt op ontwikkeling. Maar laten we eerlijk zijn, het heeft ook te maken met het feit dat je afstand doet van een beoordelingssysteem wat een oordeel geeft van 1 t/m 5 op een ieder. Hè, mensen zijn ook blij dat je daar afstand van doet. Maar dat kan ik eigenlijk voor nu teruggeven. Het zit hem ook wel in de discipline net als het reguliere beoordelen en belonen, zoals we het kennen, of kenden. Daar zie je dat het af en toe ook sloppy werd uitgevoerd. Dus je moet het wel blijven aanjagen. En zeggen van jongens, je moet in gesprek gaan met medewerkers. Medewerkers moeten zelf de regie pakken. Dat is wel een van de dingen die precies hetzelfde blijft. Dus je moet blijven aanjagen, je moet er aandacht voor blijven vragen ook als HR. Dat mensen dit blijven doen.”

Suzanne: “Zoals ik het allemaal hoor lijkt het allemaal best wel op het HR-model dat FRMWRK heeft, dat medewerkers ook zelf moeten komen om over hun ontwikkeling te praten, maar dat er wel vaker gedurende het jaar met de leidinggevende gepraat wordt over de ontwikkeling. En dat dus de beloning dan vaststaat. Alleen ja, FRMWRK is een bedrijf met 25 medewerkers dus dat is wel een groot verschil. Maar ik vraag me wel af of Achmea dan niet ook tegen het punt is aangelopen waar FRMWRK nu tegen aanloopt, dat ze toch wel bang zijn, dat in de toekomst, want mijn vraagstuk is dus ook preventief, dat het in de toekomst misschien scheef kan gaan groeien, dat de ontwikkeling van medewerkers toch niet in balans is met die vaste beloning, dus oftewel, dat de beloning niet rechtvaardig wordt?”

Egmond: “Ja maar dan ga je dus weer uit van het feit dat mensen zich op die manier aan het meten zijn en meer willen verdienen, omdat ze een andere of hogere prestatie leveren. Dus dat ze elke keer weer, dat was ook toen wij zeiden van we willen hier naartoe binnen Achmea, dat ook heel vaak dat soort opmerkingen gemaakt werden. Maar dat is eigenlijk een ding wat je dus moet weerleggen, wat je los moet laten. Beloning zit niet zo zeer in geld, dat zit veel meer in aandacht. Dus als je mensen een schouderklop geeft of je geeft een keer een boekenbon of iemand heeft iets bijzonders gepresteerd en je geeft als leidinggevende een boek en je schrijft anderhalve pagina voorin. Dat doe heel veel meer, en dan moet je het wel on the spot doen hè, dus zo snel mogelijk nadat iemand iets bijzonders heeft gedaan. En je geeft daar positieve feedback over. Dat werkt veel beter dan wanneer je iemand 300 euro loonsverhoging geeft.”

Suzanne: “Dus eigenlijk als ik het goed begrijp, zou je het gewoon los van elkaar moeten zien als het ware?”

Egmond: “Ja klopt.”

Suzanne: “En als je dan kijkt vanuit bedrijfsperspectief, vanuit Achmea, hadden zij dan niet zoiets van: wij hebben nu niet inzichtelijk in hoeverre de medewerkers zich ontwikkelen, dus in hoeverre zij door de ontwikkeling ook beter kunnen worden in hun werk? Dat jullie daar tegenaan liepen?”

Egmond: “Ik weet niet of ik je goed begrijp. Zeg je dat dit systeem er misschien voor zorgt dat mensen minder snel beter werden in hun functie ofzo?”

Suzanne: “Ja, nou wat je net eigenlijk aan gaf, dat was voornamelijk vanuit medewerkersperspectief. Over dat medewerkers dan meer gemotiveerd worden door een andere beloning dan geld als het ware. En dat ze zich daardoor beter ontwikkelen. Maar als je dan kijkt vanuit organisatieperspectief. Als die ontwikkeling niet op een bepaalde manier inzichtelijk is, hoe weet je dan als organisatie of je medewerkers zich nog wel voldoende ontwikkelen om beter te

worden in hun werk en of ze daardoor nog genoeg kunnen bijdragen aan de organisatie?"

Egmond: "Omdat je gewoon continue aandacht geeft aan ontwikkeling. Dus in een nieuwe situatie, wat meer aandacht geeft aan de ontwikkeling dan daarvoor. En jij zegt meten, als je het echt hebt over meten en je denkt het te kunnen meten, ik zie dat anders. Ik denk namelijk dat je het niet kan meten in de zin van, echt hard meten. Ontwikkeling van mensen en ook vak volwassenheid is moeilijk iets wat je zo langs een lat kunt werken, dus je kan wel meer in algemene zin kan constateren dat mensen gegroeid zijn in hun werk. Maar probeer dat maar eens te kwantificeren. Dan moet je lopende bandwerk enz. gaan meten, maar met name in kennisintensieve organisaties werkt dat gewoon niet."

Suzanne: "Dus eigenlijk is dat niet mogelijk volgens jou?"

Egmond: "Nou mijn stelling is eigenlijk: in een oude situatie van een beoordelingscyclus denk je het misschien te kunnen meten. Nou volgens mij is dat best wel nonsens, omdat beoordelen allemaal vertekening, allemaal bias is. Wij zeggen wel, van wij beoordelen op harde feiten. Maar onderzoek wijst uit dat maar 21% van dat oordeel terug te voeren is op echt objectieve maatstaven (Wawoe, 2017). En in de nieuwe situatie kan je het denk ook niet meten, maar volg je het denk ik meer op de voet. Traditionele beoordelingsgesprekken waren vaak een planningsgesprek, dan een functioneringsgesprek en dan een beoordelingsgesprek. Dan heb je denk in de beste situatie één moment waarop je bij stuurt. Wat je nu doet in de nieuwe situatie is dat we minimaal vier keer per jaar in overleg gaan over de ontwikkeling van iemand. Dus je zit veel dichterbij de bal. Daar waar er eventueel sprake is van disfunctioneren, dat je zegt van dingen gaan niet goed. Dan ga je die frequentie ophogen en zit je nog dichterbij de bal."

Suzanne: "Ja dus het wordt wel meer inzichtelijk doordat je het er vaker over hebt?"

Egmond: "Ja klopt"

Suzanne: "En ten slotte nog even over dat systeem wat Achmea gebruikt, kan je zeggen wat voor systeem dat was?"

Egmond: "Oh, oh maar dat had eigenlijk niet te maken met het systeem want dat waren platte invulvelden. En dat was AFAS, Profit van AFAS. Dus er werd eigenlijk gewoon een soort verslagruimte, noem het een half a-4tje, daar kon je je zelfreflectie invullen en op de andere helft van het a-4tje kon de leidinggevende reflectie invullen. Dus dat was redelijk vormvrij."

Bijlage 7. Overzicht operationalisering onderzoek

Factoren	Op basis van	Waarom gekozen?	Interviewvragen	Focusgroep vragen/stellingen
Begripsomschrijving persoonlijke ontwikkeling	De situatieschets, paragraaf 1.5. Het theoretisch kader, paragraaf 3.1.	Om te achterhalen wanneer iemand zicht ontwikkelt, wat het MT en de medewerkers van FRMWRK onder ontwikkeling verstaan en in hoeverre dit zich verhoudt met de theorie.	Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?	Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?
Meetbaarheid persoonlijke ontwikkeling	De situatieschets, paragraaf 1.5 en 1.6. Het theoretisch kader, paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4.	Om te achterhalen in hoeverre de persoonlijke ontwikkeling meetbaar is volgens het MT en de medewerkers van FRMWRK en in hoeverre dit zich verhoudt met de theorie.	Denk jij dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is, zo ja hoe?	Vanuit de literatuur kunnen de volgende instrumenten worden ingezet om persoonlijke ontwikkeling meetbaar te maken. Welk instrument of welke instrumenten zijn volgens jou het meest bruikbaar voor FRMWRK? Stelling: 'Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zou getoetst moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen'
Mate van tevredenheid over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers	De situatieschets, paragraaf 1.2 factor 2, 5, 6 en 7, paragraaf 1.3, 1.4, 1.5, 1.6. Het theoretisch kader, paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4.	Om te achterhalen hoe het MT en de medewerkers van FRMWRK denken te meten en bepalen of de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers goed genoeg is en in hoeverre dit zich verhoudt met de theorie.	In hoeverre draagt het huidige HR-model bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom? In hoeverre dragen de groeigesprekken bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom? Voel jij je door je persoonlijke ontwikkeling beter in staat om goed te presteren? Waarom wel of niet? Wanneer ben jij tevreden over jouw persoonlijke ontwikkeling?	Wanneer is de ontwikkeling van FRMWRK'ers goed genoeg?
Balans tussen de persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning	De hele situatieschets. Het theoretisch kader, paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4.	Om te achterhalen wanneer de persoonlijke ontwikkeling in het verlengde ligt van de missie, visie en strategie van FRMWRK en in hoeverre dit zich verhoudt met de theorie.	Hoe kijk je bij het huidige model van FRMWRK er tegenaan dat je een vaste beloning krijgt? Heb jij het gevoel dat de standaard jaarlijkse groeibeloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van jouw functioneren? Waarom wel of niet? Hoe ervaar jij de verhouding tussen jouw persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning die je krijgt? Op wat voor manier kan volgens jou de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning? - Is dit naar jouw idee mogelijk/wenselijk bij FRMWRK? - Wat is er nodig om dit haalbaar te maken?	Wat is een rechtvaardige beloning volgens jou? Stelling: 'Een rechtvaardige beloning is pas rechtvaardig als ook het presteren daar aanleiding toe geeft' Hoe ervaar jij de verhouding tussen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de 2% groeibeloning die zij krijgen? Wat zou er moeten gebeuren als de ontwikkeling van FRMWRK'ers straks inzichtelijk gemaakt kan worden en dan blijkt dat deze niet in balans is met de 2% beloning?

Bijlage 8: Focusgroep managementteam

8.1 Uitnodiging focusgroep managementteam

Onderwerp: Focusgroep afstudeeronderzoek talentontwikkeling Suzanne

Beste MT,

Zoals jullie weten ben ik lekker aan het onderzoeken. Nu ben ik tot het punt gekomen dat ik jullie wat vragen wil gaan stellen over de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en de groei beloning. Omdat wij elkaar in mijn vooronderzoek al individueel hebben gesproken wil ik middels een focusgroep met het gehele managementteam de dialoog tussen jullie bewerkstelligen, om op die manier tot nog diepere inzichten te komen. Het is van belang dat jullie gezamenlijk deelnemen omdat iedereen binnen het managementteam een eigen discipline heeft en ongetwijfeld andere drijfveren en perspectieven van hoe het HR-model van toepassing zou moeten zijn. De focusgroep zal ongeveer een half uur in beslag nemen en zal gezien de huidige situatie niet face-to-face zijn maar via een videocall op Slack.

Om een geschikte datum voor de focusgroep te vinden vraag ik jullie om je beschikbaarheid via de volgende link in Doodle op te geven: <https://doodle.com/poll/7vxtt5peyndihbhc>

Ik zet het moment voor de focusgroep graag zo snel mogelijk vast zodat ik daarna gelijk de interviews met de medewerkers eromheen kan plannen.

Alvast bedankt en tot in de virtuele wereld!

Groetjes,
Suzanne



Suzanne Langelaan

Vr 17-4-2020 11:05

Thomas van Rooijen +3 anderen ✓



Focusgroep afstudeeronderzoek Suzanne

Wo 6-5-2020 12:00 - 13:00 ~~Wo 6-5-2020 13:00 - 14:00~~

@Slack

Geen conflicten

Hi all,

Bij nader inzien denk ik toch dat het beter is om één uur uit te trekken voor de focusgroep, zodat er iets meer speling is omdat deze online plaats vindt en er genoeg ruimte is om goed met elkaar in gesprek te gaan. Wat mij betreft kan dit ook een ander uur zijn op 6 mei, als dit beter uitkomt.

Ik hoop op jullie begrip en dat het mogelijk is!
Suzanne

8.2 Format focusgroep managementteam

Vragen die centraal staan:

Deelvraag 4: “Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?”

Deelvraag 5: “Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?”

Deelvraag 6: “Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?”

Deelvraag 7: “Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?”

Benodigdheden:

- Laptop, Teams, webcam;
- Mobiele telefoon voor opname;
- PowerPointpresentatie;
- Laptop/papier voor aantekeningen/uitwerkingen;
- Timer.

Onderdeel 1: Introductie (5 minuten)

- Voorstellen + ijsbreker
- Aanleiding

De hoofdvraag die centraal staat om te beantwoorden is:

“Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”

Het uiteindelijke doel is dan ook om het HR-model te optimaliseren waarbij de persoonlijke ontwikkeling getoetst kan worden zodat wordt voorkomen dat het HR-model scheef gaat groeien.

- Doel focusgroep

Met elkaar brainstormen over het optimaliseren van het HR-model door te achterhalen wat persoonlijke ontwikkeling voor jullie (FRMWRK) betekent, wat een rechtvaardige beloning volgens jullie is en wanneer jullie tevreden zijn over de persoonlijke ontwikkeling van de FRMWRK'ers.

- Agenda/werkwijze
Zo meteen volgen vragen en stellingen over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en een rechtvaardige beloning waarover jullie je antwoord/mening opschrijven, om vervolgens met elkaar in gesprek te gaan.
Ik wil jullie vragen om op het eind een foto te maken van jullie aantekeningen en deze naar mij te sturen.
- Spelregels voor de focusgroep. Laten we afspreken dat...
 - > Er geen goede of foute antwoorden bestaan;
 - > De informatie vertrouwelijk is;
 - > Iedereen aan het woord komt;
 - > Jullie het niet met elkaar eens hoeven te worden.

- Toestemming opname

Vind jullie het goed als ik de focusgroep op neem? De gegevens zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

- Lengte focusgroep: ongeveer 60 minuten.

Onderdeel 2: onderwerpen behandelen (50 minuten)**Onderwerp 1: persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (25 minuten)**

Vraag 1: Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling? (6 minuten)

Stap 1. Schrijf je antwoord kort op

Stap 2. Bespreek jullie antwoorden met elkaar (groepsdiscussie op gang brengen)

Vraag 2: Wanneer is de ontwikkeling van FRMWRK'ers goed genoeg? (6 minuten)

Oftewel: wanneer ben je tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van de FRMWRK'ers?

Stap 1. Schrijf je antwoord kort op

Stap 2. Bespreek jullie antwoorden met elkaar (groepsdiscussie op gang brengen)

Vraag 3: Vanuit de literatuur kunnen de volgende instrumenten worden ingezet om persoonlijke ontwikkeling meetbaar te maken. Welk instrument of welke instrumenten zijn volgens jou het meest bruikbaar voor FRMWRK? (7 minuten)

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	- Wordt gebruikt om de ontwikkeling van medewerkers te volgen en te stimuleren - Bij het optimaal inzetten van een POP... • Wordt uitgegaan van het huidige functioneren van de medewerkers, • worden doelen vastgesteld over wat de medewerker in de toekomst moet kunnen en weten, • worden acties ingezet die nodig zijn om deze doelen te halen. - De acties kunnen opleidingen en trainingen zijn, maar ook het deelnemen aan bepaalde projecten of uitvoeren van bepaalde handelingen in het werk. - Een POP kan onderdeel zijn van een gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende - Kan ten alle tijden worden aangepast
Zelf-Beoordelingen	- Medewerker kijkt kritisch naar zijn eigen functioneren - Maakt zelf een sterkte-zwakteanalyse - Kijkt naar eigen functie- en/of competentieprofiel en beoordeelt functioneren in zijn werk - Leidinggevende krijgt rol van coach i.p.v. beoordelaar - Medewerkers voelen zich meer betrokken bij ontwikkelingsdoelen en -plannen - Medewerkers beoordelen zichzelf kritischer wanneer deze niet gekoppeld is aan beloning - Levert echter geen nieuwe informatie op
180- en 360-graden-Feedbacksystemen	- Anderen geven informatie over de manier van iemand zijn gedrag en werk - 180-graden-feedback bestaat enkel uit feedback van de manager en mensen die onder de medewerker werken - 360-graden feedback gaat over beoordelen van medewerker zijn gedrag vanuit elke persoon die zicht heeft op zijn functioneren - Medewerkers beoordelen zichzelf hierdoor kritischer - Levert nieuwe informatie op wat medewerker kan gebruiken om verder te ontwikkelen
Portfolio	- Een verzameling van bewijzen van iemands kunnen over een bepaalde periode - Een krachtig instrument om het eigen werk voortdurend in de gaten te houden en te evalueren - Iemand kan binnen het opstellen van een dossier vrijgelaten worden, om te zien wat de persoon zelf als geschikte bewijzen laat gelden. - Of van tevoren wordt afgesproken welke geschikte bewijzen verzameld dienen te worden
Assessment- en Developmentcenters	- Competenties van de medewerker worden beoordeeld - Beschikbare kennis en vaardigheden rond taakgedrag worden gemeten - Toekomstig werkgedrag kan goed worden voorspeld - Interacties tussen mensen en werk gerelateerd gedrag wordt gemeten - Mensen worden in sterke mate gemotiveerd en gestimuleerd om te investeren in hun bekwaamheid - Kan bestaan uit psychologische testen en situationele proeven - Nabootsingen van situaties die in het echt voorkomen - Functiebeschrijving en persoonsspecificatie moeten heel duidelijk omschreven zijn

Stap 1. Schrijf het instrument op wat volgens jou het meest bruikbaar is (of de instrumenten indien je denkt dat meerdere instrumenten elkaar kunnen aanvullen)

Stap 2. Ga hierover met elkaar in gesprek (groepsdiscussie op gang brengen)

Stelling: Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zou getoetst moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen (6 minuten)

Stap 1. Eens of oneens? Schrijf je antwoord op

Stap 2. Bespreek met elkaar waarom jullie het hiermee eens of oneens zijn (groepsdiscussie op gang brengen)

Onderwerp 2: een rechtvaardige beloning (25 minuten)

Vraag 1: Wat is een rechtvaardige beloning volgens jou? (6 minuten)

Stap 1. Schrijf je antwoord kort op

Stap 2. Bespreek jullie antwoorden met elkaar (groepsdiscussie op gang brengen)

Stelling: Een rechtvaardige beloning is pas rechtvaardig als ook het presteren daar aanleiding toe geeft (6 minuten)

Stap 1. Eens of oneens? Schrijf je antwoord op

Stap 2. Bespreek met elkaar waarom jullie het hiermee eens of oneens zijn (groepsdiscussie op gang brengen)

Vraag 2: Hoe ervaar jij de verhouding tussen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de 2% groeibeloning die zij krijgen? (6 minuten)

Stap 1. Schrijf je antwoord kort op

Stap 2. Bespreek jullie antwoorden met elkaar (groepsdiscussie op gang brengen)

Vraag 3: Wat zou er moeten gebeuren als de ontwikkeling van FRMWRK'ers straks inzichtelijk gemaakt kan worden en dan blijkt dat deze niet in balans is met de 2% beloning? (7 minuten)

Dus als blijkt dat FRMWRK'ers zich meer of juist minder ontwikkelen ten opzichte van de beloning van 2%

Stap 1. Schrijf je antwoord kort op

Stap 2. Bespreek jullie antwoorden met elkaar (groepsdiscussie op gang brengen)

Onderdeel 3: afsluiting (5 minuten)

Hebben we het doel bereikt? (3 minuten)

Vul op basis van alles wat je gehoord hebt samenvattend de stippellijntjes in:

Persoonlijke ontwikkeling is

.....

Ik ben tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers als

.....

Een rechtvaardige beloning is

.....

Hebben jullie nog vragen of opmerkingen of ben ik nog iets vergeten mee te nemen? (2 minuten)

- Korte samenvatting
- MT bedanken voor hun tijd en deelname

8.3 Legenda analyseschema's resultaten interviews medewerkers in vaste dienst en uitwerking focusgroep managementteam

Kleur	Betekenis
Paars	Definitie persoonlijke ontwikkeling
Groen	Persoonlijke ontwikkeling kunnen meten
Rood	Persoonlijke ontwikkeling niet kunnen meten of meetinstrumenten die niet werken
Lichtblauw	Positieve bijdrage van HR-model aan persoonlijke ontwikkeling
Donkerblauw	Verbeterpunten HR-model
Turquoise	Beloning voelt rechtvaardig
Grijs	Beloning voelt onrechtvaardig
Legergroen	Mate van tevredenheid over persoonlijke ontwikkeling

8.4 Uitwerking focusgroep managementteam

Onderwerp 1: persoonlijke ontwikkeling van medewerkers

Resultaten ter beantwoording van:

Deelvraag 5: “Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?”

Deelvraag 7: “Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?”

Vraag 1: Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?

Oorspronkelijke reacties:

- Respondent 1. Ik versta onder persoonlijke ontwikkeling letterlijk wat het zegt. Dat iemand zich persoonlijk ontwikkelt op het gebied van zijn of haar ervaring en gedrag in de rol die iemand vervult binnen het bedrijf. Maar ook op gebied van expertise, op professioneel vlak.
- Respondent 2. Ik denk dat wat ik eronder versta een beetje hetzelfde is als wat respondent 1 zegt. Wat ik heb genoteerd is groeien als persoon, zowel vakinhoudelijk als op sociaal vlak. Dus eigenlijk dekt dat denk ik dezelfde lading als wat respondent 1 ook schetst.
- Respondent 3. Ik zit in dezelfde lijn. Ik had opgeschreven, het feit dat iemand vanuit de soft en hard skills wil groeien. Dus beter wil worden. Ik voeg er wel aan toe, zodat deze persoon nog meer waarde kan toevoegen voor zichzelf, zijn collega, het bedrijf en de klant waarvoor hij werkt. Ik koppel hem dan aan het verhogen van je persoonlijke waarde. Misschien zit daar een stukje resultaatcomponent wel aan vast.
- Respondent 4. Afwezig tijdens deze vraag.

Discussiepunten:

- Respondent 2. De koppeling naar toevoeging van waarde is meer de gewenste output naar mijn idee, het gewenste resultaat. Dat is dan dus niet wat je verstaat onder persoonlijke ontwikkeling, maar het gevolg. Dus waarom je het uiteindelijk doet.
- Respondent 3. Absoluut, maar in mijn ogen zou ik het er wel aan willen verbinden. Dat als ik kijk naar persoonlijke ontwikkeling, dat is niet alleen maar bezig zijn met groei, maar echt wel dat het groei is vanuit een bepaald doel. In de vorm van meerwaarde creëren voor jezelf, maar ook voor het bedrijf als voor je collega.
- Respondent 1. Ja, maar dan interpreteer je hem vanuit het FRMWRK-perspectief.
- Respondent 3. Ja zeker, vanuit FRMWRK inderdaad.
- Respondent 1. Ik zie persoonlijke ontwikkeling in die zin dan ook iets breder dan alleen wat je voor FRMWRK doet. Maar ook voor jezelf uiteindelijk. En natuurlijk word je daardoor misschien ook meer waard, maar niet alleen voor FRMWRK. Maar misschien ook voor jezelf en voor je omgeving.
- Respondent 3. Ja, maar dat bedoel ik ook hè. Ik zie zeg maar die verschillende stakeholders daarin, jezelf, je collega, het bedrijf waarvoor je werkt. In combinatie met de klant waarvoor je werkt. Dus de waarde die je daaraan toevoegt. Dus ik zie het in zijn totale breedte. Dus niet alleen voor jezelf, ook niet alleen maar voor je collega, niet alleen maar voor het bedrijf. Maar echt voor de totale breedte. Maar dat is mijn visie daarop. Dus je

ontwikkelt je naar mijn idee alleen persoonlijk als je ook een doel hebt. En dat is door meer waarde te kunnen toevoegen naar mijn idee.

Respondent 1. Ik weet niet of je jezelf alleen maar ontwikkelt als je een doel voor ogen hebt. Dus die zou ik misschien nog wel ter discussie willen stellen. Want ook al heb je geen doel voor ogen, dan mag ik hopen dat mensen ook gewoon door dingen te doen en te zien en te ervaren, ook je lessen trekt. En daardoor ook kan ontwikkelen. Los van dat je echt een doel hebt van over vijf jaar wil ik dit of over zes jaar wil ik dat.

Respondent 2. Ja dus het zou wel een soort van intrinsieke motivatie van iemand zelf moeten zijn om gewoon zichzelf te ontwikkelen?

Respondent 1. Dat lijkt mij wel denk ik ja.

Respondent 3. Absoluut. Maar de intrinsieke motivatie, in mijn ogen komt dat wel degelijk vanuit een bepaald beeld wat je hebt naar de toekomst toe. Want anders word je niet intrinsiek gemotiveerd. Dus ik snap wat respondent 1 zegt, maar ik denk wel dat er altijd, op het moment dat je jezelf wil ontwikkelen, je iets wil bereiken of je wil iets doen. Dat het altijd te maken heeft met iets wat je wil gaan bereiken. In welke vorm dan ook. Niet zo hard, als zijnde van je doet het voor het bedrijf. Maar je doet het vaak wel voor iets. Ik ben het wel met je eens dat je levenslessen je uiteindelijk wel ervaring geven. Dus je ervaart wel dingen. Dat kan je ook wel als persoonlijk ontwikkeling zien. Maar ik persoonlijk zou die variant van ontwikkeling. Dat is misschien een beetje als een baby, die heeft ook geen doel en ontwikkelt zich ook persoonlijk door middel van vallen en opstaan.

Respondent 2. Dat voorbeeld van die baby is ook ontwikkelen natuurlijk, alleen ik denk dat wij er wel een andere dimensie aan willen hangen. Dus niet alleen blijven zitten bij het doel vallen, opstaan en leren. Oftewel door veel projecten te draaien leer je als het goed is. En stoot de ezel zich niet drie keer aan dezelfde steen. Dat is wat je er eigenlijk ook mee wil zeggen. Je doet ervaring op, dus gaat dingen sneller en beter doen. Maar we willen dat denk ik wel laten excelleren. Door daar nog een extra dimensie aan toe te voegen. En dat is dat je jezelf misschien ook iets meer moet gaan verdiepen in bepaalde zaken, om vooruitkijkend ook meer meters te kunnen maken. In plaats van alleen maar op basis van wat je geleerd hebt in de uitvoering.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Volgens het MT is persoonlijke ontwikkeling het groeien als persoon. Dit kan zowel vakinhoudelijk als op sociaal vlak zijn. Vakinhoudelijk houdt in dat iemand zich ontwikkelt op het gebied van zijn ervaring en het gedrag in de rol die hij vervult binnen het bedrijf. Dit worden ook wel de hard skills genoemd. Op sociaal vlak ontwikkelt iemand op het gebied van expertise in zijn of haar professionaliteit. Dit worden ook wel de soft skills genoemd.

Hier wordt aan toegevoegd dat persoonlijke ontwikkeling ontstaat uit het verhogen van je persoonlijke waarde. Die groei komt tot stand vanuit een bepaald doel. In de vorm van meerwaarde creëren voor jezelf, maar ook voor je collega, het bedrijf en de klant waarvoor je werkt. Echter, persoonlijke ontwikkeling hoeft niet gelijk gerelateerd te worden aan iets wat je voor FRMWRK doet, maar kan ook voor jezelf en voor je omgeving zijn. Het zou een intrinsieke motivatie van iemand moeten zijn om zichzelf te ontwikkelen. Je wordt intrinsiek gemotiveerd doordat je een bepaald beeld hebt naar de toekomst toe. Daarentegen wordt ook gezegd dat iemand zich onbewust persoonlijk kan ontwikkelen. Door te vallen, opstaan en te leren. Oftewel je doet ervaring op, dus gaat dingen sneller en beter doen. Het MT wil dat wel laten excelleren door daar nog een extra dimensie aan toe te voegen. Dat is dat je jezelf ook iets meer moet gaan verdiepen in bepaalde zaken, om vooruitkijkend ook meer meters te kunnen maken. In plaats van alleen op basis wat je geleerd hebt in de uitvoering.

Vraag 2: Wanneer is de ontwikkeling van FRMWRK'ers goed genoeg?

Oftewel: wanneer ben je tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van de FRMWRK'ers?

Oorspronkelijke reacties:

- Respondent 1. Lastig te beoordelen. Om daar KPI's aan te hangen. Ik denk dat het voor ieder anders is en ook per vak anders is. Vanuit het beoordelingsperspectief.
- Respondent 2. Ik heb opgeschreven dat ontwikkeling eigenlijk altijd dient plaats te vinden. Ik denk dat je dat vooral ook per individu moet bekijken. Maar misschien wel moet gaan koppelen aan bepaalde doelen. Dan kan je het misschien hebben over goed genoeg. Want wat is goed genoeg? Dat kan je denk niet over één kam kan scheren. Dat vind ik best lastig. Maar ontwikkeling dient wel altijd plaats te vinden. Dat is een uitgangspunt.
- Respondent 3. Wanneer de persoonlijke groei een bijdrage levert aan het persoonlijke doel en het doel van FRMWRK.
- Respondent 4. Ik denk niet dat het individueel is. Ik heb voor mijzelf opgeschreven dat, als de medewerker er tevreden mee is en er toegevoegde waarde voor FRMWRK is.

Discussiepunten:

- Respondent 2. Als je zegt dat de medewerker tevreden is, iedere medewerker heeft denk ik zijn eigen niveau van tevredenheid.
- Respondent 4. Ja, dan heb ik hem anders geïnterpreteerd. Ik dacht dat je bedoelde dat jouw antwoord dan ook per individuele medewerker, of dat je dat niet kon aangeven dat het van de individuele medewerker afhangt.
- Respondent 2. Dan denk ik dat we een beetje hetzelfde bedoelen.
- Respondent 4. Voor zover ik het heb kunnen volgen van respondent 2 denk ik het wel. Zou je dat van jou anders nog een keer willen herhalen?
- Respondent 2. Ik had zelf opgeschreven dat ontwikkeling eigenlijk altijd dient plaats te vinden. Maar dat het per persoon te bepalen is.
- Respondent 4. Dat wat per persoon te bepalen is?
- Respondent 2. Wat dan die persoonlijke ontwikkeling is. Dus wat dan de ontwikkeling van het individu is. Maar dat er altijd wel persoonlijke ontwikkeling moet plaatsvinden. Maar in welke vorm en hoedanigheid is iets wat je natuurlijk per individu moet gaan bepalen.
- Respondent 3. Dus eigenlijk wat je zegt is dat, wat goed genoeg is wijkt per medewerker af. Want dat is per medewerker afhankelijk, wat goed genoeg is. Als er maar wel ontwikkeling is.
- Respondent 2. Ja, en dan snap ik ook. Dat is nog niet heel concreet. Want als je zou verwachten dat je dit met een concreet antwoord zou moeten invullen. Dan vind ik dat best lastig. In een getal uitdrukken of in een doelstelling uitdrukken. Dan kan ik dat nu zo even 1, 2, 3 niet voor mijzelf produceren. Maar misschien komt dat wel als we discussie op gang gaan brengen. Dus ik ben ook best wel benieuwd wat de rest daarover denkt.
- Respondent 1. Ik zal even oplezen wat ik heb opgeschreven. Ik heb hem eigenlijk vanuit het beoordelingsperspectief bekeken deze vraag. Dus met andere woorden, wanneer vind ik dat mijn teamleden zich goed genoeg ontwikkeld hebben? Dat vind ik wel lastig om dat ook te beoordelen. Dat is denk ik ook wel waar respondent 2 naar hint,

om daar KPI's aan te hangen. Dus waar stuur je vervolgens op. En wat is goed genoeg op dat moment. En wat koppel je daaraan. Ook ik denk dat het voor iedereen een persoonlijk verhaal is. Dus de een is denk ik ook in staat zich sneller te ontwikkelen dan de ander. En ook afhankelijk van waar iemand aan werkt. Als je bijvoorbeeld aan een bepaald gedragscomponent wil werken met iemand. Dan kan ik me ook wel voorstellen dat het wat lastiger is en ook wat langer duurt. Dan dat je bijvoorbeeld aan een stukje vakbekwaamheid werkt. Dus ja, wanneer is dat dan goed genoeg? Vind ik eigenlijk niet te beantwoorden op dit moment.

Respondent 4. Kan je dan ook niet meegaan met wat ik daarvoor heb opgeschreven. Dat als de medewerker tevreden is en jij toegevoegde waarde voor FRMWRK ziet of je team binnen FRMWRK?

Respondent 1. Dat kan natuurlijk. Wanneer de medewerker tevreden is, dat is natuurlijk een goed uitgangspunt. Maar ik denk dat je ook vooral als chef zijnde van je team tevreden moet zijn. Dat koppel je denk ook aan of FRMWRK er genoeg aan heeft. Wat is dat dan? Je kan het niet hard maken ofzo. Het blijft denk ik toch een gevoelskwestie. Ik zie dit of ik hoor dat, ik hoor deze klacht niet meer bijvoorbeeld die je daarvoor wel hoorde. Met dat soort dingen denk ik dat de ontwikkeling goed genoeg is geweest. Enerzijds kan ik je daar zeker in volgen. Maar soms ben ik ook wel van mening dat medewerker zelf het soms ook nog weleens eerder genoeg vinden dan ik zelf bijvoorbeeld. Daar zit misschien ook wel het verschil in inzicht in. Misschien is het in sommige gevallen ook niet haalbaar om er getallen aan te hangen. Zeker als je het over de soft skills hebt. Ja, hoe ga je dat meten?

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Het MT geeft aan dat ze het lastig vindt om te bepalen wanneer de ontwikkeling van FRMWRK'ers goed genoeg is. Dit komt omdat ontwikkeling altijd dient plaats te vinden en per individu en per vak anders is. Wat goed genoeg is, is daarom per medewerker afhankelijk. In welke vorm en hoedanigheid het MT tevreden is over de ontwikkeling, is dus iets wat per individu bepaald moet worden. Om te kijken of de persoonlijke ontwikkeling per individu goed genoeg is zou het gekoppeld moeten worden aan bepaalde doelen. De persoonlijke ontwikkeling is dan goed genoeg als de groei een bijdrage levert aan het persoonlijke doel en het doel van FRMWRK. Oftewel, als de medewerker er tevreden mee is en er toegevoegde waarde voor FRMWRK is. Wat die doelen zouden moeten zijn, of in welk getal het uitgedrukt zou moeten worden, kan het MT nu niet bepalen. Daarvoor zou bepaald moeten worden waar het MT per individu op stuurt, wat goed genoeg is op dat moment en wat je daar dan aan koppelt. Daarbij moet rekening gehouden worden dat de een in staat is zich sneller te ontwikkelen dan de ander en dat het afhangt van waar iemand aan werkt. Tevens wordt gezegd dat medewerkers soms hun ontwikkeling eerder genoeg vinden dan dat de manager dat vindt. Daar zit misschien ook wel het verschil in inzicht in. Misschien is het in sommige gevallen ook niet haalbaar om er getallen aan te hangen. Zeker als je het over de soft skills hebt.

Vraag 3: Vanuit de literatuur kunnen de volgende instrumenten worden ingezet om persoonlijke ontwikkeling meetbaar te maken: POP, zelfbeoordelingen, 180- en 360-graden-feedbacksystemen, portfolio en assessment- en developmentcenters.

Welk instrument of welke instrumenten zijn volgens jou het meest bruikbaar voor FRMWRK?

Oorspronkelijke reacties:

- Respondent 1. Ik zie het als een combinatie van een POP - vanuit een plan werken, zelfbeoordeling en 180 en 360 feedback. Waarbij de input en output in balans moet zijn.
- Respondent 2. Mijn persoonlijke mening is dat. Ik had als antwoord neergezet in eerste instantie geen van allen. Dat wilde ik eigenlijk ook een beetje onderbouwen door te zeggen dat wij afgelopen jaren dat we hiermee bezig zijn geweest hebben we denk ik. Ik vind het lastig van allemaal dat te zeggen, maar in ieder geval wel diverse instrumenten al geprobeerd. Ingezet, uitgewerkt, in de praktijk gehad. En eigenlijk heeft geen van die instrumenten tot op heden goed kunnen functioneren. Maar misschien heeft dat ook te maken gehad met toch de aandacht die ervoor is geweest. Dus als ik dan kijk naar dit lijstje. Dan stel ik me ook de vraag af, moeten we dan inderdaad specifiek via die theoretische instrumenten aan de slag gaan. Of is er toch ook niet iets vanuit onszelf out of the box te bedenken? Waarmee we het toetsbaar kunnen maken. En als er dan eentje is, dan denk ik dat ik die portfolio op zich nog wel een aardige vindt. Al ligt dat natuurlijk ook wel heel erg bij de medewerker. Maar dat is mijn kijk erop. Geen goed en geen fout hè. Dus welke theoretisch gestelde middelen zouden wij nou kunnen toepassen om dit te doen? In mijn optiek hebben we dus al heel veel oplossingen geprobeerd om in de praktijk te brengen. Maar dan denk ik dat één ding ontbreekt en dat heeft er elke keer niet in gezeten. En dat is vasthouden aan een bepaalde methodologie die je kiest. En dan daar ook voor gaan. Dat is hem dan. Dan kan je daarbinnen best nog aanpassingen aanbrengen, maar die moet je dan wel vasthouden. En wij zijn iedere keer toch ergens aan begonnen en dan werden die teugels weer losgelaten. En dan trokken we eigenlijk weer de conclusie van het werkt niet. Maar de conclusie was dat de teugels werden losgelaten en daarom werkte het niet. Dus nu moeten we een toetsingsmodel kiezen en dat is het dan gewoon. Dat gaan we dan in de praktijk brengen en daar moeten we aan blijven vasthouden. Dat ligt natuurlijk bij ons.
- Respondent 3. Het zou je op zich niet verbazen dat ik al deze vijf in principe toepasbaar vind. Maar ik heb ze meer geprioriteerd. Waarvan ik denk waar wij echt als FRMWRK in eerste instantie het makkelijkste te implementeren is en waar je misschien het meeste draagvlak uit kan halen. Ik dacht zelf in eerste instantie aan 360 graden feedback. Dus eigenlijk gewoon de feedback cyclus. Op twee zelfbeoordeling, dus zelfreflectie oftewel kijken naar jezelf en je eigen werk. Drie portfolio. Dus dan is beoordelen aan de hand van je output en wellicht door iemand anders laten beoordelen. Op nummer vier POP, maar dat is wat gestructureerder en ik denk dat het met name misschien wel meer vanuit het managementvlak implementeerbaar is. Maar dan wordt het al meer structuur. Daar hebben we in het verleden best wel wat moeite mee gehad. En op vijf assessment en development center. Dat is wat mij betreft wat ver van ons bed vermoed ik zelf, maar ook zeker wel implementeerbaar. Maar ik denk binnen onze manier van werken en ook als je de kosten en baten tegen elkaar afweegt op de laatste punt. Maar in principe zijn ze wat mij betreft allemaal toepasbaar. Maar waarbij ik zeg eigenlijk 360 graden en zelfbeoordeling in combinatie met portfolio, die drie. Daarvan zou ik wel zoiets hebben van dat zou goed te implementeren zijn vanuit mijn perspectief.

Respondent 4. Ik had zelfbeoordeling + 360. Het enige is, en daar loop ik eigenlijk de hele tijd mee op het moment dat we het over dit onderwerp hebben. Is van, je zou het toch weer ergens meetbaar moeten maken ofzo. Als je het ergens aan wil koppelen. Dat kan ik niet los zien van. Je kan niet zeggen van alleen naar een zo'n methode te kijken vind ik. Of je wil gebruik maken van een combinatie van methodes. Zonder dat je jezelf afvraagt wat voor gevolg dat dan heeft. Daar zit ik de hele tijd mee in mijn hoofd. En daar kom ik ook niet uit. Maar goed, volgens mij komen wij daar jaren ook al niet uit. We hebben daar samen ook al een vrij lang gesprek over gevoerd in je vooronderzoek. Dat houdt me zelfs ook een beetje tegen om hier een keuze in te maken. Als ik zou moeten kiezen zeg ik zelfbeoordeling + 360. Maar dan komt er meteen aan vast dat ik zeg van, maar gaan we dat dan meetbaar maken? Hoe dan? Komt dat toch weer uit in een soort van POP. Daar zit gewoon mijn grote twijfel. Dus mijn vraag is, dan gebruik je die instrumenten, maar hoe kan je het uiteindelijk toch meetbaar of inzichtelijk maken? En is dat nodig? Wat is daaraan gekoppeld? Is er een salariscomponent aan gekoppeld? Is er iets anders aan gekoppeld?

Discussiepunten:

Respondent 1. Ik heb eigenlijk net als Thomas deels wel. Ik denk dat er ook een aantal zijn natuurlijk allemaal wel toepasbaar. De vraag is welke het meest effectief is. In onze situatie en dan heb ik er eigenlijk drie uitgelicht, waarvan ik denk, ja daar kunnen we weleens naar kijken. Dat is denk ik om te beginnen een POP. Zo zie ik het. Zodat je als medewerker vanuit een bepaald plan kan gaan werken. Zodat je daar ook bewust en onbewust, dus met je eigen ontwikkeling, aan de slag gaat of kan gaan. Vervolgens een zelfbeoordeling. Dus dan kan je ook refereren naar oké, wat waren je plannen, wat wilde je bereiken en hoe heb je dat gedaan? Hoe vind je zelf dat het dan gaat en waar zou het nog beter of anders kunnen? Vervolgens beoordelen of laten beoordelen door collega's. Heb jij dit ook gezien of ook op die manier ervaren? Want ik heb hier en daaraan gewerkt. Portfolio zou ik zelf niet doen. Dat kan je zo mooi maken als je zelf wil uiteindelijk. En een assessment zie ik eerder in hele grote corporate bedrijven wel gebeuren, maar op onze intieme niveau denk ik dat het niet nodig is. Maar op zich ook wel interessant om daar eens naar te kijken. Ik denk dat het ook wel op persoonlijk niveau zou kunnen. Wat mij nog wel te binnen schiet is, mag je er als manager of coach zijnde er zelf ook nog wat van vinden. Vindt dat dan ook in je 360 graden feedback plaats, dus wie geeft het eindoordeel?

Respondent 4. Wie het eindoordeel geeft hangt denk af van de methode die je kiest. Ik denk dat respondent 1 bedoelde. Stel je doet een 360, of je daar dan zelf ook feedback op levert. Niet dat je zo zeer de eindbeoordeling doet?

Respondent 1. Ja, of je als manager zijnde daar ook wat van mag vinden uiteindelijk. Van een ontwikkeling van een persoon die bijvoorbeeld in jouw team zit.

Respondent 4. Dat vind ik natuurlijk wel. Omdat ik denk dat je als manager juist degene bent die bezig is met die ontwikkeling van die medewerker.

Respondent 1. Dat zou ik ook wel graag willen. Maar ik zie dat niet direct terug in deze elementen. Maar misschien is dat ook niet de vraag die hier gesteld wordt.

Respondent 4. Ik zou het heel gek vinden dat op het moment dat jij als manager dat volgt en jij bent de enige daarin samen met de medewerker zelf, die daar intensief mee bezig is/zou moeten zijn. Dan vind ik dat je daar absoluut als manager ook iets van mag vinden. Als ik daar nu zo hardop over praat, trek ik wel in twijfel of je daar dan ook een oordeel in mag geven. Of dat mee weegt in een KPI of een getal of doel wat gesteld is. Of jouw mening daar dan ook in mee weegt. Dat weet ik niet of dat zou moeten.

Respondent 3. Ik denk dat het wel een hele interessante is, of de leidinggevende daar wel of niet een rol in mag spelen. Ik denk namelijk dat op het moment dat je naar een persoonlijk ontwikkelingsplan kijkt. En wij hebben op gegeven moment heel duidelijk het doel als bedrijf helder. Dan zou je eigenlijk, maar dat is misschien in theorie. Maar dan zou het zo moeten zijn dat de medewerker zelf heel goed kan bepalen in hoeverre zijn ontwikkeling bijdraagt aan de ontwikkeling van het bedrijf. En dan ben je als leidinggevende. Of coach. Het is een beetje lastig, want de leidinggevende is meer de beoordelaar en de coach is meer de adviseur. Maar dan ben je daar veel meer adviserend in, om uiteindelijk iemand te helpen om dat doel te bereiken. Dus mag je daar een oordeel over hebben? Ik denk wel dat je samen met zo iemand invulling kan geven aan zo'n POP. Maar uiteindelijk zou de eigenaarschap in mijn ogen wel degelijk bij de medewerker zelf moeten liggen. Daar zou je natuurlijk wel kritische vragen bij kunnen stellen, om als je het gevoel hebt dat hun doel wellicht niet bijdraagt aan het doel wat je in de totale organisatie zou willen. Dan zou je als leidinggevende kritische vragen kunnen stellen. Maar in principe zou ik wel zeggen dat de eigenaarschap bij de medewerker zelf ligt. Want dan krijg je in principe ook echt motivatie. Want dan weet je waarom je het doet, in plaats van dat je het doet voor een ander. Misschien dat gevoel. Maar dat is mijn mening daarin. Dat klinkt makkelijk, maar dat is het natuurlijk compleet niet. Maar dat realiseren we ons nu natuurlijk ook nog helemaal niet.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Om de instrumenten zo optimaal mogelijk in te zetten is volgens het MT een combinatie van meerdere instrumenten nodig. Ten eerste wordt een POP genoemd. Zodat je als medewerker vanuit een bepaald plan met je eigen ontwikkeling aan de slag kan gaan. Daar kan een zelfbeoordeling aan toegevoegd worden. Dan kan je ook refereren naar, wat waren je plannen, wat wilde je bereiken en hoe heb je dat gedaan? Hoe vind je zelf dat het dan gaat en waar zou het nog beter of anders kunnen? Vervolgens kan je door een 180 of 360 graden feedback je ontwikkeling laten beoordelen door collega's. Heb jij dit ook gezien of dat ook op die manier ervaren, want ik heb hier en daaraan gewerkt.

Echter geeft respondent 3 aan dat een POP wat gestructureerder is, waar FRMWRK in het verleden best wel wat moeite mee heeft gehad. Respondent 2 geeft zelfs aan dat het MT de afgelopen jaren diverse instrumenten al in de praktijk heeft proberen te brengen. En dat elke keer de conclusie werd getrokken dat geen van die instrumenten tot op heden goed heeft kunnen functioneren. Respondent 2 vraagt zichzelf dan ook af of FRMWRK niet zelf een instrument kan bedenken waarmee de ontwikkeling toetsbaar gemaakt kan worden. Wel voegt respondent 2 daaraan toe: *"Maar dan denk ik dat één ding ontbreekt en dat heeft er elke keer niet in gezeten. En dat is vasthouden aan een bepaalde methodologie die je kiest. En dan daar ook voor gaan. Dat is hem dan. Dan kan je daarbinnen best nog aanpassingen aanbrengen, maar die moet je dan wel vasthouden. En wij zijn iedere keer toch ergens aan begonnen en dan werden die teugels weer losgelaten. En dan trokken we eigenlijk weer de conclusie van het werkt niet. Maar de conclusie was dat de teugels werden losgelaten en daarom werkte het niet. Dus nu moeten we een toetsingsmodel kiezen en dat is het dan gewoon. Dat gaan we dan in de praktijk brengen en daar moeten we aan blijven vasthouden. Dat ligt natuurlijk bij ons."*

Over het portfolio zijn gemengde opvattingen. Respondent 1 geeft aan om het portfolio niet als instrument in te zetten, omdat je dat zo mooi kan maken als je zelf wil. Respondent 3 geeft aan om het portfolio in te zetten zodat een medewerker zijn output kan beoordelen, waarbij het wellicht ook door iemand anders beoordeeld kan worden. Respondent 2 geeft aan dat het portfolio wel een interessante is, al ligt dat wel heel erg dicht bij de medewerker.

Assessment- en developmentcenters ziet het MT eerder in hele grote corporate bedrijven en niet op het intieme niveau van FRMWRK. Omdat het in eerste instantie niet gelijk past bij de manier van werken binnen FRMWRK en ook als de kosten en baten tegen elkaar worden afgewogen. Echter staat het MT er wel voor open om naar dit instrument te kijken, omdat dit ook wel op persoonlijk niveau implementeerbaar is.

Indien 180- of 360 graden feedback ingezet wordt is de vraag of je als manager of coach zijnde ook nog wat van mag vinden van de ontwikkeling van een persoon die in jouw team zit. Respondent 4 geeft hierover het volgende aan: ik zou het heel gek vinden dat op het moment dat jij als manager dat volgt en jij bent de enige daarin, samen met de medewerker zelf, die daar intensief mee bezig is/zou moeten zijn. Dan vind ik dat je daar absoluut als manager ook iets van mag vinden. Als ik daar nu zo hardop over praat, trek ik wel in twijfel of je daar dan ook een oordeel in mag geven. Of jouw mening mee weegt in een KPI of een getal of doel wat gesteld is. Dat weet ik niet of dat zou moeten. Respondent 3 geeft aan dat op het moment dat er naar een persoonlijk ontwikkelingsplan gekeken wordt en het MT heel erg het doel van FRMWRK helder heeft. Dat de medewerker dan zelf heel goed zou moeten bepalen in hoeverre zijn ontwikkeling bijdraagt aan de ontwikkeling van het bedrijf. Als manager of coach zijnde ben je dan veel meer adviserend in, om iemand te helpen zijn doel en het doel van FRMWRK te bereiken. Daarbij geeft respondent 3 aan dat een manager en medewerker samen invulling kunnen geven aan zo'n POP. Maar dat uiteindelijk de eigenaarschap bij de medewerker zelf zou moeten liggen. Op het moment dat de manager in ziet dat het persoonlijke doel van de medewerker niet bijdraagt aan het organisatiedoel, zou die daar wel kritische vragen over kunnen stellen. Respondent 3 is er wel van overtuigd dat de eigenaarschap bij de medewerker zelf moet liggen, wat zorgt voor motivatie. "Want dan weet je waarom je het doet, in plaats van dat je het doet voor een ander."

Stelling: Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zou getoetst moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen. Eens of oneens?

Oorspronkelijke reacties:

- Respondent 2. Ik ben het eens met de stelling en vind dat die persoonlijke ontwikkeling zeker getoetst zou moeten worden aan de hand van strategische organisatiedoelen. Oftewel, dat moet gewoon in mijn optiek altijd wel in lijn liggen. Of er moet in ieder geval wel goede raakvlakken zijn. Als dat er niet is of heel erg van elkaar verschilt, dan kan de een links gaan en de ander rechts. En dat ligt denk ik niet in het belang van beiden.
- Respondent 1. Ik zie het iets anders. Ik ben het wel met respondent 2 eens dat het getoetst moet worden. Maar ik zie hem ook los daarvan. Omdat je als persoon denk ik ook gewoon persoonlijke ambities hebt en mag hebben. Misschien wel moet hebben. Waar je ook aan moet werken en wil werken als je ergens naar toe wil groeien voor de langere termijn. Dus stel er zijn knelpunten bij iemand die onze organisatie in gevaar brengt. Dan moet dat daaraan getoetst worden. Maar als iemand vanuit een bepaald vakgebied naar een ander vakgebied wil. Moet dat dan per se strategisch plotten met ons of niet?
- Respondent 3. Ik heb een soort van mengvorm. Ik ben het ermee eens, alleen er is wel een maar. Omdat ik eigenlijk zeg organisatiedoelen zijn heel hoog over. Als je natuurlijk kijkt wat we hebben gezegd. We hebben natuurlijk onze ambitie voor 2023 gedefinieerd, wat we graag willen bereiken. Dan hebben we onze jaardoelen, dan hebben we onze teamdoelen. Ik denk namelijk dat je het op die manier in een ui zou moeten zien. Dus dat je eigenlijk, je hebt je 2023 doel, die doe je weer door vertalen naar jaardoelen. Jaardoelen gaan naar teamdoelen en teamdoelen worden uitgesplitst naar persoonlijke doelen. Met andere woorden, als jij aan je persoonlijke doel, dus binnen je team aan je persoonlijke ontwikkeling werkt, wordt dat bijgedragen aan het teamdoel, het teamdoel moet weer bijdragen aan het jaardoel en het jaardoel uiteindelijk aan de overall ambitie. Ik sluit met wel aan bij respondent 1. Maar ik denk dat het nog steeds wel heel goed gekoppeld kan blijven worden aan de organisatiedoelen. Want het is ook niet zomaar dat iemand van positie a naar positie b wil. Dan heb je daar uiteindelijk wel een doel mee. Ook vanuit de organisatie. Want het heeft niet zo heel veel zin, dat op het moment dat jij mensen hebt zitten. Even een voorbeeld, we hebben Developers en al die Developers willen ineens Develop managers worden. Dat is hun individueel doel. Maar ik heb er bijvoorbeeld maar één nodig. Of ik heb maar één extra Scrummaster nodig en ik heb drie of vier mensen die dat heel graag willen. Uiteindelijk zal je dan toch keuzes daarin moeten maken welke route je daarin gaat bewandelen. En dat moet wel bijdragen aan hetgeen wat de organisatie moet willen. Anders zou dat wellicht niet gaan matchen en dan krijg je mogelijk een scheefgroei. Dus ik zie wel dat daar oog moet zijn voor die individuele doelen. Maar die individuele doelen moeten ook heel goed passen in hetgeen wat wij binnen FRMWRK in de breedte heel graag zouden willen. Dus eigenlijk wat ik net ook schetste, in de zin van wat is persoonlijke ontwikkeling? Dan is dat ook wel heel belangrijk om dat eraan toe te voegen. Er zit absoluut oog voor de individuele doelen, maar die moeten wel ergens in relatie staan met.
- Respondent 4. Ik denk dat het een vanzelfsprekendheid is dat je dat al doet. Zonder dat je er bewust van bent dat je het doet. En er wordt best, misschien ook wel door respondent 3 op die manier aangegeven. Van, je pelt ook af van strategische doelen naar uiteindelijk individuele doelen. Ik denk dat je dat automatisch al doet. Dus ik zou zelf niet dat er letterlijk bij pakken. En kijken of je dat echt letterlijk eraan kan koppelen. Maar meer

common sens, dat als managers bij FRMWRK weten wij dat. Omdat we ook allemaal in het MT zitten, weten we waar we naartoe willen. En dan vind ik het logisch dat je bezig bent met iemand ook steeds zoekt naar enerzijds die medewerker moet bijblijven, zolang je die nog bij je wil houden. Maar misschien is dat ook wel niet tot over vijf jaar. Maar kan die daar wel een stukje aan bijdragen. Aan de andere kant moet het ook toegevoegde waarde voor FRMWRK betekenen. Dus als antwoord zeg ik ja, ik vind dat je erover na moet denken. Maar of je het er heel hard aan moet koppelen, dat vind ik niet.

Discussiepunten:

Respondent 1. Of wat respondent 3 zegt, gewoon je teamdoelen of je functiedoelen, maar niet per definitie dan toch je strategische organisatiedoel.

Respondent 4. Ja, die zijn daar toch automatisch aan gerelateerd?

Respondent 2. Ja, dat lijkt mij ook.

Respondent 4. Je doet het toch gebaseerd op waar wij naartoe willen. Daar krijgt een medewerker misschien minder van mee. Maar dat is wel waar wij toch als MT mee bezig zijn?

Respondent 1. Ik vat die vraag gewoon even letterlijk op. Wil je jouw persoonlijke ontwikkeling altijd aan je strategische doel koppelen? Volgens mij kan dat niet altijd. Maar wel naar een subdoel daaronder. Stel er zit een figuur in mijn team, die kan voor geen meter communiceren. En dat verwachten wij toch wel in zijn functie of rol. Dan stel je voor van nou, ik wil dat je jezelf daarin gaat ontwikkelen. En dan draagt het uiteindelijk wel bij aan je strategische doel. Maar niet primair.

Respondent 4. Ja precies, zo zie ik hem.

Respondent 1. Dan kan iemand beter in zijn functie worden bijvoorbeeld. En dat draagt weer bij aan een stukje klanttevredenheid bijvoorbeeld. Nou wij, willen tevreden klanten, want dan gaan ze meer spenderen.

Respondent 2. Direct is het dus wel gewoon te koppelen aan je organisatiedoelen.

Respondent 1. Ja, daar ben ik het ook wel mee eens.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Het MT is erover eens dat persoonlijke ontwikkeling uiteindelijk getoetst zou moeten worden aan de hand van de strategische organisatiedoelen. Echter ziet het MT daar verschillende tussenstappen in waardoor niet altijd gewenst is om een medewerker zijn persoonlijke ontwikkeling direct aan strategische organisatiedoelen te koppelen. Een medewerker kan namelijk ook getoetst worden aan de hand van teamdoelen, jaardoelen, en daarna komen pas de strategische organisatiedoelen. Met andere woorden, als jij aan je persoonlijke doel, dus binnen je team aan je persoonlijke ontwikkeling werkt, wordt dat bijgedragen aan het teamdoel, het teamdoel moet weer bijdragen aan het jaardoel en het jaardoel uiteindelijk aan de overall ambitie. Even een voorbeeld: ik heb maar één extra Scrummaster nodig en ik heb drie of vier mensen die dat heel graag willen. Uiteindelijk zal je dan toch keuzes daarin moeten maken welke route je daarin gaat bewandelen. En dat moet wel bijdragen aan hetgeen wat de organisatie moet willen. Anders zou dat wellicht niet gaan matchen en dan krijg je mogelijk een scheefgroei. Dus ik zie wel dat daar oog moet zijn voor die individuele doelen. Maar die individuele doelen moeten ook heel goed passen in hetgeen wat wij binnen FRMWRK in de breedte heel graag zouden willen. Er moet dus over nagedacht worden, maar het moet er niet hard aan gekoppeld worden, omdat je strategische organisatiedoelen automatisch gerelateerd zijn aan de jaardoelen, teamdoelen en dan dus ook de persoonlijke doelen.

Onderwerp 2: rechtvaardige beloning*Resultaten ter beantwoording van:***Deelvraag 6: “Wat is een rechtvaardige beloning volgens het managementteam en de medewerkers van FRMWRK?”***Vraag 1: Wat is een rechtvaardige beloning volgens jou?***Oorspronkelijke reacties/discussiepunten:**

Respondent 3. Een rechtvaardige beloning is in mijn ogen een beloning waarin je als medewerker, maar ook als organisatie, het gevoel hebt dat je voldoende krijgt voor hetgeen wat je geeft. Dus niet per definitie te veel of te weinig, maar wat precies goed is voor hetgeen wat jij aan dienstverlening levert als medewerker. En wat dus de organisatie ontvangt. Dus de waarde die jij geeft. Net zoals in de ruilhandel zeg maar. Als je iets koopt, dat je daar een goed gevoel bij hebt en je de juiste prijs betaald. Dus dat je voldoende krijgt voor wat je geeft. Een beetje abstract, maar dat is wat ik een rechtvaardige beloning vind.

Respondent 4. Ik sluit me daar helemaal bij aan.

Respondent 1. Ik heb eigenlijk twee woorden opgeschreven. Dat komt denk ik wel overeen met wat gezegd is. Dat de input in verhouding moet zijn met de output. Kort gezegd, maar zo kijk ik er wel naar. Dat dat een rechtvaardige beloning is. We hoeven denk ik niet te reageren hoe de situatie nu ligt bij FRMWRK toch?

Respondent 2. Ik heb opgeschreven een beloning waar iemand tevreden over is en welke gebenchmarkt is in de markt. Oftewel, die tevredenheid is belangrijk, persoonlijke tevredenheid. En dat is natuurlijk ook gekoppeld aan hetgeen wat je zelf levert en wat de organisatie er dan als output voor terug krijg. Maar ook niet geheel onbelangrijk is dat het gebenchmarkt is in de markt. Oftewel dat je het ook kan toetsen met soortgelijke functies en verantwoordelijkheidsgebieden. Dus dat er ook nog een bepaalde benchmark van toepassing is.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Een rechtvaardige beloning is volgens het MT een beloning waarin je als medewerker, maar ook als organisatie, het gevoel hebt dat je voldoende krijgt voor hetgeen wat je geeft. Dus niet per definitie te veel of te weinig, maar wat precies goed is voor hetgeen wat jij aan dienstverlening levert als medewerker. En wat voor waarde de organisatie dus ontvangt. Kortom: de input die de medewerker levert moet in verhouding zijn met de output die de organisatie daarvoor terugkrijgt. Respondent 2 voegt daar nog aan toe dat een beloning gebenchmarkt moet zijn in de markt: “Maar ook niet geheel onbelangrijk is dat het gebenchmarkt is in de markt. Oftewel dat je het ook kan toetsen met soortgelijke functies en verantwoordelijkheidsgebieden. Dus dat er ook nog een bepaalde benchmark van toepassing is.”

Stelling: Een rechtvaardige beloning is pas rechtvaardig als ook het presteren daar aanleiding toe geeft. Eens of oneens?

Oorspronkelijke reacties/discussiepunten:

Respondent 4. Mijn antwoord is eens. Ik kan het niet goed uitleggen naast dat ik het zo logisch als ik weet niet wat vindt.

Respondent 1. Op zich is die stelling denk ik wel vrij simpel. Dat je daar wel snel mee eens kan zijn. De vraag is dan denk ik ook, wat ga je dan doen als die prestatie hoger is? Of minder is?

Respondent 2. Als ik deze stelling lees denk ik: oftewel, ga je dan achteraf het presteren toetsen, maar dan zullen er toch ook van tevoren hele goede criteria gedefinieerd moeten zijn? Want anders kan je het niet toetsen. Dus ik vind het een aparte stelling. Want naar mijn idee hangt dat af van heel veel factoren. Ik zou zomaar kunnen zeggen, ja ik ben het er niet mee eens. Ik vind namelijk dat je van tevoren de richtlijnen gewoon goed scherp moet hebben. Wat je van iemand verwacht en dat dan ook toetsbaar moet kunnen zijn. Dan heb je daar inderdaad een beloning aan gekoppeld. En die beloning, zoals we net in de vraag hiervoor hadden, is dan ook iets wat je moet kunnen benchmarken met soortgelijke functies en soortgelijke mensen. Dan kan je het hebben over een rechtvaardige beloning. Maar die moet ook wel getoetst kunnen worden op inhoud. Dat vind ik hier helemaal niet terug.

Respondent 3. Dus eigenlijk wat je zegt, is dat het in jouw ogen pas rechtvaardig is op het moment dat er gedefinieerd is wat die prestatie is?

Respondent 2. Ja. Dan zou je kunnen zeggen, dan heb je het ook over iemand moet iets leveren. En dan kunnen je toetsen of dat geleverd is. Want je hebt het net over, input en output. Hoe ga je dan de input en output toetsen? Dat moet je dan toch kunnen checken?

Respondent 4. Ik denk dat je daar wel wat afwijkt van, want als ik het goed begrepen heb van respondent 1 en 3 en in ieder geval voor mijzelf daarin. Dan moet je jezelf ook misschien eens daarin challengen. Neem een collega uit het Developmentteam bijvoorbeeld. Volgens mij toetsen we die ook niet op bepaalde dingen. Maar heb jij daar ook een vrij duidelijke mening over wat voor toegevoegde waarde zo iemand aan het bedrijf heeft. En is dat toch weer gevoel wat we met elkaar hebben. En vraag ik me ook af of we op dat moment aan het benchmarken zijn in de markt. Dus die kan ik niet helemaal volgen vanuit jou respondent 2. Dus ik snap wel wat je zegt, maar ik denk dat het in de praktijk bij jezelf ook anders werkt. Want op het moment dat we het over zo'n jongen hebben, gaat dat niet zo zeer om omdat wij ergens duidelijk in kaart hebben of een doel gesteld hebben. Waarna wij bepalen dat we hem een bepaalde richting of een bepaald salaris geven.

Respondent 2. Dus dan blijf je er een heel subjectief component inhouden?

Respondent 4. Ja. Maar ook omdat jij zelf volgens mij op die manier naar kijkt in de praktijk. Probeerde ik even duidelijk te krijgen. Of eigen te challengen bij je, klopt dat dan wel. Ik kan me niet helemaal matchen met wat jij zegt.

Respondent 2. Ik kijk gewoon natuurlijk heel sec. naar de stelling. Een rechtvaardige beloning is pas rechtvaardig. Dus, wanneer is zoiets rechtvaardig? Als het presteren daar aanleiding toe geeft. Dan is dat aanleiding toe geven heel subjectief te beoordelen. En dan denk ik, oké, ja is het dan rechtvaardig ja of nee? Dat vind ik wel maar vind jij misschien

niet. Dan ben ik jouw manager, dus ik bepaal dan of het rechtvaardig is? Of ben jij de medewerker die kan terugkijken in een dossier en kan zeggen, ja maar dit is wat we hebben afgesproken. Dat bedoelde ik meer aan te geven. Ik vind dit dus een hele lastige stelling. En zeker ook met die uitdaging die jij net schetst. Van ja, misschien vind ik wel iets subjectief. Op gevoel. Maar is het dan rechtvaardig? Voor mij wel, maar voor de ander misschien niet.

Respondent 4. Oke, duidelijk.

Respondent 3. Ik denk dat rechtvaardig, dat is iets wat je natuurlijk uiteindelijk ook op een of andere manier moet vastleggen wat rechtvaardig is. Want als je dat niet doet. Iedereen heeft daar zijn eigen kaders en normen en waarden in, wat die wel en niet rechtvaardig vindt. Dat kan betekenen dat de een a ziet en de ander b. Daar ben ik het helemaal met je eens. Dus op zich kan ik mij voorstellen dat je hier oneens over zou kunnen zeggen. Dat is helemaal niet onaardig.

Respondent 2. Ja, precies.

Respondent 3. En misschien nog even reagerend op wat respondent 4 zei. Je gaf namelijk die medewerker als voorbeeld. Ik zou mij dus ook goed kunnen voorstellen dat je een rechtvaardige beloning niet alleen maar aan het presteren laat hangen, maar aan veel meer factoren. Dat hoor ik je volgens mij net ook zeggen. Ik ben dus eigenlijk wel benieuwd omdat respondent 4 gelijk zo stellig was van ja ik ben het ermee eens. Maar gaf ook in zijn antwoord aan. Presteren, het is eigenlijk meer dan presteren. Ik zou me ook kunnen voorstellen dat, ook met respondent 2 zijn argumentatie erbij, en net wat ik zei. Dat je ook oneens kan zijn met de stelling. Op het moment dat je naast presteren naar veel meer dingen kijkt voor een rechtvaardige beloning.

Respondent 4. Ja, dat kan ik bevestigen.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Het MT geeft aan dat je een rechtvaardige beloning niet alleen aan presteren moet laten hangen, maar aan veel meer factoren. Dus het is meer dan presteren. Daarom kan je het ook oneens zijn met deze stelling. Respondent 2 geeft hierover aan: "Ik vind namelijk dat je van tevoren de richtlijnen gewoon goed scherp moet hebben. Wat je van iemand verwacht en dat dan ook toetsbaar moet kunnen zijn. Dan heb je daar inderdaad een beloning aan gekoppeld. En die beloning, zoals we net in de vraag hiervoor hadden, is dan ook iets wat je moet kunnen benchmarken met soortgelijke functies en soortgelijke mensen. Dan kan je het hebben over een rechtvaardige beloning. Maar die moet ook wel getoetst kunnen worden op inhoud." Een beloning is dus pas rechtvaardig op het moment dat er gedefinieerd is wat die prestatie is. Dan kan je toetsen of dat geleverd is en of de input in verhouding is met de output. Respondent 4 denkt dat dit in de praktijk echter anders werkt. Omdat FRMWRK nu niet duidelijk in kaart heeft of een doel gesteld heeft, waaraan het MT bepaald welke richting medewerkers op moeten of waar een bepaald salaris op gegeven wordt. Dus dat aanleiding toe geven is dat heel subjectief te beoordelen, op gevoel. "Het kan dan voor de een wel rechtvaardig zijn, maar voor de ander niet. Daarom moet vast gelegd worden wat rechtvaardig is. Respondent 3 geeft aan: "Want als je dat niet doet. Iedereen heeft daar zijn eigen kaders en normen en waarden in, wat die wel en niet rechtvaardig vindt. Dat kan betekenen dat de een a ziet en de ander b."

Vraag 2: Hoe ervaar jij de verhouding tussen de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en de 2% groeibeloning die zij krijgen?

Oorspronkelijke reacties/discussiepunten:

Respondent 2. Wat ik voor mijzelf heb neergezet is dat het op dit moment lastig te toetsen is. En daarom is het ook lastig om het in verhouding te plaatsen. Er is een keuze gemaakt om het een aan het ander te koppelen zonder dat we op dit moment de beschikking hebben over een toetstingsmodel.

Respondent 4. Ik heb opgeschreven dat ik het eigenlijk niet weet.

Respondent 3. Ik had staan. Eigenlijk een beetje in lijn met respondent 2. Op dit moment is persoonlijke ontwikkeling lastig te meten. Dat is natuurlijk ook de aanleiding van je onderzoek. Dus daarom is het ook lastig te bepalen of die verhouding oké is. Als kanttekening is wel dat we in de basis uit zijn gegaan van die 2% ten opzichte van ontwikkeling. Dat het een goede verhouding zou moeten zijn op het moment dat je gewoon kijkt naar de basis. En dan bedoel ik het voorgaande beloningsmodel, waarin we hanteerden tussen de 0% en 3%. Waarin we zeiden, 0% als je niet presteert, 1% als je matig presteert, als je voldoende presteert 2% en goed 3%. Zoiets hadden we toen bedacht. Wat eigenlijk gewoon normaal is in de markt. Dus in die basis zou die 2% goed moeten zijn. Alleen is het nu moeilijk te bepalen omdat persoonlijke ontwikkeling in mijn ogen nog niet goed meetbaar is. Dus vanuit dat perspectief vind ik de vraag ook lastig te beantwoorden.

Respondent 1. Ik vind hem ook lastig. Ik heb opgeschreven, de verhouding van de groeibeloning die ligt vast. Dus dat is in die zin per definitie 2%. Alleen je persoonlijke ontwikkeling ligt niet vast. Meer een vraag, is dit dan terecht? Dat heeft denk ook wel raakvlak met is het dan toetsbaar en meetbaar? Dus wanneer is het in verhouding? Die 2% dan ook. Dan ook nog in relatie misschien tot junior, medior en senior. Dus op welk niveau je acteert. Die 2% op een seniorsalaris betreft in die zin een grotere groei. En zo'n junior is misschien wel sneller in staat om zich persoonlijk te ontwikkelen. Dus 2% ten opzichte van het salaris van een junior is anders dan 2% ten opzichte van het salaris van een senior. Maar een junior kan wel sneller groeien. Dus het zijn eigenlijk meer vragen die ik stel. Dus hoe ervaar je die verhouding? Vol vraagtekens dan denk ik.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

Het MT geeft aan het lastig te vinden om het in verhouding te plaatsen, omdat het op dit moment lastig te meten is. Respondent 3 geeft wel de volgende kanttekening: "In de basis zijn we van die 2% uitgegaan ten opzichte van ontwikkeling. Dat het een goede verhouding zou moeten zijn op het moment dat je gewoon kijkt naar de basis. En dan bedoel ik het voorgaande beloningsmodel, waarin we hanteerden tussen de 0% en 3%. Waarin we zeiden, 0% als je niet presteert, 1% als je matig presteert, als je voldoende presteert 2% en goed 3%. Zoiets hadden we toen bedacht. Wat eigenlijk gewoon normaal is in de markt. Dus in die basis zou die 2% goed moeten zijn." Respondent 1 geeft aan dat de verhouding lastig te bepalen is omdat de 2% vast staat en de persoonlijke ontwikkeling niet. Daarnaast is 2% ten opzichte van het salaris van een junior minder dan 2% ten opzichte van het salaris van een senior. Maar een junior kan wel sneller groeien.

Vraag 3: Wat zou er moeten gebeuren als de ontwikkeling van FRMWRK'ers straks inzichtelijk gemaakt kan worden en dan blijkt dat deze niet in balans is met de 2% beloning?

Dus als blijkt dat FRMWRK'ers zich meer of juist minder ontwikkelen ten opzichte van de beloning van 2%.

Respondent 2. Is dan de vraag van oké, 2% blijft vast staan en dat is de benchmark. Of zeg je van ja, nu ga je in mijn optiek eigenlijk vragen. Van nou oké. Als iemand zichzelf dus wel of niet ontwikkelt en in welke mate, hoe verhoudt zich dat dan tot die 2%?

Onderzoeker: Klopt. Ik ben nu aan het onderzoeken hoe het in balans gelegd kan worden. Mijn vraag aan jullie is, stel dat ik mijn onderzoek heb gedaan en de ontwikkeling meetbaar en inzichtelijk gemaakt kan worden. Maar wat als het niet in balans is. Wat moet er dan volgens jullie gebeuren?

Oorspronkelijke reacties:

Respondent 3. Meer ontwikkeling wordt opgelost door een lift. Minder is in de basis "exit" of bevroren.

Respondent 2. Dan zal je in gesprek moeten gaan. Meer hebben we wel vastgelegd met afspraken maar wordt nog niet gemeten. Minder is gekoppeld aan persoonlijke ontwikkeling maar dit wordt niet gemeten.

Respondent 4. Ik heb een wedervraag. Hoe bepaal je of 2% wel of niet genoeg is?

Onderzoeker: Dan zou je ten eerste moeten kijken in de benchmark. En het ligt ook aan jullie. Omdat het nu vooral heel vrijblijvend is. Van wanneer is die 2%, wat is daar goed genoeg aan?

Discussiepunten:

Respondent 2. Ik zit te denken, wij hebben natuurlijk voor de mensen die nu op dit moment meer presteren, zonder dat we een meetmethode hebben. Hebben we in ons model nog de Raket bonus, structurele optie om mensen te verhogen. Dus in principe, als iemand zich meer ontwikkelt heb je eigenlijk al een soort van extra beloningsstructuur. Maar wat als het minder is? Die vind ik interessanter. Want die hebben we in principe ook. Dan zeggen we, als mensen zich niet ontwikkelen. Alleen nogmaals, dan moet je het wel ergens langs kunnen halen. Dan zijn dat niet de mensen die wij bij FRMWRK in dienst willen blijven houden. Dus volgens mij is dat ook een actie die dan ondernomen moet gaan worden. Maar dat kan je alleen maar doen op het moment dat je het langs een meetlat kan leggen. Zolang die meetlat er niet is, wat is dan die persoonlijke ontwikkeling van iemand wat je afsprekt in dat desbetreffende jaar of misschien wel over de jaren heen. Zolang die er niet is, dan hebben wij nu in ons model dus al nagedacht over middelen of mogelijkheden die ons in de gelegenheid stellen om mensen extra te belonen. Maar niet om minder te belonen. Want dat is er niet. Of dat betekent exit. En als al inzichtelijk is of medewerkers zich minder ontwikkelen zal je in gesprek moeten gaan over het fenomeen dat wij ontwikkelen centraal stellen, dat we er afspraken over gemaakt hebben, dat als mensen het niet halen. Dat je dan moet gaan kijken wat de oorzaak is. En is de oorzaak dat men zichzelf niet wil ontwikkelen. Dan zal je hoogst waarschijnlijk een plan moeten maken om wellicht, hard gezegd, afscheid te gaan nemen. Licht het aan andere factoren waardoor iemand zich niet heeft kunnen ontwikkelen. Dan zal je moeten kijken of je die factoren kan wegnemen, zodat iemand zich wel kan ontwikkelen en wel de afspraak die gemaakt is en die ook meetbaar is kunt gaan behalen.

- Respondent 4. Hoe weerhoudt zich dat dan tot die 2%? Snap je. Dus stel nou je zegt er zijn andere factoren waardoor iemand zich niet voldoende kan ontwikkelen. Stel dat het komt omdat wij als managers bepalen dat, door bijvoorbeeld drukte, iemand dat gewoon even niet kan doen. Een medewerker zijn we al jaren aan het proberen om naar Frontend te duwen. Die medewerker wil zich daarin ontwikkelen. Dat betekent niet dat de medewerker stil staat in zijn ontwikkeling. Maar het zal niet zo hard gaan als dat die zich zou ontwikkelen op Frontend. Maar dat zijn keuzes.
- Respondent 2. Dat ligt eraan wat wij dan gaan definiëren als zijnde, wat de medewerker zijn ontwikkeling zou moeten zijn. Want nogmaals, iemand kan zich ontwikkelen. Die kan ook het hele jaar zeggen. Ik ga helemaal geen betaald werk meer doen maar allemaal studies volgen en ik ben ontwikkeld. Dat kan natuurlijk ook, maar dat gaat natuurlijk niet. Dus je zal een modes moeten vinden van wat je dan verstaat onder het ontwikkelen. En daar zit ook de lastigheid qua definitie. Maar of het niet in balans is met die 2% beloning. Dus meer of minder. Nou ja, meer, in mijn optiek. Want die vorige vraag zegt natuurlijk al is die 2% beloning iets wat klopt? Nu gaat het volgens alleen puur om, wat als iemand meer of minder presteert ten opzichte van wat je feitelijk toetsbaar hebt gemaakt. Bij meer hebben we daar in ons model al over nagedacht. Even los van het feit of dat dan een juiste beloningsstructuur is. Maar daar is over nagedacht. En minder is in de basis ook over nagedacht, maar dan wel in de zin van, dan moet het toetsbaar zijn of iemand ook daadwerkelijk niet zijn persoonlijke ontwikkeling behaalt. Om redenen die niet te wijten zijn aan omstandigheden die zijn gecreëerd, misschien wel door ons. Dat blijft natuurlijk ook een hele lastige.
- Respondent 1. Ik denk dat het inderdaad begint bij het inzichtelijk maken. Maar dat is ook wel wat respondent 2 schetst. En wat vind je dan goed genoeg? Wat rechtvaardigt dan 2%? Dat zijn wel lastige vraagstukken kan ik mij voorstellen. Ook omdat er persoonlijke benchmark in kan plaatsvinden. Want wat ik bijvoorbeeld goed zou vinden, kan een andere manager uitmunten vinden of misschien onvoldoende. Dus dat is ook verschil in perspectief denk ik. Maar aan de andere kant denk ik dat je daar ook niet aan ontkomt in dit onderwerp.
- Respondent 4. Wat ik daar heel erg in herken, en volgens mij is dat ook een beetje in lijn met wat respondent 2 net aangaf. Is dat wij het überhaupt heel moeilijk vinden om ons te verplaatsen in het feit dat er gezegd wordt, er is een meetlat. Ik kan het niet uitschakelen in mijn hoofd. Stel nou, er is inderdaad gewoon echt een soort van meetlat, waarbij dat duidelijk is. Ik denk dan hoe dan? En al die dingen die respondent 1 nu ook zegt.
- Respondent 1. Maar, stel dat is er. En je zou deze vraag letterlijk stellen. Dan zou ik primair zeggen. Als het eronder ligt, dan moet je beloning er ook liggen. Ligt het erboven, ja dan moet je beloning er misschien ook boven liggen. Dus dan moet die 2% beloning kunnen variëren. Of met oplossingen die wij bijvoorbeeld al hebben liggen. Door die Raket bonus of Schouderklop bonus toe te voegen. Of door iemand gewoon te bevriezen op de groeiberg. Waarbij je dan de vraag kan stellen, vinden wij dat acceptabel ja of nee? Dat iemand blijft stilstaan op die berg. Voor sommige functies misschien wel, maar voor andere functies niet. Want je moet ook een gezonde mix in je club blijven houden. Denk ik ook qua verschillende soorten profielen en niveaus. Je kan ook niet met alleen maar senioren uiteindelijk zitten.

Respondent 3. Ik sluit me daar deels bij aan. Laat zo zeggen. Als ik deze vraag zo bekijk. Zeg ik, als iemand sneller gaat, even ervanuit gaande dat er ergens een meetlat is. Dan zijn er in mijn hoofd twee dingen. Wellicht dat we dan in een jaar kunnen bepalen of iemand ergens anders op de groeiberg kan worden geplaatst. Dan los van die 2%. Daarnaast hebben we inderdaad de groeiversneller en de Raket bonus. Maar dat is in mijn ogen wel iets anders, omdat je dan vanuit je collega wordt beoordeeld. Dus ons methodiek krijgt een lift, dus dat we bepalen we zetten hem ergens anders op die berg. En als nu iemand minder presteert. Dan zijn er wat mij betreft in principe twee scenario's. Enerzijds bevroren op het moment dat je van mening bent dat iemand zich niet verder hoeft te ontwikkelen. En dus ook die wens niet heeft om te ontwikkelen. En wij dat zelf in de organisatie ook zo vinden. En anders is het exit. Dat betekent gewoon stoppen. En die 2% is wat mij betreft gewoon de groei die iedereen gewoon doormaakt. Dat is gewoon marktconform. Daar kan je ook wel gewoon vanuit gaan. Gezien het feit dat de gemiddelde loonsverhoging tussen de 0% en de 3% de afgelopen jaren ook het geval altijd is geweest.

Respondent 1. Maar zie je die 2% nou los van ontwikkeling?

Respondent 3. Nee. Zeker niet. We zeggen gewoon als jij je ontwikkelt zoals we hebben gezegd. Dan is het gewoon 2%. Dat is ook zo. Wanneer je groeit dan krijg je 2%, zoals het model ook weergeeft. Zou je dan te snel groeien. Ik kan me voorstellen dat het met name bij junior talent is. Dat mensen heel snel hun ontwikkeling doormaken. Dan zou die 2% niet rechtvaardig zijn ten opzichte van jouw ontwikkeling. Dat betekent dat je sneller groeit. Jij ontwikkelt je sneller dan uiteindelijk jouw beloning daarin mee ontwikkelt. Dus het is niet zo dat die 2% los gezien moet worden van je ontwikkeling. Want dat is wel degelijk onderdeel van het model. Althans, dat is mijn visie op het HR-model. Zoals ik hem heb bedacht.

Conclusie (verdieping die eruit voort is gekomen):

In de basis heeft FRMWRK voor medewerkers die meer presteren de Raket bonus en Schouderklop bonus. Respondent 3 geeft echter aan dat je hiervoor door je collega wordt beoordeeld. En dat dus anders ziet omdat het afhankelijk is van de beoordeling vanuit collega's. Wel kan er dan in een jaar bepaald worden of een medewerker ergens anders op de groeiberg kan worden geplaatst door een lift. Indien een medewerker minder presteert zijn er twee scenario's. Enerzijds bevroren op het moment dat zowel het MT als de medewerker van mening zijn dat de medewerker zich niet verder hoeft te ontwikkelen. En als de medewerker dus ook de wens niet heeft om te ontwikkelen.

Respondent 1 geeft aan: *"Want je moet ook een gezonde mix in je club blijven houden. Denk ik ook qua verschillende soorten profielen en niveaus. Je kan ook niet met alleen maar senioren uiteindelijk zitten."*

Het andere scenario is het beëindigen van een medewerker zijn contract, omdat het dan niet de persoon is die het MT bij FRMWRK in dienst wil houden. Echter moet dan wel toetsbaar zijn of iemand daadwerkelijk niet zijn persoonlijke ontwikkeling behaalt. Dan zegt het MT in gesprek te moeten gaan met de medewerker over het fenomeen dat FRMWRK ontwikkelen centraal stelt en er afspraken over zijn gemaakt. Dat dan gekeken wordt wat de oorzaak is. Is de oorzaak dat iemand zichzelf niet wil ontwikkelen, dan zal er een plan gemaakt moeten worden om wellicht afscheid te nemen. Als het aan andere factoren ligt waardoor iemand zich niet heeft kunnen ontwikkelen. Dan zal gekeken moeten worden of die factoren weggenomen kunnen worden, zodat iemand zich wel kan ontwikkelen. Bijvoorbeeld wanneer redenen te wijten zijn aan omstandigheden die misschien wel door het MT is gecreëerd. Respondent 2 geeft aan: *"Iemand kan zich ontwikkelen. Die kan ook het hele jaar zeggen. Ik ga helemaal geen betaald werk meer doen maar allemaal studies volgen en ik ben ontwikkeld. Dat kan natuurlijk ook, maar dat gaat natuurlijk niet. Dus je zal een modes moeten vinden van wat je dan verstaat onder het ontwikkelen. En daar zit ook de lastigheid qua definitie."*

Hebben we het doel bereikt? Vul op basis van alles wat je gehoord hebt samenvattend de stippelijntjes in:

Respondent 1.

Persoonlijke ontwikkeling is

Het steeds beter worden in het uitoefenen van je functie zowel op het inhoudelijke- als op het gedragscomponent.

Ik ben tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers als

Ik in staat ben de gemaakte ontwikkelafspraken te toetsen aan de daadwerkelijk ontwikkeling van de medewerker.

Een rechtvaardige beloning is

Als deze in verhouding staat met de output aan toegevoegde waarde die een medewerker levert.

Respondent 2.

Persoonlijke ontwikkeling is

Als individu jezelf kunnen ontplooien en groeien binnen- maar ook buiten je functie en of rol. Het sterker en of beter worden op gebieden waar je zwaktes liggen.

Ik ben tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers als

Bij een evaluatie blijkt dat men zichzelf persoonlijk kan blijven ontwikkelen gefaciliteerd vanuit FRMWRK.

Een rechtvaardige beloning is

Een beloning die in verhouding staat (dit moet de benchmarks zijn) met de geleverde prestaties, output en bijdrage van de medewerker.

Respondent 3.

Persoonlijke ontwikkeling is

Het feit dat iemand zichzelf beter wil maken. Oftewel, groeien (in soft/hard skills), zodat je (nog) meer van waarde wordt.

Ik ben tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers als

Je ontwikkeling een bijdrage levert aan je persoonlijke doel en het doel van FRMWRK.

Een rechtvaardige beloning is

Een beloning die in balans is met hetgeen wat je doet versus wat je oplevert voor FRMWRK.

Respondent 4.

Persoonlijke ontwikkeling is

Elke dag beter willen worden in wat je doet.

Ik ben tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers als

De medewerker tevreden is en er toegevoegde waarde is voor FRMWRK.

Een rechtvaardige beloning is

Een beloning die goed voelt bij zowel werknemer als werkgever

Bijlage 9: Interviews medewerkers in vaste dienst

9.1 Uitnodiging interviews medewerkers in vaste dienst

Van: Suzanne Langelaan

Verzonden: woensdag 8 april 2020 14:46

Onderwerp: Interview afstudeeronderzoek talentontwikkeling Suzanne

Beste collega,

Zoals je weet ben ik lekker aan het onderzoeken. Nu ben ik tot het punt gekomen dat ik jou wat vragen wil gaan stellen over de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling en de groeibeloning. Ik nodig je daarom graag uit voor een interview, wat ongeveer een half uurtje van je tijd zal kosten. Dit interview zal gezien de huidige situatie niet face-to-face zijn maar via een videocall op Slack.

Om een geschikte datum voor het interview te vinden vraag ik je om je beschikbaarheid via de volgende link in Doodle op te geven: <https://doodle.com/poll/23cr2zvutvf2fdm>

Het enige wat jij verder voor het interview hoeft te doen is je Slack te openen en deel te nemen aan onze videocall waarin ik de vragen stel en jij de antwoorden geeft.

Als er van tevoren nog vragen zijn hoor ik het graag via Slack of de mail.

Alvast bedankt en tot in de virtuele wereld!

Groetjes,
Suzanne

9.2 Herinneringen interviews medewerkers in vaste dienst

Van: Suzanne Langelaan <s.langelaan@frmwrk.nl>

Verzonden: vrijdag 17 april 2020 11:51

Aan: Suzanne Langelaan <s.langelaan@frmwrk.nl>

Onderwerp: FW: Interview afstudeeronderzoek talentontwikkeling Suzanne

Hi collega,

Mag ik even 2 minuutjes van je tijd vragen om via deze [link](#) je beschikbaarheid op te geven voor een interview over jouw ontwikkeling?

Zie de vorige mail voor meer info. Hoe eerder je het in vult, hoe meer mogelijkheden er nog open staan



Het zou fijn zijn als het nog lukt om dit voor het weekend te doen!

In ieder geval alvast een fijn weekend!

Groetjes,
Suzanne



Suzanne Langelaan

Di 28-4-2020 11:11

Aan: Suzanne Langelaan

BCC:



Hi collega!

Omdat ik iedereen de mogelijkheid wil geven om mee te praten over zijn/haar persoonlijke ontwikkeling binnen FRMWRK, stuur ik nog één laatste herinnering. Je kan via deze [link](#) je beschikbaarheid opgeven.

Zou je even willen laten weten als het niet lukt om deel te nemen?

Ik hoor graag van je!

Groetjes,
Suzanne



9.3 Format interviews medewerkers in vaste dienst

Vragen die centraal staan:

Deelvraag 4: “Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?”

Deelvraag 5: “Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?”

Deelvraag 6: “Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?”

Deelvraag 7: “Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?”

Benodigdheden:

- Laptop, Slack, webcam;
- Mobiele telefoon voor opname;
- Laptop/papier voor aantekeningen/uitwerkingen.

Onderdeel 1: Introductie

- Voorstellen → welkom bij dit interview. Bedankt dat je er bent. Ijsbreker: helaas wel anders dan gehoopt zo online, ik had je liever in het echt willen spreken.

- Aanleiding

Afstuderen en vraag vanuit FRMWRK hoe ontwikkeling meetbaar gemaakt kan worden. Begin 2019 is het HR-model geïmplementeerd, waarin je veel wordt gestuurd op je persoonlijke ontwikkeling en de gedachtegang daarbij is dat zolang jij je ontwikkelt/groet, je ook groeit in beloning. Daarom is aan de ontwikkeling de vaststaande jaarlijkse beloning gekoppeld van 2% en is FRMWRK afgestapt van een standaard beoordelingscyclus.

Echter heeft het model de mogelijkheid om in de toekomst scheef te gaan groeien. Bijvoorbeeld wanneer jij je sneller ontwikkelt ten opzichte van een collega terwijl daar dezelfde beloning tegenover staat. Het vraagstuk voor dit onderzoek is dus preventief.

De hoofdvraag die ik naar aanleiding van jouw input wil beantwoorden is:

“Hoe kan FRMWRK binnen het HR-model de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten en nagaan of deze in balans is met de jaarlijkse groeibeloning van 2%?”

Het uiteindelijke doel is dan ook om het HR-model te optimaliseren waarbij de persoonlijke ontwikkeling getoetst kan worden zodat wordt voorkomen dat het HR-model scheef gaat groeien.

- Doel gesprek

In dit interview wil ik achterhalen wat persoonlijke ontwikkeling voor jou betekent, wat volgens jou een rechtvaardige beloning is en wanneer jij tevreden bent over jouw persoonlijke ontwikkeling.

- Agenda

Twee onderdelen behandelen: persoonlijke ontwikkeling en een rechtvaardige beloning

- Toestemming

Voordat we beginnen met dit interview moet ik eerst een paar dingen vastleggen: wil je dat dit interview anoniem wordt afgenomen?

Vind je het daarnaast goed dat dit interview wordt opgenomen? De gegevens zullen alleen voor dit onderzoek worden gebruikt.

- Lengte interview: ongeveer 30 minuten

Onderdeel 2: onderwerpen behandelen**1. Persoonlijke ontwikkeling**

Vraag 1: Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?

Vraag 2: Denk jij dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is, zo ja hoe?

Vraag 3: In hoeverre draagt het huidige HR-model bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?

Vraag 4: In hoeverre dragen de groeigesprekken bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?

Vraag 5: Voel jij je door je persoonlijke ontwikkeling beter in staat om goed te presteren? Waarom wel of niet?

Anders verwoord indien verduidelijking nodig: Heb jij het idee dat je beter presteert wanneer je aandacht besteed aan je persoonlijke ontwikkeling?

Vraag 6: Wanneer ben jij tevreden over jouw persoonlijke ontwikkeling?

2. Rechtvaardige beloning

Vraag 7: In traditionele beoordelingsmethodieken worden vaak methodes gehanteerd waarbij medewerkers kunnen scoren op onvoldoende gepresteerd, waar een beloning van 0% aan wordt gekoppeld, indien de prestatie matig is geweest 1%, bij voldoende 2% en goed 3%. Hoe kijk je bij het huidige model van FRMWRK er tegenaan dat je een vaste beloning krijgt?

Vraag 8: Heb jij het gevoel dat de standaard jaarlijkse groeibeloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van jouw functioneren? Waarom wel of niet?

Vraag 9: Hoe ervaar jij de verhouding tussen jouw persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning die je krijgt?

Anders verwoord indien verduidelijking nodig: Heb jij het gevoel dat jouw ontwikkeling/groei binnen FRMWRK-gelijk op loopt met de jaarlijkse groei van 2%?

Vraag 10: Op wat voor manier kan volgens jou de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?

- Vraag 11: Is dit naar jouw idee mogelijk/wenselijk bij FRMWRK?
- Vraag 12: Wat is er nodig om dit haalbaar te maken?

Vraag 13: Heb jij nog vragen of opmerkingen of ben ik nog iets vergeten mee te nemen?

Onderdeel 3: afsluiting

- Korte samenvatting
- Bedanken voor het gesprek
- Gevolg: verslag sturen van gesprek, zodat je hierop nog aanvullingen kan geven? Dat je gelijk kan checken of ik dingen verkeerd heb geïnterpreteerd?

9.4 Analyseschema resultaten interviews team Productontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 4: "Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?" Deelvraag 5: "Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?" Deelvraag 6: "Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?"						
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?	Je kennis uitbreiden in een gebied dat verbonden is aan je vakgebied. Dus bepaalde technieken binnen Drupal of PDB-development. Indien mogelijk gelinkt aan je werkzaamheden in het bedrijf.	Dat je blijft leren, je blijft ontwikkelen, nieuwe skills aanleert, je meer en andere dingen kan als voorheen. Dat je dingen beter kan. Dat kan zowel op technisch vlak zijn als op persoonlijk vlak of op andere vlakken. Het hoeft niet per se op kennishoogte gericht te zijn, maar kan ook gericht zijn op vaardigheden of sociaal vlak. Dus zowel hard als soft skills als het ware.	Dat ik mijzelf zowel technisch als mentaal kan blijven door ontwikkelen. Dus dat ik mijzelf zowel wil verdiepen in studie om mijn programmeren te verbeteren, als dat ik mentaal goed kan blijven functioneren. Dat betekent ook dat ik met het team goed wil kunnen blijven samenwerken. Dat is wel wat bij mij het belangrijkste is, dat ik het nog steeds naar mijn zin heb en ik mezelf in controle blijf houden. Want je hebt nog weleens, ik noem het samenwerken, soms moet je ook alleen werken. Dus voor mij is het altijd een uitdaging om te zorgen dat ik een balans kan houden in zorgen dat ik goed ben, maar dat ik ook goed blijf.	Wat mij betreft is dat op verschillende vlakken. Als je kijkt naar wat een Developer of medewerker doet. Dan heb je op verschillende vlakken competenties, dat zijn ook een beetje de soft skills, waar je aan kan werken. Maar ook natuurlijk gewoon technische kennis. Alles bij elkaar maakt eigenlijk een Developer. Dat is ook een beetje de insteek geweest van die groeiberg. Zoals we dat destijds hebben ingesteld. Is dat je ook op andere vlakken kan ontwikkelen. En niet zozeer alleen je technische kennis. Want dat wordt vaak gedacht, van oh je bent een Developer of doet bepaalde dingen binnen een bedrijf. Dan moet je alleen daarin beter	Dat je bezig bent om je binnen je vakgebied te blijven ontwikkelen. Dat kan op persoonlijk vlak zijn, wat je natuurlijk kan gebruiken voor je werk uiteindelijk. Nogmaals, ik zie daar wel een verschil in. Enerzijds is dat op persoonlijk vlak, dus hoe ik mijn skills ontwikkel als persoon. En anderzijds is dat natuurlijk ook gewoon kennis verbreden en blijven verbreden, wat je ook weer voor je werk kan inzetten. Om dat te blijven ontwikkelen. Dat je daarin groeit. Want er valt namelijk altijd wel wat te leren. Dat stopt in principe niet. Uiteindelijk is dat natuurlijk met als doel om het binnen het werk te gebruiken.	Binnen mijn vak is het natuurlijk groei in technische kennis. Dus meegaan met ontwikkelingen in de markt, ieder jaar zijn er ook nieuwe technieken en tools die we kunnen gebruiken. Als je er een jaartje tussenuit bent loop je zeg maar achter. Dus dat is denk ik één. En ook in teamverband, in meetings, klantcontact, een stukje professionaliteit. Je kan niet verwachten van iemand die net uit de schoolbanken komt, dat die gelijk het voortouw neemt in klantgesprekken. Maar dat is iets waar je wel in kan groeien. Dus eigenlijk is dat meer een stukje persoonlijk initiatieven nemen, dingen signaleren die niet goed gaan. Aangeven, daarna	Dat je leert en groeit. En dat je het geen wat je geleerd hebt uitvoert in je leven. Het heeft impact op je snelheid, hoe efficiënt je werkt. Bijvoorbeeld als je sommige technologieën leert omdat je weet dat het je ontwikkeling versnelt. Stel dat je voor 50% je taak sneller kan doen dan eerst omdat je iets sneller implementeert en gebruikt, dan is dat al ontwikkeling. Daarnaast is het niet alleen ontwikkeling voor jezelf, maar zorgt het ook voor meer efficiëntie in het algemeen voor de organisatie. Zelfs persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie kan ook iets zijn wat niet gelijk gerelateerd is aan je werk. En dan bedoel ik aan programmeren. Maar

			communiceren, conflicten kan oplossen binnen het team. Dat ik mijzelf kan uitspreken. Dat gaat vaak over toon en de manier van doen. Daarin probeer ik mijzelf ook te ontwikkelen en dat vind ik ook leuk, op beide gebieden.	worden. Zo zie ik het niet. Het is meer een backend van allerlei randzaken ook. Bijvoorbeeld ook het beter worden in contact met klanten. Of überhaupt contacten binnen het team. Dus je communicatie skills ontwikkelen. Dat is natuurlijk ook heel belangrijk. Het is vrij breed hoe ik het zie.		handelen. Dus aan de ene kant de skills die je nodig hebt om je werk uit te voeren en aan de andere kant de manier waarop je het uitvoert.	wat dan wel gerelateerd is aan bijvoorbeeld stressmanagement of meer efficiënte communicatie. Of dat je bijvoorbeeld naar leiderschap skills toe werkt. FRMWRK is natuurlijk een kleine organisatie en we hebben niet veel posities om verschillende carrière stappen te maken.
Denk jij dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is, zo ja hoe?	Niet alles is natuurlijk even makkelijk meetbaar. In bepaalde vormen wel. Als je iets van een cursus volgt kan je zeggen dat je er een certificaat aan overhoudt. Maar als je gewoon twee dagen gaat verdiepen in bepaalde onderwerpen en het niet direct gebruikt in het project waarin je op dit moment aan werkt is het niet direct meetbaar. Behalve als iemand anders, die ook dezelfde kennis heeft, jou erover gaat bevragen.	Ja het is geen exacte wetenschap. Je kan wel een aantal pijlers of daar een score op geven om het enigszins meetbaar te maken. Maar ja, je zal niet een absoluut of reproduceerbaar getal kunnen krijgen van hoeveel je bent gegroeid. Wat dat is. Het blijft altijd subjectief. Maar harde skills kan je beter meetbaar maken door bijvoorbeeld toetsen, dan de soft skills. En soft skills vind ik eigenlijk nog wel belangrijker dan hard skills, terwijl dat	Ja. Door praktische voorbeelden te pakken en daarin ook te kijken of dat je die kan oplossen met elkaar. Dus heel praktisch. Kijk, bij FRMWRK hebben we de groeigesprekken. Daarin hebben we het vaak over praktische zaken. Dus ik kom er even technisch niet uit. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat je daar wel uitkomt? Wat heb je daarvoor nodig. Dus we pakken eigenlijk altijd verschillende situaties. En dan kijken of die situaties later steeds weer voorkomen of niet.	Meetbaar vind ik lastig. Ik denk dat het een gevoel is over een wat langere tijd. Je kan het misschien voor jezelf wel zeggen, maar ik denk dat ook anderen daar invoer in moeten geven. Zo van, heb je het gevoel dat hij daarin is gegroeid. Dan moeten die anderen natuurlijk wel weten wat diegene zijn verbeterpunten zouden moeten zijn. Maar ik denk dat het je wel een bepaald gevoel kan geven. Dus direct met cijfers is het lastig meetbaar. Maar als je meerdere mensen	Ja, dat denk ik wel. Als je daar vooraf met elkaar doelen over bepaald is het natuurlijk vrij makkelijk. Bijvoorbeeld ik wil dit jaar een cursus gedaan hebben. Ik wil dit jaar een klanttevredenheid van acht hebben. En als je aan het eind van het jaar gaat kijken of je doelen behaald hebt, is het natuurlijk meetbaar. Ik vind ook dat je die doelen gewoon met elkaar moet bepalen. Een doel hoeft niet altijd meetbaar te zijn. Het kan ook gewoon dat je de afspraak maakt met	Technische kennis wel natuurlijk. Vraag maar aan een programmeur of Developer om iets te bouwen en je komt er vanzelf achter of dat snel genoeg gaat, hoe de kwaliteit van code is en of daar de juiste gedachten achter zitten. De andere kant is wat lastiger natuurlijk. Dat kunnen mensen om je heen beoordelen. Die kunnen aan iemand merken of die beter wordt in bepaalde dingen, bijvoorbeeld in het voortouw nemen in meetings. Ik weet alleen niet hoe	Zeker. In het verleden heb ik ooit op een website een programma gevonden waar al je kennis en skills verdeeld staan. Daarin had je iets van 15 verschillende vragen die je moest beantwoorden, waardoor jouw sterktes en zwaktes inzichtelijk werden. Op basis daarvan kreeg je advies met opdrachten om dingen te verbeteren. Je kon ook je voortgang daarin bijhouden. Dat is iets om soft skills te ontwikkelen en te meten. En technische skills kan

	Dus ik denk dat het lastig is om het echt meetbaar te maken. Want niet iedereen zal die kennis hebben die jij nu vergaart. Dus je kan niet vragen over iets waar jij zelf ook geen kennis over hebt, behalve als je diegene vertrouwd in dat zij ook goed weten waar zij het over hebben.	moeilijker of eigenlijk niet te meten is. Bijvoorbeeld hoe je nadenkt of hoe gestructureerd je denkt en hoe goed je in problemen oplossen bent. Dat zijn hele belangrijke skills, maar dat is veel moeilijker te meten dan of iemand nou 20 functies uit een bepaalde taal kent.	Op het moment dat die situatie niet meer voorkomt, maar er een positieve wending in is. Dat vind ik dan wel meetbaar. Als dat ervoor zorgt dat ik de volgende keer die technische uitdaging aan kan. Vaak zeg je gewoon, we willen dit realiseren en daar heb ik zoveel uur voor. Op het moment dat ik binnen die uren blijf is het prima. Op het moment dat ik die uren verdubbel betekent dat je daar blijkbaar dus niet de juiste kennis voor hebt. Want anders had je dat wel binnen die uren weten te houden. Of had je wel kunnen inschatten dat het moeilijker was dan je dacht. Uiteindelijk zit daar natuurlijk een stukje kennis in die je nodig hebt. En wat betreft mentaal, dus meer het omgaan met collega's en het functioneren binnen FRMWRK, als binnen het team. Zijn er ook wel situaties waarin je	bevraagd en het ook periodiek vraagt, zou je misschien wel een bepaalde lijn kunnen vinden. Als je periodiek bijvoorbeeld doelen vastzet en dan kan je daar een lijn van die ontwikkeling langs leggen aan de hand van feedback van anderen.	elkaar. Bijvoorbeeld ik wil een keer een salesgesprek doen, omdat dat helemaal niet bij mijn functie hoort. Dat gaat er meer om dat je met elkaar daar naartoe werkt. Misschien kom ik uiteindelijk niet aan dat salesgesprek toe. Want ik ga meekijken en misschien een keer een training doen. Als blijkt dat ik dat totaal niet fijn vind of dat het helemaal niet mijn ding is. Dat ik dus uiteindelijk geen salesgesprek voer. Maar dat wil niet zeggen dat je dan niet gegroeid bent of ervaring opgedaan hebt of inzicht meegekregen hebt. Van nou dit was hem dus niet. Dat is dan natuurlijk een beetje een grijs gebied. Maar uiteindelijk denk ik dat je leerdoelen wel meetbaar kan maken. Dan moet je wel oppassen, je hebt natuurlijk van die Amerikaanse praktijken, dat je keiharde doelen	je het tastbaar kan maken. Misschien door een 360 graden feedback. Dat is alleen meer gevoel.	je denk alleen met certificaten meten. Daarnaast denk ik dat communicatie het meest belangrijk is als je werkt in een organisatie en een team, zonder communicatie kan je namelijk niet efficiënt zijn. Want dan komt er miscommunicatie, komen er misverstanden, vertragingen en noem zo maar op. Dus het meest belangrijke is volgens mij de manier hoe je communiceert, je leiderschap skills, bewustzijn, initiatief nemen. Als je daaraan kan werken en anderen merken dat je daarin gegroeid bent, is de ontwikkeling meetbaar. Op die website was trouwens geen invloed van buiten, dus je kon daarin geen feedback van anderen krijgen. Het ging echt om jezelf. Je kreeg sommige situaties voor je en dan werd er
--	--	--	---	---	---	--	---

		soms conflicten hebt en dan kan je wel zorgen dat als er bepaalde situaties voor doen, je daar goed mee om kan gaan. Bijvoorbeeld dat je je frustreert omdat iemand niet de volledige kennis heeft. Of dat ik mij frustreer dat ik bewijze van spreken kwaad wordt of mijzelf niet kan beheersen in wat voor situatie dan ook. En dan in een volgende situatie bij een zelfde omstandigheid dat ik dat wel kan. <i>“Ja, en dat laatste wat je aangeeft. Hoe zou je dat volgens jou dan kunnen meten als je bepaalde situaties hebt?”</i> Dat is natuurlijk in dat geval lastiger, maar neem bijvoorbeeld in omgang met een collega waar je het wat minder mee kan vinden. Op het moment dat ik gefrustreerd raak is dat niet de bedoeling. Dus op	hebt. Echt op basis van cijfers. Je moet zoveel procent meer winst maken, of teamlead winnen. Volgens mij wil je daar ook wel van wegblijven. Althans, anders wordt het denk ik meer een kwantitatieve organisatie hoe we met elkaar omgaan. Dat is juist wat je niet wil. Het moet wel menselijk blijven. Dat het met name natuurlijk ook om kwaliteit gaat. Maar een hele op cijfertjes gebaseerde cultuur is niet echt iets wat ons past denk ik of waar mensen blij van worden. Want dan ben je alleen maar met cijfertjes bezig denk ik. En dan vergeet je de rest.	gevraagd wat je in zo'n situatie zou doen. Ik denk dat het de beste manier van evalueren ooit was. Want ik denk dat feedback vanuit anderen niet altijd optimaal werkt. Feedback is alleen nuttig en kan alleen werken als de feedbackgever de feedback kan onderbouwen en jouw nieuwe inzichten kan geven. Maar het werkt niet als iemand alleen zijn mening geeft en in de feedback niet de reden achter een bepaalde handeling meeneemt. Dus als je alleen subjectieve feedback krijgt die alleen maar zegt dat je slecht bent, dan gaat niemand dat lezen en proberen te verbeteren. Als je daarentegen onafhankelijke evaluatie hebt waarin je zegt, dit is je zwakke kant en dit is je goede kant. En vervolgens kan omschrijven waarin je dat kan zien, dan werkt het. Dus het
--	--	--	---	--

			het moment dat ik bewijze van spreken een studie hiervoor kan doen of een methode vindt om niet gefrustreerd te raken, dan is dat voor mij heel meetbaar. Want dan kan ik vastleggen van oké ik had een frustratie maar dat heb ik wel omgebogen naar iets positiefs. Waardoor je dat kan verhelpen met elkaar. Dat is vaak ook gewoon een stukje onbekwaamheid in omgang.				gaat zeker ook om de manier van evalueren.
In hoeverre draagt het huidige HR-model bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Ik denk dat ik hierin een beetje een slecht voorbeeld ben aangezien ik in mijn groeigesprekken niet zo zeer daarmee bezig ben geweest, maar meer met mijn vertrek. Omdat al duidelijk was dat ik na zoveel tijd wegga, was het niet echt relevant meer om te bespreken wat mijn groei zou zijn op die groeiberg over twaalf maanden, als ik over drie of zes maanden weg ben.	Ik moet zeggen dat ik de persoonlijke ontwikkeldag en de groeigesprekken daar heel erg aan vind bijdragen. Omdat die je echt dwingen om jezelf even een spiegel voor te houden en jezelf de kans te geven om nieuwe vaardigheden op te doen. Als je dan aan het eind van het jaar een salaristap maakt of hoger in functie gaat is hartstikke leuk. Maar dat is voor mij niet een directe	Nou wel aardig moet ik zeggen. In die zin, het wordt voor mijzelf niet echt vastgelegd, dus ik heb dat voor mijzelf niet echt scherp. Dat mis ik wel. We wilden ooit daarvoor iets inzetten maar dat is mislukt. Maar ik moet zeggen dat de groeigesprekken, die ik heb met Thomas, voor mij wel bijdragen aan gedragsverandering en verdieping in bepaalde zaken. Daaruit komen wel	Er zit misschien niet zo heel veel lijn in. Zeker de laatste tijd niet omdat we nu tijdens de Corona tijd geen groeigesprekken hebben gehad. Maar zoals ik hem zie is Thomas best wel actief in het uitvragen richting Developers. Eigenlijk ook een beetje op lager niveau uitvraag doen en toch doorvragen waarom bepaalde dingen voorkomen. Dus hij signaleert problemen en verbeterpunten	Ik moet zeggen. Ik heb mijn groeigesprekken met Thomas. Alleen dat staat al een tijdje op een laag pitje. En dat komt omdat ik eens in de twee weken een soort bijpraat moment heb met mijn leidinggevende. Dan voelen de gesprekken met Thomas soms dubbelop en daarom cancel ik die groeigesprekken ook vaak. Dus ik merk dat de groeigesprekken voor mij niet echt een	Die ontwikkeldagen zijn natuurlijk ideaal voor Developers om nieuwe technieken te leren en te verdiepen in andere dingen dan je dagelijkse werkzaamheden. Dus dat draagt daar wel aan bij. Die groeigesprekken vind ik ook wel waardevol. Die gaan iets meer over hoe dingen aan te pakken. Dat is vooral wat wil je leren, hoe ga je dat doen, aan wie zou je dan eens moeten vragen hoe of wat?	Niet zoveel. Omdat ik mij continue moet blijven ontwikkelen, ook buiten mijn werk. Het is fijn om een extra dag in de maand te hebben om aan mijn persoonlijke ontwikkeling te werken, maar soms voelt dit voor mij niet als extra dag omdat ik mijn technische skills continue moet blijven ontwikkelen. Daarnaast denk ik dat de groeiberg en 2% loonsverhoging geen effect hebben

"En het feit dat jij ernaartoe werkt om de overstap te kunnen maken naar een andere organisatie, is dat ook niet onderdeel van jouw persoonlijke ontwikkeling?" In zekere zin, al ben ik wel in het volledige proces gegroeid, voornamelijk in het houden van sollicitatiegesprekken. Beetje een apart vak om in te groeien als je al bij een bedrijf werkt. Mijn technische kennis heb ik wel tijdens de ontwikkeldagen, maar ook daarbuiten ontwikkeld.	motivatie om nou echt aan de gang te gaan, van oh ik wil een salarisverhoging dus ik ga hard leren. Dus ik denk meer dat die dagen en groeigesprekken helpen om scherp te houden waar je mee bezig bent, dan uiteindelijk financiële prikkels. Nou is dat natuurlijk ook wel fijn. Bij mijn vorige werk bijvoorbeeld waren we overgenomen en in een ander bedrijf terecht gekomen. Wij zaten met salarissen boven wat daar in het salarishuis paste. Dus hoe je ook je best deed, je kon nooit méér salaris krijgen. Dus het is ook wel frustrerend als je niet kan groeien in salaris. Maar het is, ja zeker niet de belangrijkste motivatie.	bepaalde acties die ik vaak voor mijzelf opschrijf en waar ik dan ook mee aan de slag wil. Dus daarin merk ik wel dat het bijdraagt aan mijn ontwikkeling. Ik mis dus wel feedback van anderen. Want het is ook eigenlijk heel eenzijdig. Ik kan mij voorstellen dat andere mensen ook weleens ergernissen hebben aan mij of dat ik bepaalde zaken op een bepaalde manier oplos en die kwaliteit daarvan nog niet voldoende is op technisch vlak. Maar dat dit uiteindelijk nergens wordt gedocumenteerd of vastgelegd, omdat er nergens plek voor is om dat ook te doen. Dus mensen stappen niet zo snel naar Thomas toe van, wil je het daar eens met hem over hebben, want het is mij opgevallen dat hij daar nog niet bekwaam genoeg in is. Of ik vond dat hij	en verbindt daar ook acties aan. Dat is denk belangrijk en mijn gevoel daarbij is ook dat het wel aardig werkt. Omdat daar dan ook zeker acties uitkomen waar hij ook de volgende maand weer even naar vraagt. Heb je daarin al actie ondernomen zeg maar. Dat dwingt je toch een soort van om er actief mee bezig te zijn. "En als je dan ook kijkt naar andere delen van het HR-model, zoals die persoonlijke ontwikkeldagen en die groeiberg, hoe kijk je daar dan tegenaan?" Ik denk dat het wel goed is hoe het is ingestoken. Als je het bijvoorbeeld hebt over die persoonlijke ontwikkeldagen, dan heb je toch even dedicated de tijd om ergens iets mee te doen. Want normaal gesproken ben je 's avonds misschien een beetje aan het	goede bodem hebben. Dat is ook een beetje omdat ik wel zoekende ben naar wat ik nu doe, is dit het wel, wat zou ik dan anders willen? En die zoektocht is niet wat je zomaar even uitkauwt. Dus dat draagt er denk ik ook wel aan bij. Maar het hele fenomeen van die groeigesprekken hoe het werkt vind ik wel iets heel positiefs van waar we vandaan komen. Alleen ik maak er zelf nog te weinig gebruik van. En we hebben ook een tijdje gewerkt met zo'n platform waarin je doelen moest stellen en feedback kon geven. Maar dat werkte niet. Je ziet toch bij heel veel mensen dat je daar dan dingen bij moest halen en uploaden, gesprekken moest voeren. Dat kwam niet goed uit de verf. Ik weet niet exact wat daar de reden voor was, maar ik hoorde heel veel	Dat vind ik wel prima zoals het nu gaat. Alleen die beloning aan het eind staat daar in principe los van. Er wordt niet gemeten hoeveel iemand is gegroeid. We hebben dan wel natuurlijk het model dat je anderen kan nomineren voor de Raket bonus of Schouderklop bonus. Dat is ook wel weer lastig. Ik merkte afgelopen jaar, toen we het voor het eerst deden, ik heb dan zelf iemand genomineerd. Maar je merkt dat heel veel mensen dat of vergeten of niet goed weten wie te nomineren. Als je er goed over nadent kan je natuurlijk altijd wel iemand verzinnen waarvan je kan zeggen: die heeft dit goed gedaan het afgelopen jaar, dus... Maar goed. Dat vind ik nog niet helemaal eerlijk om het zo maar even te noemen. Het is te random denk ik. Maar misschien is het omdat het nieuw is.	op mijn ontwikkeling, omdat mijn ontwikkeling niet gemeten kan worden.
---	---	--	---	--	--	---

		niet goed reageerde naar een klant ofzo. Maar daar is nog niet echt een goede procedure voor. Op het moment dat ik mij bij wijze van spreken erger aan een collega. Misschien dat een collega nog ergens wat moet bij schroeven of leren, dan komt het niet in mij op om dat aan Thomas te melden. Dat zou ik dan ook niet zo snel doen denk ik. <i>“Zou je dat wel sneller direct tegen die collega zeggen, of denk je dat collega's dat wel onderling doen?”</i> Ja, dat gebeurt wel. Uiteindelijk wel, we geven elkaar wel tips. Maar soms is daar wel meer voor nodig. Op het moment dat ik iets constateer en ik geef je een tip en iemand doet daar niks mee. Dan is dat wat anders als bijvoorbeeld vijf mensen dat zouden constateren. Dan zou die persoon	stoeien. Maar tijdens werktijd is dat een beetje lastig. Dus ik ervaar dat wel als toegevoegde waarde. Ik moet zeggen, die groeiberg weet ik niet. Daar is nog niet echt een opvolging op gegeven, van hoe ver zit je nu op die groeiberg? We hebben ooit een nulmeting gedaan en bepaald, bij elke medewerker, van oké je zit nu ongeveer hier op de berg. Maar daarna heb ik daar niks meer over gehoord. Tenminste, dat is hoe ik hem zie. Dat moet volgens mij wel weer worden opgepakt. Nu heb ik er ook zelf niet naar gevraagd hoor. Maar dat mag wel aandacht krijgen denk ik als dat nog steeds the way to go is. <i>“Op wat voor manier zou dat dan aandacht kunnen krijgen volgens jou?”</i> Ik denk dat je dan toch weer een soort	mensen zeggen dat het veel was om in een apart systeem allerlei doelen en verslagen van gesprekken op te voeren. Dat voelt heel erg als een extra taak erbij bijna. Maar ja als je wel doelen wil stellen met elkaar, is het vanuit HR-perspectief ook wel fijn om dat in een soort format te doen. Alleen je zit naar een scherm te kijken met een profiel van jezelf waarin je doelen met je manager hebt besproken die je bij moet houden. Ik denk toch dat een een op een gesprek met je leidinggevende waarin je dingen bespreekt fijner werkt dan dat je profiel in één keer een soort van platform is geworden. <i>“Zover ik weet kon je in het platform ook feedback vanuit collega's ophalen, hoe kijk je daar dan tegenaan?”</i>	We hebben het nu allemaal een keer gedaan, dus misschien dat het aan het eind van dit jaar beter of anders gaat. En dat de 2% beloning er niet aan is gekoppeld is aan de ene kant natuurlijk wel lekker. Omdat je altijd verzekerd bent van een bepaalde stijging. Aan de andere kant word je dus niet altijd kritisch beoordeeld op het afgelopen jaar. Het is maar net of er collega's zijn die aan je denken en of ze het je gunnen. Daar zie ik dus wel kans voor verbetering. Want de Raket bonus en Schouderklop bonus zijn nu de enige manieren om harder te groeien dan standaard. Wat ik ook wel goed vind zijn die groeibergen met bepaalde competenties en daaraan vast ook bepaalde	
--	--	---	--	--	---	--

			misschien eerder denken van oké ik moet hier iets mee of ik moet mijzelf hierin ontwikkelen. Nu is dat er niet echt. Dus op het moment dat ik dat tegen een collega zeg en ik heb andere collega's daarover gesproken, dan heeft die collega daar eigenlijk helemaal geen beeld bij dat het iets is wat breder gedragen wordt.	van meting zou moeten doen. Misschien wel op diezelfde punten. Volgens mij waren dat bij de implementatie een soort van competenties die voor jou zouden moeten gelden binnen je functie. Maar dan moet daar eigenlijk gewoon weer naar gekeken worden per punt van waar zit je nu. Zie ik daarin nog verbetering, of heb je daarin al verbetering gemaakt sinds die nulmeting? "Om de hoeveel tijd zou dat dan volgens jou gemeten moeten worden?" Ik denk dat het wel regelmatig moet gebeuren en dan bedoel ik, twee keer per jaar, zo iets. Je bent toch wel diverse maanden bezig om je dingen te kunnen verbeteren. Dus dat gaat zo snel niet denk ik, of dat kan je zo snel niet zien. Maar dan ook twee keer	Dat is denk altijd goed om met je collega's te vragen, wat vind jij van mij. Omdat je daar altijd wel iets uithaalt wat je zelf niet ziet. Het zijn toch collega's die met je werken. Dan is het toch gewoon een beetje spiegelen. Dus dat is zeker goed. Ik vind ook wel, dat de structuur die wij nu hanteren is dat je natuurlijk iedere maand in principe een groeigesprek hebt. Dat je daarin gewoon met je leidinggevende of de HR-persoon een gesprek voert over hoe gaat het nou eigenlijk met je is en wat wil jij, waar word je blij van en waar niet? Dat hoeft niet altijd te zijn over meetbare doelen van goh, ik wil inderdaad meer leads binnen halen. Maar dat kan ook over gaan dat ik merk dat ik iets minder lekker in mijn vel zit. Op een	salarisschalen. Dat hadden we voorheen helemaal niet. En voorheen was de beoordeling een beetje natte vinger werk. Eigenlijk is dat een beetje omgedraaid. Die beoordeling is er niet meer, die staat dus vast op 2%. Het voordeel van de groeiberg vind ik vooral de houvast, dat je een beeld hebt waar je zit in vergelijking met iemand die net binnen komt. Dat er ook bepaalde competenties gedefinieerd zijn. Dat je daaraan kan meten van ik beheers dit helemaal of dat voor een groot gedeelte. En dat geeft wel een goed gevoel. "Hoe ervaar je de stappen die je kan maken op de groeiberg?" Werkt dat nog wel zo? Want in principe heb je nu gewoon die 2% zeg maar. Ik denk daar niet zo	
--	--	--	---	---	---	---	--

			per jaar ofzo, dat je dan weer eens even bekijkt van hoe ver zij je. <i>"Dat zou dus eigenlijk betekenen dat je ook twee keer per jaar loonsverhoging kan krijgen?"</i> Ja, in theorie wel. <i>"Want nu is het zo dat je 1x per jaar 2% groeit op de groeiberg. Maar hoe is dat voor jou, want zoals ik het begrip is dat voor jou niet inzichtelijk op die manier?"</i> Nee, je groeit dan inderdaad wat je zegt op die berg met die 2%. Maar bijvoorbeeld je groei binnen junior, medior en senior, want dat is volgens mij ook onderdeel van die groeiberg. Daar zijn geen handvatten voor zeg maar, althans dat wordt niet tegen het licht gehouden. Binnen je functie groei je bijvoorbeeld van medior naar	vastgezet moment de tijd nemen met elkaar om gewoon eens te bespreken van hoe gaat het nou met je en wat wil je doen? Valt ook wat mij betreft onder de kop persoonlijke ontwikkeling. Dus het wordt niet alleen maar ingegeven vanuit de werkgever, van je hebt die rol, dit is je salarisschaal. Als je wil verder groeien moet je dit en dat doen. Dat is echt wel heel traditioneel. Terwijl je het ook om kan draaien. Dat is bij FRMWRK nu heel positief en faciliterend ingesteld. Dan is groei een heel breed begrip. De verantwoordelijkheid voor groei is natuurlijk voornamelijk vanuit de werknemer ook en een organisatie is daar met name ook voor nodig om dat faciliterend te begeleiden.	vaak over na. Ik weet wel dat we toen der tijd ook zelf moesten aangeven waarvan wij vonden waar we ongeveer zaten. Dat klopte dan wel aardig. Al had ik het idee dat FRMWRK een hoop mensen lager in schaalde dan ik zelf had verwacht. Bij sommigen is daar nog wel onenigheid over geweest geloof ik. Van jullie vinden dat ik dit en dat wel goed doe en toch sta ik daar op die berg. Dan bleek dus achteraf dat het gat best wel groot was tussen wat iemand verdiende en wat iemand zou moeten verdienen. Maar goed, dat is nu de wereld uit. Iedereen heeft een plekje. Dus nu is het 2% telkens.	
--	--	--	--	--	--	--

				senior, maar daar mag best aandacht naar toe denk ik. Dat men weet wat ervoor nodig is om hogerop te komen. Dat maakt het dan wel een stuk concreter denk ik. Want die percentages zeggen op de berg eigenlijk niet zo heel veel heb ik het idee. Ik bedoel, iedereen zet zich natuurlijk in en qua loon groei je dan daarin, maar de daadwerkelijke verbetering van competenties, daar is nog weinig aandacht aan gegeven.			
In hoeverre dragen de groeigesprekken bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Dan kom ik een beetje terug op dat het bij mij een beetje een rare situatie is geweest. Ik heb het tijdens die groeigesprekken voornamelijk gehad over hoe het nou gaat in een bedrijf en daarnaast hoe het gaat met mijn zoektocht. Mijn werk met zo'n recruiter. Dus in die zin is het een beetje een	Wat ik heel goed vind. Het is heel stom. Maar omdat er een vast moment voor is, je er ruimte voor vrij houdt in je agenda en het scherp houdt. Want als je dat niet doet, dan ben je gewoon met de lopende zaak en lopende projecten bezig. Dan doe je gewoon je werk. Om af en toe in de maand even je	Ja veel. Nogmaals, het zou optimaler kunnen alleen voor mijzelf merk ik dat het wel werkt. Ik ben er wel heel positief over. Vooral om het feit dat je gewoon even in gesprek kan en ergens over kan sparren. Op een manier waarop je weet dat het niet naar buiten komt. Het wordt niet tegen je gebuikt. Het is vooral	Ik denk voor een groot deel. Want daarin maak je toch een soort van actiepunten om aandacht aan te geven. Bijvoorbeeld drempels om overheen te stappen, als je al de hele tijd iets wil verbeteren. En als je daarop terugkomt en daar concreet acties aan geeft, helpt dat zeker.	"Als je naar de gesprekken kijkt die je met je leidinggevende voert, denk je dat je daarin zowel de vakinhoudelijke kennis als skills van de persoonlijke ontwikkeling bespreekt, dus dat het op die manier wel bijdraagt aan je persoonlijke ontwikkeling?"	Het zijn meer handvatten die je krijgt. Ik denk dat het een beetje afhankelijk is van wie jouw manager is. Want ik voer die gesprekken met Thomas bijvoorbeeld. Ik vind Thomas daar wel heel goed in. Terwijl eigenlijk mijn direct leidinggevende de aangewezen persoon daarvoor is.	Die hebben eigenlijk geen impact. Wat ik bespreek in de groeigesprekken zijn sommige moeilijkheden. Bijvoorbeeld als ik een probleem heb met een collega. Dan bespreek ik zo'n situatie met Thomas en hij geeft mij advies over hoe ik dat op kan lossen. Dus het gaat meer over persoonlijke

	aparte situatie van mij, omdat er echt vrij weinig is gesproken over mijn persoonlijke ontwikkeling en meer over mijn werk buiten FRMWRK. Dus in dat opzicht is mijn ervaring hierin waarschijnlijk anders dan andere Developers of medewerkers bij FRMWRK. Maar het heeft wel bijgedragen aan de ontwikkeling richting een ander bedrijf.	spiegel voor te houden, dat triggert je van oh ja dat wil ik nog doen en uitzoeken. Gewoon een stok achter de deur en regelmaat om in het achterhoofd te houden. "En hoe kijk je er dan tegenaan dat jij in de lead bent in de groeigesprekken?" Dat vind ik op zich prima. Het groeien moet je ook voor jezelf doen en niet omdat het verplicht is. Dus als het uit de andere kant moet komen werkt het ook niet denk ik.	een soort van coaching. Dat is ook wel nodig omdat je dat niet met jezelf kan doen. Dan vind ik die gesprekken wel heel waardevol. Dus los dat het soms niet leidt tot directe persoonlijke ontwikkeling. Is het feit dat je bewust wordt en soms even jezelf op een plaats kan zetten, om te realiseren van oké, eigenlijk ben ik hier al best wel bekwaam in of gaat het best wel goed of ligt het niet aan hetgeen waarvan je dacht dat het aan ligt. Dat geeft vaak wel wat richting om jezelf toch te ontwikkelen. Het is een ander soort ontwikkeling misschien.		Met name de persoonlijke ontwikkeling qua skills wel. Niet zo zeer op de kennisvlak qua inhoudelijk. Omdat je ook in dezelfde functie werkt en overeenkomsten hebt en dingen van elkaar oppikt. Qua kennisniveau ook deels. De leidinggevende heeft technisch gezien meer kennis dan ik, alleen het punt is dat je het daar in een gesprek over kan hebben. Maar in een gesprek met een klant of het team staat de leidinggevende daar niet naast. Maar het kan wel zo zijn dat als wij het hebben over skills en ik ergens tegenaan loop, dan zou je dat natuurlijk ook gemakkelijker kunnen omzetten naar waarom zou ik daar niet een cursus timemanagement over doen bijvoorbeeld. Want dat zou wel helpen. Maar dat zou je dan eigenlijk tegen het licht moeten houden	Ik heb het in het verleden ook weleens met mijn direct leidinggevende gevoerd. Maar daar had ik dan weer helemaal niks aan. De Online Marketeers voeren het gesprek dan wel met hun leidinggevende, dus dat is dan weer anders. Maar ik krijg in ieder geval van Thomas wel handvatten. Die luistert wel, als je een praatje houdt vist die wel tussen de regels door van oké, misschien moet je hier iets mee en dat kan je op zo'n manier gaan doen. "Waarom had je er dan niks aan als je die gesprekken met je direct leidinggevende voerde?" Dat is alweer lang geleden. Maar die zit dan denk te dicht op het team. Die is bij de dagelijkse dingen betrokken en is heel erg van het plannen en de uren, daar	coaching. Dan vraagt hij wat voor nieuwe dingen ik heb geleerd, wat ik van plan ben om te doen tot het volgende gesprek. In het volgende gesprek komen we dan daarop terug, heb ik het probleem opgelost met die persoon? Of niet? En hoe? En wat waren mijn prestaties van hoe ik het wilde oplossen? Het heeft dus geen enkele invloed op de 2% loonsverhoging. Ik zou wel graag willen weten wat er in zo'n groeigesprek besproken wordt met een Nederlands persoon. Of dat anders is. Want niemand legt de regels van de groeigesprekken uit. Wat zou daarin besproken moeten worden en wat niet? En als ik problemen heb binnen mijn werkzaamheden op technisch vlak ga ik naar andere Developers en proberen we te brainstormen over
--	---	---	---	--	---	--	---

				met Thomas, omdat hij over de persoonlijke ontwikkelingsbudgett en gaat. Als die behoeften er zijn weet je Thomas ook wel te vinden. Vorig jaar heb ik een leuke projecttraining gedaan en dit jaar nog niet. Nou hoeft dat natuurlijk ook niet per se iets te zijn wat elk jaar voorkomt. "Ja, want ik vroeg me af of je dan niet toch nog iets extra's eruit kan halen met de gesprekken met Thomas?" Ja, vaak is het punt, ga gewoon met elkaar zitten en er komt altijd ook wel iets op tafel. Want dat is ook zo, als ik met hem zit heb je aan een half uur te kort. Thomas is ook wel scherp, die kan goed luisteren en ook de dingen wel uitfilteren. Dus het is gewoon met name het feit dat we die gesprekken met enige regelmaat moeten inplannen. Ik	staat hij bovenop. Dus per definitie krijg je niet zomaar de ruimte om andere dingen te doen. Ik denk dat zijn rol in het bedrijf dat gewoon lastiger maakt. Op technisch vlak heeft mijn direct leidinggevende ook helemaal geen inzicht op mijn werk. Dat zou ik dan wel weer een goede vinden. Dus dat Developers door andere Developers beoordeelt zouden kunnen worden. Want die weten precies hoe iemand anders bijvoorbeeld codes schrijft en hoe dat na verloop van tijd beter of slechter gaat. Of dat iemand luistert naar tips die je geeft.	hoe dat probleem opgelost kan worden. Maar ik ben meer aan het worstelen met communicatie. Want ik heb een totaal andere mentaliteit. De meeste dingen die ik goed vind, zijn niet goed volgens anderen. Of dat er een misverstand is. In de groeigesprekken krijg ik dan meer verduidelijking waarom iets zo gebeurde en niet lukte. Ik denk dat de groeigesprekken geen impact hebben op mijn persoonlijke ontwikkeling omdat we die dus eigenlijk niet bespreken. Want ik zie dat wat ik bespreek niet altijd als persoonlijke ontwikkeling. Want in een conflict zijn altijd beide kanten fout. Maar er is geen ontwikkeling mogelijk als beide personen daar niet aan willen werken. Dus zelfs ik zou dat wel willen maar als de andere persoon niet van
--	--	--	--	---	---	---

					bedoel, het is maar een half uurtje dus het moet makkelijk kunnen.		gedachte wil veranderen, kan ik mij daar ook niet verder in ontwikkelen. Ik kan dan natuurlijk mijn kant wel ontwikkelen, maar dan is de oplossing maar vanuit één kant. Dus zeker wanneer je afhankelijk bent van die andere persoon, word jij tegen gehouden in je ontwikkeling.
Voel jij je door je persoonlijke ontwikkeling beter in staat om goed te presteren? Waarom wel of niet?	Ja dat zeker wel. In de persoonlijke ontwikkeldagen die ik hiervoor ook heb gehad, heb ik zeker wel kennis opgedaan die ik heb kunnen gebruiken in projecten. Daarnaast werk ik wel gewoon buiten werktijd om ook om kennis bij te werken, dat kan je inderdaad ook wel persoonlijke ontwikkeling noemen, dat draagt ook zeker wel bij. Dus het is niet zo zeer alleen die persoonlijke ontwikkelingsdagen, maar dat zijn wel	Ja, absoluut. Omdat je merkt dat als je voor jezelf bepaalde doelen stelt, je daaraan gaat werken, dat je merkt dat je daar beter in wordt. Dat dingen gewoon soepeler gaan en je meer voor elkaar krijgt. Want doordat je bepaalde doelen voor jezelf stelt doe je dingen die je anders misschien niet had gedaan. Of krijg je nieuwe vaardigheden of verbeter je bestaande vaardigheden. Je merkt dat als je dat	Ja, dat durf ik wel te zeggen ja. Mede ook door groeigesprekken en de personal development dagen. Tijdens de groeigesprekken heb je even het moment om stil te staan bij je ontwikkeling. Omdat je dat in je dagelijkse bezigheden vaak niet doet. Bij de personal development dag is dat ook. Want vaak kan je voor jezelf evalueren of de oplossing die je kiest wel de juiste oplossing is. En achterhalen of daar geen betere oplossingen voor zijn.	Vanuit mijn rol denk ik dat ik anderen ook beter laat presteren. Als ik concreter kan zijn op bepaalde punten, dan heeft dat denk ik misschien wel meer effect op anderen. Dat het team in het algemeen beter presteert wanneer ik aandacht besteed aan mijn persoonlijke ontwikkeling.	Ja, ik denk dat het zeker met elkaar verbonden is. Dat je juist de mogelijkheid krijgt om aan je skills te werken en die te ontwikkelen. Dan draagt dat er natuurlijk zeker aan bij. Je wordt ook in de gelegenheid gesteld om aan je persoonlijke ontwikkeling te werken, dus je krijgt daar ook de tijd voor. Die tijd mag je nemen, hoeft niet. Je kan natuurlijk ook buiten de persoonlijke ontwikkeldagen aan je persoonlijke ontwikkeling werken.	Weet ik eigenlijk niet. Ik denk dat het niet veel uitmaakt. Want ik kan mijn werk nu goed doen. Daar hoeft ik niet heel erg in te groeien om dat te kunnen blijven doen. Maar dan zit er ook geen uitdaging meer in. Maar dan gaat het een beetje op de automatische piloot en dat kan prima. Dus nee, dat is niet van belang denk ik. "Op wat voor manier ontwikkel jij je nu nog dan?" Ik doe dat natuurlijk wel met bijvoorbeeld nieuwe technieken	Ja, zeker. Omdat, stel dat ik reageer als een volwassene en meer vooruit kan denken. Maar ook snelle en juiste beslissingen kan nemen, dan kan ik meer verantwoordelijkheid nemen. Dat is hoe ik denk dat ik beter kan werken door mijn ontwikkeling. Ook als ik terugkijk van toen ik begon met werken bij FRMWRK en dat vergelijk met nu. Toen wist ik niet altijd hoe processen werkten en had ik nog niet genoeg ervaring. Waar ik nu ben, met verschillende certificeringen, een

	bepaalde meetpunten zeg maar, in plaats van geleidelijk gedurende het jaar bepaalde dingen oppakken en je kennis verbeteren. Daarbij zou ik niet een bepaald punt kunnen noemen waarvan je denkt oké, hierin heb ik echt veel kennis opgedaan. Omdat dat geleidelijk gebeurt en je je continu ontwikkelt en standaard mee bezig bent.	eenmaal voor elkaar hebt, dat je daar dan profijt van hebt. Bijvoorbeeld, ik had vorig jaar voor mijzelf het doel gesteld om wat meer aandacht aan open source gegeven. Dan maak je daar concrete actiepunten uit, dus we gaan dit doen. Omdat je dan die stappen neemt, krijg je andere mensen mee en zie je ook dat andere mensen enthousiast worden en je daardoor ook echt je doelen behaalt. In plaats van dat je het alleen in je achterhoofd hebt en je doet er weinig mee. Als je geen concrete acties hebt is het moeilijker om ook echt iets voor elkaar te krijgen.	zodat je de volgende keer daarin effectiever kan werken.		Los van dat je jezelf natuurlijk gedurende het werk continue ontwikkelt aan je skills en klanten waarmee je werkt ook wel anders zijn. Maar dat je ook de tijd krijgt om tijdens het werk met persoonlijke ontwikkeling bezig te zijn, geeft je ook wel de zet om echt met je persoonlijke ontwikkeling bezig te zijn.	uitzoeken. Ik draai nu bijvoorbeeld weer mee met het Drupal team. Omdat ze daar net even wat andere tools gebruiken. Dat is voor mij dan ook wel weer nieuwe input en kennis en ook weer even met andere mensen samenwerken. Dat is omdat ik het zelf leuk vind, omdat ik daarin kan en wil groeien. Dat is niet noodzakelijk om bij Magento mijn werk te kunnen doen.	switch naar een andere functie, de manier hoe ik denk en ik mijzelf ontwikkel. Ja, daardoor presteer ik zeker beter.
Wanneer ben jij tevreden over jouw persoonlijke ontwikkeling?	Als ik het succesvol in de praktijk heb kunnen brengen. Dus als ik in een project of persoonlijk projectje, de opgedane kennis succesvol heb kunnen gebruiken om iets te maken wat werkt.	Ik denk uiteindelijk als je gewoon nog steeds je werk met veel plezier doet en daar uitdagingen in ziet. Dat is de beste meetlat. Ik wil altijd wel spannende nieuwe dingen kunnen doen en	Ik ben wat dat betreft nooit tevreden. Maar uiteindelijk is het wel zo dat ik het idee moet hebben dat ik vooruitga. Op het moment dat ik iedere maand weer wat kan innoveren of ik bij	Dat weet ik niet eigenlijk. Ik heb mijzelf ook niet echt een doel ofzo voorgesteld. Stel dat je een doel hebt en je bereikt dat, dan ga je ook gewoon weer met nieuwe verbeterpunten aan	Ik denk niet zo zeer als je na een jaar terugkijkt en denkt ik heb dit en dat gedaan. Maar dat het ook meer in de kleine dingen zit. Het kan er ook aan liggen als ik met een collega een gesprek	Als ik bij mijzelf voortgang merk. “En hoe merk je dat?” Dat zit heel erg op technisch vlak natuurlijk. Maar als ik met bepaalde technieken iets kan	Ik heb er nog nooit zo over nagedacht. Maar ik heb een heel tof nootboek wat ‘Free to focus’ heet van Michael Hyatt. Waarin je jouw eigen doelen in kan stellen voor elk kwartaal. Je hebt een wekelijkse

	"Is dat op zo'n manier ook te meten dan?" Ja, in die zin is inderdaad je persoonlijke ontwikkeling te meten, voor mij in ieder geval. Als ik daadwerkelijk iets succesvol heb kunnen uitvoeren waarvoor ik de kennis heb moeten gebruiken die ik tijdens mijn persoonlijke ontwikkeling heb kunnen opdoen.	vooruit kunnen kijken en nieuwe uitdagingen hebben. Dus zolang je maar nieuwe uitdagingen hebt en het ook leuk vindt om daarmee aan de gang te gaan, kan je tevreden zijn over je persoonlijke ontwikkeling.	leer, is dat voor mij weer een positief verhaal. Ooit zei een collega tegen mij: "Als je een week niks geleerd hebt moet je zorgen dat je weg bent". Een soort van grap was dat. Maar ik heb dat wel een tijdje voor mezelf gehad om dat te evalueren. Heb ik deze week iets geleerd? Over het algemeen kom je iedere week toch wel weer een stapje verder. Dat is wel iets waarin je dan die bevrediging houdt in je werk en wat je doet. Als je het op dagelijks niveau doet is het heel vaak een teleurstelling, omdat je soms echt wel een dag vast kan zitten in iets. Maar het als nu hebben we maandelijks die groeigesprekken. Dan was er elke maand wel iets waarvan ik dacht, ja hier ben ik wel deze maand mee aan de slag geweest. Ook al is het niet dat ik elke personal development dag of	de slag. Althans zo zie ik hem. Dus het houdt nooit op denk ik. Het is een continu proces en daarom vind ik het lastig om te bepalen wanneer het moment is om daar tevreden over te zijn.	heb als hij bewijze van spreken niet lekker in zijn vel zit en zijn werk niet gedaan krijgt. En je kan een gesprek voeren waarom dat is en hoe we dat kunnen verbeteren. Dan kan ik mij ook blij voelen daarmee. Dus ik denk dat het kleine momenten zijn gedurende het jaar of de week. Kleine dingen kunnen ook al bijdragen aan het gevoel van hé, daar ben ik blij mee. Als je dus toch kleine mijlpalen met iemand hebt bereikt, dat kan met een collega maar ook met een klant zijn. Dat je erop terug kan kijken van dat heb ik of hebben wij als team goed gedaan.	maken, dat ik het vervolgens kan inzetten voor klanten. Vertaling is soms nog weleens lastig. En dat doen we ook weleens. Dus dat zijn wel van die momentjes.	review waarin je bepaalt wat je in je privé gaat verbeteren en wat in je werk. Hoe je gaat rusten, contact gaat maken met anderen en wat je daarin wil verbeteren. Elke week vul ik dat in en elke dag stel ik drie doelen voor mijzelf op die ik wil bereiken. Daarnaast zijn die doelen onderdeel van een groot doel wat ik wil bereiken in drie maanden. Elke dag wanneer ik mijn doelen kan afvinken ben ik blij. Dat is hetzelfde op mijn werk. Wanneer ik een opdracht heb gedaan wat een erge uitdaging was en erg moeilijk en als ik daar een oplossing voor heb gevonden. Dan ben ik tevreden over mijn ontwikkeling.
--	--	--	--	--	---	---	---

			groeigesprek erbij pak, van zal ik hier vandaag eens mee aan de slag gaan. Maar onbewust doe je het toch wel en dat is iets bevredigend.				
Rechtvaardige beloning	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 7: "Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?"						
	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7
In traditionele beoordelings methodieken worden vaak methodes gehanteerd waarbij medewerkers kunnen scoren op onvoldoende gepresteerd, waar een beloning van 0% aan wordt gekoppeld, indien de prestatie matig is geweest 1%, bij voldoende 2% en goed 3%. Hoe kijk je bij het huidige model van FRMWRK er	Aan de ene kant kan je zeggen dat daarmee de stimulans om beter je best te doen weg is, of minder sterk is. Omdat je toch wel standaard 2% groeit. Aan de andere kant kan je ook zeggen dat je dan beter je best gaat doen door jezelf over een groter vlak te verbeteren in je persoonlijke ontwikkeling. Omdat je meer wordt aangemoedigd. Om jezelf wat breder te ontwikkelen in plaats van dat je je harder geeft voor de projecten die er al staan. Dat je jezelf zeg maar meer ontwikkelt in kennis die buiten je directe of al bestaande kennisgebied valt.	Het voelt eerlijker als iemand die meer gegroeid is of meer zijn best doet, daar meer voor wordt beloond dan iemand die dat niet gedaan heeft. Zolang daar maar op een manier een mechanisme voor is, is dat prima. Als dat nou in die vaste percentages is of op andere manieren dat je een vaste stap kan maken en nog een extra stap kan maken, of alleen maar die vaste stap. Ja, dat vind ik ook prima. Want je kan natuurlijk op de groeiberg een functie niveau omhooggaan. Dus dat je in schalen op functioniveaus groeit. Als je niet groeit zal je	Ik mis nog wel een beetje die sub up zeg maar. Dus uiteindelijk ben je maandelijks met elkaar bezig. Afgelopen jaar ging voor het eerst dit mechanisme in werking. Toen had ik toch wel zoiets van, ik mis wel die samenvatting van, dit jaar hebben we dit en sus en zo samengedaan. Dat is nu niet meer zo omdat het een doorlopend proces is. Maar dat je dan ook tevreden over jezelf kan zijn. Ik had nu niet echt het gevoel van ja, dit heb ik nu afgelopen jaar aan mijzelf weten te verbeteren. Terwijl ik zeker weet dat er genoeg punten waren. Dat overzicht	Op zich is dat prima denk ik. Maar ik denk dat er wat meer aandacht naar de Schouder-klopbonus en Raket bonus toe kan. Dat gebeurt nu maar één keer per jaar. We hebben het daarom natuurlijk ook nog maar één keer gedaan. Maar ik vind dat het wat vaker moet gebeuren. Want over één heel jaar vergeet je ook waar mensen mee bezig zijn. En de Schouderklop bonus zou ik ook wel vaker willen uitdelen. Ik denk ook dat het veel motiverender is als je dat periodiek doet. Bijvoorbeeld elk kwartaal ofzo. Dan hoeft het niet met dezelfde orde van grote, als het qua	Dat vind ik op zich wel goed. In die zin dat er gewoon altijd een onderkant is. Een soort bodem waar iedereen in ieder geval op kan rekenen. Ik heb daar geen moeite mee. Ik vind dat wel goed. Uiteindelijk draag je wel bij aan de ontwikkeling van het bedrijf en de harde en zachte kant. De harde kant als zijnde de cijfertjes en dan bedoel ik de organisatie als geheel. Ik vind ook wel dat als er een bepaalde winst is, dus als er ruimte is om beloning te geven, dat iedereen daarvan ook iets uitgekeerd krijgt. Dat vind ik ook wel meer dan normaal. Maar	Wat ik net al zei, op zich is het wel fijn natuurlijk. Dat je de garantie hebt. Maar los daarvan lijkt het daardoor wel lastiger om meer beloond te worden naar als je meer gegroeid bent. Dat moet nu dus echt vanuit anderen komen. Die jou daarvoor nomineren.	Ik wist dat ik salarisverhoging kreeg in januari, maar ik had geen idee dat het 2% loonsverhoging was. Ik weet wel dat het eerst heel subjectief beoordeeld werd. Anderen die om salarisverhoging vragen omdat ze zelf vinden dat ze zo goed werken, kregen bijvoorbeeld salarisverhoging. Ik doe dat niet, omdat ik denk dat al duidelijk te zien is of klanten door mijn werk meer tevreden zijn. En daarnaast denk ik dat het teamwerk is dus er ook beter naar de input van alle teamleden gekeken moet worden. Ik denk dan ook dat beloning

tegenaan dat je een vaste beloning krijgt?		daar ook geen stap hoger kunnen komen, als je wel groeit kan je weer naar de volgende stap. En we hebben natuurlijk de Schouderklop- en Raket bonussen. Dat is toch wel een manier waarop mensen die extra hun best hebben gedaan een extra beloning kunnen krijgen.	heeft Thomas scherper dan ik. Bij mij is het een kladblaadje en bij hem, het is niet echt beoordeling, maar zij oordelen wel van jij zet je goed in en je bent daar actief mee bezig. Nu hoor ik alleen iedere maand, we hebben weer met elkaar overeengekomen dat er zaken zijn waaraan je kunt werken. Zowel technisch als op persoonlijk en sociaal vlak. Laten we er maar weer een maand voor gaan en, door het feit dat je dat doet, verdien je die 2%. Dat is toch lastig vind ik. Ik vraag me ook af, Dat is misschien meer de onderliggende vraag. Of zij dat ook daadwerkelijk zo evalueren. Daar heb ik nu geen zicht op. Omdat het ook onzichtbaar is. Er is niet zo'n proces en een samenvatting. Dus dan heb ik zoiets van ja, wordt er dan wel op zo'n manier	budget niet mogelijk is om het vaker te doen Ik zeg natuurlijk niet dat FRMWRK meer zou moeten besteden. Maar dat kan anders worden ingericht. Het is nu één keer per jaar en ik denk dat het beter kan. Want als je weet dat je bijvoorbeeld elk kwartaal een slag kan maken, dat je een kleine bonus krijgt. Ik denk dat het beter motiveert dan iets wat over maanden in de toekomst ligt.	dat je daarnaast als collega's onderling ook een aantal mensen waarvan jij vindt dat die er met kop en schouder bovenuit steken een Raket bonus of Schouderklop bonus kan geven. Ik vind het wel mooi dat je dat met elkaar bepaalt en niet alleen vanuit een hoge zolderkamer. Dus ik vind dat wel iets democratisch wat ik kan waarderen.	niet alleen uit geld zou moeten bestaan. Het kan ook al als opgemerkt wordt dat iemand extra heeft bijgedragen aan het teamwerk en inzien dat ik zelfs buiten werktijd om werk. Nu merkt niemand dat op omdat ze toch wel gewend zijn dat ik dat doe. Ik zou daarom willen voorstellen dat elke week tijdens de FRMWRK-update er een soort van 'glorie' momenten zijn waarin medewerkers worden benoemd die iets uitstekends hebben gepresteerd die week. Dan kan iedereen voor hen applaudisseren en kunnen we die harde input van de medewerkers herinneren en respecteren. Voor mij maakt beloning in geld dus niks uit. Ik besteed veel geld aan mijn ontwikkeling als Developer, 2% loonsverhoging dekt niet eens 10% van wat ik gedurende een jaar spendeer aan mijn
--	--	--	---	--	--	---

			naar gekeken. Of is het gewoon van we doen gewoon ons ding en er was niks opvallends, dus dan krijg je gewoon 2% <i>“En het feit dat je dat niet weet, wat doet dat met jou?”</i> Uiteindelijk zoek ik dan toch mijn bevestiging. Dus uiteindelijk heb ik zelf zo gevraagd van joh hoe zit dat, toen heeft Thomas toegelicht je hebt dit zo gekregen en dat zo. En dan denk ik, oké prima. Het is gewoon fijn om dat even bevestigd te krijgen. Dat het nog steeds zo werkt of dat je dat nu gekregen hebt.				ontwikkeling. Het is natuurlijk fijn om te hebben, maar voor mij voelt het daarom niet als een beloning. In Ukraine kon ik elke drie maanden een beloning krijgen als ik iets goed had gedaan. Dan hoefde ik niet tot het eind van het jaar te wachten of naar mijn baas te gaan en te vragen of ik loonsverhoging kon krijgen.
Heb jij het gevoel dat de standaard jaarlijkse groei-beloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van jouw	Dat is lastig. Aangezien ik, of wij als developers, het hele jaar door voor het grootste deel van onze tijd nieuwe dingen moeten blijven leren en toepassen. Dus zelfs als we zoveel mogelijkheden om ons te ontwikkelen	Ik denk het wel. Laat ik zo zeggen. Nu voelt niet goed uiteraard. En nou ja, vijf of tien procent per jaar zou ook een rare curve geven. Dus gevoelsmatig klopt het wel dat als je normaal goed je werk doet, je 2% groeit in beloning.	Ja, maar de afgelopen jaren is het voor mij wel zo geweest dat ik ook wat plaatsen op ben geschoven op de groeiberg die wij hebben. Dus dat maakt dat die 2% enkel onderdeel was van de beloning en ben je wel snel	Ja, ik denk het wel. Ik heb niet echt een idee waarom het meer of juist minder zou moeten zijn. Dat vind ik lastig om te zeggen. Maar een bepaalde groei, die iedereen kan maken, is denk ik wel goed. Ik denk dat de meeste waardering ook uit	Ja. Ik zou niet weten waarom niet. Daar heb ik geen bezwaar tegen. Met het hele team zorgen we ervoor dat het bedrijf doet wat het doet. Uiteindelijk is het een teamprestatie, of het nou 1%, 2% of 3% beloning is, dat	Ja dat denk ik wel. Maar ik ben ook iemand die altijd wel zijn best doet. Ik werk niet zo makkelijk de kantjes er vanaf. Dat zal per persoon wel verschillen denk ik. Ook naar beloning in het verleden. Dan was het ook altijd wel dat ik wat meer dan	Ik denk dat ik al heb proberen uit te leggen dat ik denk dat de 2% niet rechtvaardig is ten opzichte van mijn functioneren. Zelfs als het een grotere beloning zou zijn. Omdat het geen relatie heeft tot wat ik doe. Want er is geen

functioneren? ? Waarom wel of niet?	niet zouden krijgen van de werkgever, moeten wij ons ontwikkelen om bij te blijven in het vakgebied en om aan de wens van de klant te kunnen voldoen. In dat opzicht is die 2% wel rechtvaardig. En dan voornamelijk als ik het zou vergelijken met andere werkplekken waarin dat niet nodig zou moeten zijn. Als je bijvoorbeeld aan de lopende band werkt. Dat is misschien een slecht voorbeeld, maar daarbij doe je het hele jaar hetzelfde, jaar op jaar. Daar hoeft je jezelf helemaal niet te ontwikkelen.	Dat ligt wel in de lijn met de verwachting.	tevreden. Al zou het nu al jaren enkel die 2% zijn, dan zou het een ander gevoel zijn denk ik. Maar ik vind het wel nog steeds een waardevolle beloning. Ik heb daar wel een goed gevoel bij. Volgens mij afgelopen jaar, was het bij elkaar iets van 3,75% ofzo. En ik had vorig jaar een redelijke stap gemaakt omdat ik toen ook wat extra verantwoordelijkheid en erbij had gekregen en ook stappen had gemaakt op de groeiberg. Ik probeer mijzelf ook te verbeteren en realistisch te zijn, van ik zie nu bijvoorbeeld dat ik een bepaalde senioriteit heb. Ik ben nu nog een medior. Dus dat is ook iets waar ik wel in mijn achterhoofd mee bezig ben. Ik probeer mijzelf ook telkens te plaatsen op die groeiberg. Dat maakt ook dat je toch ook grotere stappen kan maken. Dus als ik dan in de tussentijd alsnog	zo'n Raket bonus of Schouderklop bonus komt. Dan heb je er echt wat meer idee of uitleg bij waarom iemand dat verdient. Dus die zijn denk wel belangrijk.	maakt mij niet zo veel uit. Maar gewoon dat je daarin beloond wordt op de manier waarop het nu ingestoken wordt. Want het hoeft niet. Er zijn genoeg bedrijven die het niet doen. Daar krijg je gewoon je salaris en that's it. Dus dat het hier al is vind ik al een cadeau. Ik denk dat sommigen er iets te makkelijk over denken dat het hoort en waarom verdienen je dat? Maar je werkt, krijgt salaris en daar doe je je werk voor en je zorgt ervoor dat alles goed blijft lopen. Zo'n extraatje vind ik gewoon een heel mooi instinct vanuit het MT. Het is niet vanzelfsprekend. Dus in dat opzicht is het een mooi extraatje wat je als waardering krijgt voor het geen wat je doet. En als het slecht gaat zijn dit misschien ook dingen waar over nagedacht gaat worden, dat dit natuurlijk niet meer erin zit. Wat ook logisch is.	2% beloning kreeg. Dus dat geeft mij al wel aan dat ik goed bezig ben zeg maar.	manier om dat te meten. Als het mogelijk zou zijn om te meten, kan je zeggen van oké ik ben het eens of oneens met 2% of het zou meer moeten zijn. Ik denk ook dat je eigen beoordeling altijd hoger ligt dan de beoordeling van iemand anders. Je denkt altijd dat je meer hebt gedaan dan wat een ander ziet. Omdat je zelf weet hoeveel tijd, inspanning en energie het je heeft gekost om iets te bereiken. Voor iemand anders is het vaak: oké, gedaan, perfect, check. Het beste is denk om een startpunt te hebben met duidelijke doelen en dat je het op een bepaalde manier kan evalueren.
--	---	---	---	---	--	---	---

			2%, 3%, dan zit daar ook nog de inflatiecorrectie bij, erbij krijgt, ja dan ben ik wel heel tevreden. Dus ik ben wel tevreden met die 2%. Maar dat komt dus ook omdat ik wel een beetje in de gaten hou wat ik wil verdienen en wat ik daarvoor doe en wat mijn verantwoordelijkheid en zijn. En ik vergelijk dat een beetje met andere ontwikkelaars in andere bedrijven. Dat is voor mij altijd wel een bepaalde spiegel. Dus uiteindelijk is dat altijd wel iets wat je in je hoofd houdt, maar dat moet dan wel realistisch zijn naar wat je doet binnen FRMWRK. Ik ben daar nu heel tevreden mee. Dat zal ook nog wel even zo blijven, maar ik probeer dus wel aan mijzelf te werken. En ook wel dat ik op gegeven moment weer een stap hoger wil en er meer verantwoordelijkheid			
--	--	--	--	--	--	--

			bij wil pakken. Daar hoort dan ook wel een grotere beloning bij. Want dat is iets wat ik ook zeker in samenspraak zou doen. Dat is ook iets wat zij wel gezegd hebben, van dat blijft ook mogelijk. Dat je naast die 2% ook extra stappen kan maken op die groeiberg.				
Hoe ervaren jij de verhouding tussen jouw persoonlijke ontwikkeling en de 2% groei-beloning die je krijgt?	Daar heb ik nooit zo over nagedacht. Ik vind het wel voldoende, ja ik vind het goed. Ik weet niet precies wat ik ervan moet zeggen. Omdat ik niet zou weten hoe je de vergaring van kennis en je ontwikkeling binnen een bedrijf om moet zetten in geld. Dus ik zou niet eens weten hoe ik dit moet onderbouwen. Ik bedoel, ik vind zelf dat als er binnen jouw lijn van werk wordt verwacht dat je jezelf constant ontwikkelt omdat je mee moet gaan met de technieken die zijn verbonden aan jouw lijn van werk. Dat	Soms wel, soms niet. Als je bijvoorbeeld gedurende het hele jaar grote stappen hebt gemaakt, echt gegroeid bent en een stap hebt gemaakt en naar een hogere functie gaat. Dan ga je natuurlijk ook naar een andere stap en zit je boven die 2%. Dus ja dat vind ik gewoon eerlijk. En als je normaal in de lijn van de verwachtingen groeit en je krijgt 2%, dan vind ik dat ook eerlijk. Voor een junior Developer die natuurlijk op een vrij laag startsalaris zit, kan ik me voorstellen dat die 2% misschien	Ja, momenteel wel goed. Ik ben daar heel tevreden mee momenteel. Ik probeer een beetje vooruit te denken. Dus stel we zijn drie of vier jaar verder. Dan ben ik daar nog steeds wel tevreden mee. Omdat ik met veel plezier naar mijn werk ga en nog steeds vindt dat de beloning die ik ontvang in verhouding staat tot de werkzaamheden die ik doe. Dus dan geeft dat gewoon een positief gevoel. Dan zou je zelf bewijze van spreken die 2% niet nodig zijn. Dat klinkt stom, want het is altijd fijn om er	Ik denk dat het wel in verhouding is. Ik bedoel, ik probeer mij ook gewoon te ontwikkelen. En dat gaat voor sommigen misschien sneller of langzamer, dus daar zou je nog aan kunnen denken. Stel het gaat voor iemand heel erg snel, dan zou je daar misschien ook wat meer van kunnen maken. Bijvoorbeeld 2,5% of misschien zelfs 3%. Maar bij de snelheid hoe het bij mij gaat denk ik dat 2% prima is. Maar daar zou je wel over na moeten denken natuurlijk. Als ik bijvoorbeeld echt hard ga in	Omdat het een vast percentage is staat het er eigenlijk nu natuurlijk los van. Dus ook al heb je jouw persoonlijke doelen, die er nu nog even niet zijn. Stel dat je de persoonlijke groei op basis van de mening van iemand anders niet goed doormaakt of je krijgt geen Raket bonus of je wordt niet aangedragen door collega's. Die 2% beloning krijg je dan sowieso. Dat is natuurlijk onafhankelijk van je persoonlijke groei in principe, omdat die gewoon vast staat. Want het kan ook zijn dat iemand even wat minder presteert	Daar kan ik alleen maar naar kijken wat ik nu zelf door maak in mijn ontwikkeling. Wat dat betreft is dat wel in lijn. Maar er zijn in het verleden echt wel periodes geweest dat ik meer ben gegroeid. In ieder geval naar mijn eigen gevoel. Dan heb ik ook gewoon om loonsverhoging gevraagd. Maar nu is het wel in lijn vind ik. Het schommelt een beetje. Het ene jaar gaat beter dan het andere jaar natuurlijk. Voor mij vind ik over het algemeen die verhouding dus wel goed. Ik vind het lastig te bepalen voor anderen. Maar	Ik denk dat er geen verhouding is. Het zijn twee verschillende dingen. Mijn persoonlijke ontwikkeling blijft verder gaan, zelfs als ik helemaal geen loonsverhoging krijg. Dus ik blijf mij persoonlijk ontwikkelen om mijn leven makkelijker en beter te maken, zodat ik meer blij en tevreden kan zijn. Oke, ik krijg 2% beloning, leuk. En als ik geen 2% loonsverhoging krijg, zou ik niet zeggen oké ik stop met mijzelf ontwikkelen. Misschien is er een andere manier om het te meten. Als die

daar ook een bepaalde beloning achter zou moeten zitten. Aangezien je dus werk doet wat veelal ook buiten je werktijd om moet gebeuren om bij te blijven. Om dingen te lezen, nieuwe dingen te leren en je te verdiepen in dingen. En dan vind ik, ja 2%. Ik heb geen idee wat voor beloning je daaraan moet hangen. Dus 2%, ja sure. Er zal vast wel een beredenering achter zitten waarom het 2% is. 2% is voor mij net zo goed als 4%, al zou 4% natuurlijk wel prettiger zijn. Maar het feit dat je sowieso een beloning krijgt vind ik al prettig.	wat op de lagere kant is. Maar aan de andere kant kan je als junior natuurlijk ook weer makkelijker stappen in de functie maken.	iets bij te krijgen. Maar goed, we hebben die inflatiecorrectie er ook nog bij. Dus dat vind ik ook wel belangrijk, dat het in verhouding staat met de economische groei die een land doormaakt. Dat hoort er dus ook wel bij. En als je een werknemer van een bedrijf bent, ben je ook verplicht om niet stil te staan. Dus dan vind ik 2% daarin wel in verhouding staan. Ik zie die persoonlijke ontwikkeling niet per definitie als een hele investering waarvan ik vind dat daar een grote beloning tegenover staat. Doordat het vanzelfsprekend is om jezelf te ontwikkelen, zou ik het ook niet gek vinden als je daar een jaar geen beloning voor zou krijgen. Dat zou niet betekenen dat ik dan zeg van oké, geen beloning, dan stop ik ook met mij persoonlijk ontwikkelen. In mijn	ontwikkeling, dat het ook beloond mag worden op een andere manier met een bedrag. <i>"Eigenlijk zeg je dan wel dat ernaar gekeken moet worden en er verschil in moet kunnen zijn?"</i> Ja, dat is eigenlijk hoe het voorheen, echt een paar jaar terug ook was. Toen had je uit mijn hoofd volgens mij 1%, 2% of 3%. <i>"Hoe vind je dan dat het bepaalt zou moeten worden?"</i> Door input vanuit teamleden, want die werken natuurlijk dagelijks met je. Die kunnen dat als het goed is het beste ook beoordelen.	en het volgende jaar presteer je weer extra. Dan is nu natuurlijk de regel dat de 2% gewoon vast staat. Die krijgt iedereen. En als je extra presteert kan je daarnaast ook nog eens iets erbovenop krijgen. Het is ook natuurlijk pas net ingezet. Dus ik denk dat je het na één jaar of twee jaar eens moet evalueren wat iedereen daarvan vindt. En als iedereen het daarmee eens is dan moet je het gewoon volhouden. Volgens mij is het in eerste instantie gewoon goed ontvangen. Ik kan er wel wat van vinden, maar nu staat het gewoon vast. Het is niet zo dat als je persoonlijke ontwikkeling niet goed gegroeid is je die 2% niet krijgt.	als je iemand hebt die het hele jaar een beetje minder presteert of groeit, dan kan het natuurlijk wel krom zijn als die dezelfde beloning krijgt aan het eind.	meting hetzelfde zou zijn als de verwachte ontwikkeling, dan zou het misschien interessant zijn om je proces van ontwikkeling te versnellen en om meer gemotiveerd te zijn. Maar nu is dat niet het geval. Als je wil dat ik meer ga werken, dekt die 2% dat niet. Mijn mening is dat als je meer investeert, je ook meer zou moeten verdienen. Deze 2% voelt meer als een klein voordeel.
--	---	--	--	--	--	---

			hoofd matcht dat niet.				
Op wat voor manier kan volgens jou de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers in balans worden gelegd met de 2% groei-beloning?	Door bepaalde doelen te stellen binnen je persoonlijke ontwikkeling en die dan gelijk te leggen met bepaalde stappen in die beloning. Dus als je bijvoorbeeld zegt ik ga mij verdiepen in X. Als je dan de basis door hebt en hebt kunnen bewijzen met een klein projectje of voorbeeld van het kunnen gebruiken van je kennis, dan heb jij punt een van je vier, vijf of zes punten, van je jaarlijkse persoonlijke ontwikkeling kunnen bewijzen om die 2% waar te kunnen maken. Dus dat je dan je ontwikkelingsplan omschrijft, opdeelt in bepaalde stappen en dan op basis van die stappen bepaalt of jij aan die 2% groeibeloning voldoet.	Ja, ik zit even te verzinnen, maar ik weet niet of dat mogelijk is. Ik kan me voorstellen dat je een koppeling legt tussen het aantal declarerende uren wat gemaakt is en de meerwaarde in de klantprojecten die je hebt gehad. Maar dat is ook weer moeilijk meetbaar voor iemand die dan niet alleen maar background werk doet. Dus ik kan daar niet echt een kant en klaar antwoord op geven. Omdat dat ook van de functie afhankelijk is en de situatie. Normaal gesproken weet je dat soort dingen gevoelsmatig altijd heel goed. Want als ik bij mij in het team kijk kan ik aan het eind van het jaar precies zeggen, die heeft hard zijn best gedaan, die heeft het een beetje lopen versloffen.	Ik denk door ook te benadrukken dat het heel gewoon is om jezelf te blijven ontwikkelen. En dat je als organisatie, als zijnde FRMWRK dan, kijk wij doen geen lopende band werk. Mijn werk is heel dynamisch dus verandert ook constant. Omdat er ook steeds nieuwe technieken bij komen, dus ik moet mij ook wel blijven ontwikkelen. Dat is ook wel een keuze. Als je doet wat ik doe als programmeur ben je die verdieping aan het zoeken. Dus ik denk ook dat wij er bewust van moeten zijn dat het bij ons vak hoort. En dan vind ik het alleen maar heel positief om te zien dat FRMWRK daar ook nog eens een keer een beloning aan wil koppelen. Dus dan vind ik dat ook een mooie beloning voor die inspanning, waarvan ik vind dat je hem	Ik zou erop zich wel positief tegenaan kijken als er bijvoorbeeld een dynamischer percentage in zou kunnen komen. Ook als ik kijk naar bijvoorbeeld collega's waarvan ik denk dat die misschien wel harder werken of misschien wel minder hard groeien. Dat het dan ook beter voelt. Dus iemand die superhard groeit mag dan wat mij betreft prima een 3% groeibeloning krijgen. Ook dat motiveert dan wellicht anderen. Die percentages zijn dan misschien niet openbaar, of dat moet je misschien niet willen als Developer. Maar als je in plaats van twee één krijgt. Dan ga je bij jezelf misschien wel nadenken, oké ik kan hier nog wel een stapje in maken.	Dan zou je er toch doelen aan moeten gaan koppelen. Want nu is dat niet zo. In het vorige model was het eigenlijk altijd eenrichtingsverkeer vanuit de manager. Die beoordeelde jou op basis van wat hij ervan vond. Dat is natuurlijk ook vaak bij een beoordelingsgesprek, dat is wat anders dan een functioneringsgesprek. Maar dat is van de baan geschoven. De groeigesprekken worden nu veel meer vanuit de medewerker ingestoken. Maar er is nergens vastgelegd in harde doelen bij een of ander platform, wat we ook een keer gehad hebben. Dat werkt ook niet. Ik denk dat het wel goed is dat je zoiets na een jaar evalueert, dat je kijkt hoe er iets meer structuur aan gegeven kan	Wat meer elkaar beoordelen. Dus voor Developers op technisch vlak. Dat ook naar die aspecten gekeken wordt. Dat zijn natuurlijk wel de mensen in je teams en die je dagelijks spreekt en waar je mee samenwerkt. Die hebben vaak beter gevoel bij iemand dan dat er aan het eind van de rit een beoordelingsgesprek plaats vindt bijvoorbeeld. Plus degene met wie je de groeigesprekken hebt, merkt ook wel bepaalde voortgang of bepaalde worstelingen en hoe iemand daarmee omgaat.	Dat weet ik niet. Ik heb daar nog niet zo over nagedacht. Maar ik denk dat het niet 2% zou moeten zijn, omdat 2% als bijna niks voelt voor mij. Het is heel dichtbij 1% en 0%. Dus er zou iets moeten gebeuren. Misschien door gebruik te maken van scores. Dat als je iets bereikt hebt in drie maanden, je €100,- extra salaris krijgt. €100,- klinkt naar mijn idee veel beter dan 2% van iets. Dat is denk ook een betere motivatie. Want mensen gaan dan zeggen: oh ik heb nu geen €100,- ontvangen, ik ga mij extra inzetten om dat wel te krijgen. Dus dat je de 2% beloning vervangt door vaste bedragen wat je bijvoorbeeld in drie maanden kan ontvangen als je in die maanden bepaalde scores hebt behaald. Drie maanden is denk

		Maar ja, hoe maak je dat meetbaar en eerlijk zonder het ook weer subjectief te maken. Kijk, je hebt er natuurlijk verschillende modellen voor met de 360's, cijfers en allerlei tabellen en vakjes die je in kan vullen, drie sterren, vier stellen. Dat zijn allemaal methodes om het allemaal een beetje meetbaar te kunnen maken. Maar het blijft lastig.	sowieso al moet doen. Kijk, op het moment dat FRMWRK zegt; je moet je ontwikkelen maar dat doe je maar lekker in je eigen tijd. Dan zou het anders zijn. Dat wij best de ruimte ervoor krijgen, maakt ook wel dat je tevreden moet zijn met 2%. <i>"En zou je jouw ontwikkeling op een bepaalde manier meer bewust willen maken zodat er meer houvast komt of het objectiever wordt?"</i> Ik zou het wel mooi vinden, al zouden we dat wat concreter benoemen. Dus dan zou daar bewijze van spreken een poster van hangen in het kantoor ofzo, of meegenomen worden in de FRMWRK-update. In wat daar allemaal in gedaan wordt, dat je dat ook terugziet in de cijfers. Welke ruimte je daarvoor krijgt binnen FRMWRK	En daarnaast misschien dat je van jezelf mag zeggen van ik denk dat ik bijvoorbeeld 3% verdienen met de reden. Dan achterhalen hoe de leidinggevenden en teammanagers daarover denken. Als zij dan allemaal positief zijn zou je kunnen zeggen, oké dus jij verdient dan 3%. <i>"Wat als zij het daar niet mee eens zijn en het heel anders zien?"</i> Dan ontstaat er natuurlijk een soort van discussie. Maar als daaruit bepaalde feiten ook echt goed onderbouwd zijn, kan er misschien een middenweg gevonden worden. <i>"Ik hoorde je net ook zeggen dat de leidinggevende daar dan volgens jou ook in betrokken zou moeten worden?"</i> Ja ik denk het wel. Gewoon degene	worden. Als je denkt dat je die 2% beloning wel moet verdienen. Nou hoe moet je het verdienen? Daar moeten dan wel duidelijke afspraken per persoon voor gemaakt worden. Thomas houdt volgens mij wel iets bij. Maar dat moet dan ook wel duidelijk in de afspraken gemaakt worden met de collega's. <i>"Heb jij er een idee bij hoe er meer structuur in gebracht kan worden?"</i> Ik zou wel willen zien dat er eens in de maand bijvoorbeeld een middag gepland wordt waarin we met de hele groep gaan kijken naar doelstellingen die er zijn voor het bedrijf. Want uiteindelijk zorgt dat ervoor dat iedereen salaris krijgt en een baan heeft. In dat licht, dus vanuit de bedrijfsdoelstellingen meer gaan kijken van wat zijn de	goed omdat het lang genoeg is om iets te bereiken en te kort om iets wat bereikt is te vergeten. Want als je het over één jaar gaat pakken zijn sommige dingen vergeten of niet goed geëvalueerd. Als er scores worden gebruikt, kunnen mensen daar naartoe werken en een bepaalde beloning daarvoor verwachten. Stel als je score 100 is, dan ontvang je €100,-. Dat kunnen dan bijvoorbeeld 'FRMWRK coins' genoemd worden. Dus je kan dan een bedrag krijgen als beloning, maar dat kunnen ook complimenten zijn of dat benoemd wordt wat je hebt bereikt in de maandelijkse FRMWRK-update. En als je dan bijvoorbeeld eerst €100,- hebt gekregen, dan kan je gemotiveerd worden. Dat je de volgende drie maanden het maximale bedrag wilt krijgen. Stel het
--	--	--	---	---	--	---

			om jezelf te ontwikkelen.	waarmee je eigenlijk het meest mee werkt. Dus bijvoorbeeld mijn direct leidinggevende die is ook onderdeel van het team dus die staat natuurlijk ook heel dicht bij uitvoerend en kan dan goed feedback geven. Maar ook dan mijn teammembers erbij. En een Thomas dan bijvoorbeeld ook, omdat die natuurlijk ook je groeigesprekken volgt omdat je daar je groeigesprekken mee hebt.	doelstellingen. Hoe kunnen we die klein maken in een soort hapklare brokken en actiepunten en daar groepjes bij maken wie daarbij wil aansluiten en over wil nadenken en er verantwoordelijk in neemt om dat ook op te pakken en uit te voeren. Dat zouden wat mij betreft al dingen zijn die wat meer structuur geven. Waarin je actief met elkaar bezig bent met doelstellingen. Dat zijn dan ook doelstellingen waaraan iedereen aan bijdraagt. Maar dat vind ik ook niet meer dan logisch. Want los van de persoonlijke ontwikkeling heb je natuurlijk ook gewoon bedrijfsdoelstellingen waar we ook met elkaar aan moeten werken. Dus dan zit je eens in de maand met elkaar van oké die zit in dat projectgroepje, die heeft dat gedaan. Dat is heel	maximale bedrag is bijvoorbeeld €250,-. Dan heb je dus meer kansen binnen één jaar om beloning te ontvangen. Het zou trouwens ook interessant zijn als je jouw FRMWRK coins kan overdragen aan een collega die je bijvoorbeeld heeft geholpen in een bepaald project. Dat je op die manier diegene daarvoor bedankt. Dus dat ik bijvoorbeeld zeg, Thomas, ik wil mijn 5 FRMWRK coins doneren aan die collega, met een bedankje erbij. Dat zou ook vermeld kunnen worden in de FRMWRK-update, zodat mensen zich ook echt gewaardeerd voelen. Het motiveert daarnaast ook om elkaar met iets te helpen. Daarnaast kan je ook denken, oké dat is leuk, ik heb mijn FRMWRK coins verzameld en ik wil dat gebruiken als donatie voor een bepaalde ngo. Voor mij is dat in ieder
--	--	--	---------------------------	---	---	---

				overzichtelijk. Iedereen ziet ook van elkaar wat ze doen. Kijk, nu is het vrij anoniem natuurlijk. Want je houdt een groeigesprek met Thomas. Dat hoort verder niemand. En een of twee keer per jaar zie je dat iemand een Raket bonus krijgt, that's it. Het is niet erg dat het vrij anoniem is. Maar in zo'n zetting zou je het iets breder kunnen trekken en inzichtelijk en zichtbaar. Ook naar anderen, maar ook naar het management. Dat iedereen daar uiteindelijk ook iets voor doet. En dat zou dan wat mij betreft ook verplicht moeten zijn. Niet van kom je die middag wel of niet op kantoor? Nee, het is gewoon werktijd. Alleen je kadert het meer met werken aan doelstellingen. <i>"Hoe kan je het dan weer door vertalen naar de persoonlijke ontwikkeling van elk individu?"</i>	geval motivatie, omdat alles wat ik heb gedaan dan berekend is en dat ik anderen kan laten zien dat ik ook waardeer wat zij voor mij hebben gedaan. Of ik kan een andere non-profit organisatie helpen. Of als meerdere mensen één non-profit organisatie willen helpen, dat het een soort initiatief vanuit FRMWRK wordt. Ik denk dus dat vaste bedragen als beloning beter werkt dan procenten, omdat dat duidelijker en meer transparant is.
--	--	--	--	--	---

					Ik denk dat de manier waarop je over bedrijfsdoelen gaat nadenken verandert. Bijvoorbeeld bij een Developer, die in één keer heel andere skills in moet zetten als die hij normaal gebruikt. Bijvoorbeeld als hij aanschuift bij een werkgroep over hoe kunnen we FRMWRK beter op de kaart zetten? Dat zijn meer Marketing achtige activiteiten. Dus dan kan de Developer alweer nieuwe kennis toevoegen aan zijn skills. Dat hij niet alleen technische dingen doet, maar ook vanuit zijn technische gedachte bij kan dragen aan de Marketingactiviteiten. Het is dus een verrijking van zijn skills zet. En je zou dan achteraf met Thomas kunnen gaan zitten van wat heb je hier nou van opgestoken, wat vind je hier leuk aan? Dan zou je er	
--	--	--	--	--	---	--

					dingen uit kunnen plukken die je verder zou willen ontwikkelen binnen je eigen functie.		
- Is dit naar jouw idee mogelijk/wenselijk bij FRMWRK?	Ja dat denk ik zeker wel. Ik bedoel, je hebt die maandelijkse groeigesprekken natuurlijk. Daarnaast kan je zeker ook wel gewoon buiten die groeigesprekken met de persoon die jouw groeigesprek houdt praten over jouw ontwikkeling. Of met andere teamleden of met je chapter lead. Er zijn genoeg mensen waarmee je kan praten over je persoonlijke ontwikkeling en je persoonlijk ontwikkelingsplan, als die is opgesteld, om te overleggen hoe je bepaalde stappen moet zetten en of het waardig is.	Nou, wat je merkt bijvoorbeeld bij die 360's is dat de feedback die je krijgt eigenlijk voornamelijk is gebaseerd op de laatste paar weken voor die 360. Want de rest van het jaar hebben die collega's niet zo scherp in hun achterhoofd. Bij beoordelingsgesprekken is dat eigenlijk ook zo. Daar gaat het ook meer over wat er vorige week is gebeurd, dan het hele halve jaar ervoor. Ja ik heb dat nooit een hele goede methode gevonden, maar weet zelf ook geen betere methode.	Zie volgend antwoord.	Ik denk het wel. Het moet wel praktisch zijn want het kan misschien best wel wat rompslomp met zich meebrengen. Maar we zijn natuurlijk een bedrijf dat dit soort dingen op kan zetten. Dus als we daar een bepaald systeem voor kunnen vinden denk ik dat we het wel kunnen.	Ja, dat weet ik wel zeker. Ik heb een aantal voorbeelden van andere bedrijven die dat ook op die manier doen. Dat is een organisatie die even groot is als ons. Zij noemen het een Monkley. Dus een maandelijkse meeting waarin ze met elkaar de pijlers van het bedrijf op een groot A3'tje hangen en teams eraan plakken van wie gaat er deze maand met de marketing van FRMWRK aan de slag en wat gaan we daarvoor doen? Dat geeft vaak wel nieuwe inzichten dan dat één persoon met de volledige marketing bezig is. Dat is ook af en toe zeker een uitdaging.	Ja ik denk het wel. Het is denk sowieso mogelijk. Om gewoon aan het eind van het jaar middels een 360 graden feedback. Ik weet niet wat daar allemaal in zou moeten komen qua uitvraag. Maar dat kan je natuurlijk ook heel goed met Developers afstemmen. Dus bepaalde randvoorwaarden die bij je functie horen. Maar ik weet het niet zeker hoor, maar heb wel het idee dat andere Developers daar ook wel voor open staan. Ik heb er niks aan om dat te doen met anderen uit een hele andere functie. Maar dezelfde functies onderling en een beetje uit hetzelfde team wel natuurlijk. Mijn leidinggevende maak ik natuurlijk elke dag mee dus daar	Ik denk dat het sowieso interessant is om uit te proberen, zodat gekeken kan worden of het werkt. Als blijkt dat het werkt zullen meer mensen geïnteresseerd raken, misschien niet iedereen. Maar maakt dat uit? Ik denk dat het iets zou moeten zijn wat zeker kan en ons onderscheid van andere organisaties.

						heb ik ook wel een gevoel bij.	
- Wat is er nodig om dit haalbaar te maken?	Een groot deel van de dingen die daarvoor nodig moeten zijn, zijn er eigenlijk al. Je hebt die groeigesprekken. Als je dan een idee hebt van waarin je jezelf wil gaan verdiepen, je daarvoor een specifiek plan gaat maken. In het eerste gesprek stel je het voor aan de persoon waarmee je dat groeigesprek hebt. Daarin ga je een beetje brainstormen van wat zouden de voordelen zijn voor FRMWRK, wat zouden de voordelen zijn voor jezelf en is dat genoeg om er een heel plan voor te maken? Daarnaast kijken van oké hoe ga je dat opdelen? Voor het volgende gesprek maak je een plan met een aantal stappen. Wat je tijdens die groeigesprekken kan uitkristalliseren om een beetje een idee te krijgen van oké	N.v.t.	Ja, ik denk toch, door op gebied van wat we realiseren met elkaar, om dat op te sommen. Om daarvan te laten zien van kijk, dit is wat we dit jaar daarin zijn opgeschoten. Om dat heel concreet te benoemen. En wellicht ook om bepaalde zaken voor het komende jaar wat concreet te maken. Om met elkaar erover na te denken, van wat zouden we nou met elkaar willen verbeteren?	Het toch in een groeigesprek terug laten komen denk ik. Bijvoorbeeld iemand elk half jaar ofzo die lijst, die we destijds moesten invullen om jezelf bij de nulmeting in te schalen op de groeiberg, te laten invullen. En er dan gewoon over te hebben in een groepsgesprek. Volgens mij geeft dat wel een aardig beeld van waar jij op die groeiberg jezelf bevindt.	Net als de persoonlijke ontwikkeling dag een vast moment in de maand waarin tijd vrij gemaakt moet worden. Ik vind dat daar niet democratisch over moet worden ingestemd van willen we dit. Nee, ik vind dat dit vanuit het MT moet worden ingezet. Van dit gaan we zo doen want we hebben jullie bijdrage nodig om de bedrijfsdoelstellingen ook gewoon te behalen. En we willen jullie daar ook bij betrekken.	Niet zoveel denk ik. Tijd. Dus aan het eind van het jaar een paar momentjes om dat te kunnen doen. Er zal wel iets van houvast moeten komen natuurlijk. Op basis waarvan je iemand beoordeeld. Dat is het wel denk ik. Misschien dat het nog gedocumenteerd moet worden. Dat je na een jaar ofzo kan kijken van oké, hoe was het vorig jaar en hoe is het nu? Want ik denk dat je niet voor niks feedback krijgt. Dat blijft relevant en kan je ook wat mee.	Strenge regels maken. Een systeem inzetten wat het kan berekenen. Een of twee personen die het kunnen aanpassen. Die de FRMWRK coins kunnen toevoegen en kunnen overdragen. Maar ik denk dat het sowieso Thomas zou moeten zijn, ten eerste vanuit HR en ten tweede omdat hij de presentaties maakt voor de FRMWRK-updates. En omdat hij de groeigesprekken voert. Dus als ik vaak tijdens de groeigesprekken een collega complimenteer, kan ik gelijk zeggen dat ik FRMWRK coins wil doneren aan die persoon. Het zou dus gewoon een systeem moeten zijn waarin mensen verslag uit kunnen brengen van deze persoon heeft dit goed gedaan, hij heeft sommige resultaten bereikt en ik denk dat hij zoveel

wat zou een basis zijn om in de eerste maand te hebben van het plan wat je in de komende vier maanden wil gaan doen. Dus in de eerste maand of eerste zoveel weken wil ik dit onder de knie hebben, in de maand daarna wil ik dat ontwikkeld hebben enzovoorts. Aan het eind van het jaar kan je dan kijken of die 2% groeibeloning evenredig is met hetgeen waarin jij je elke maand ontwikkeld hebt.		van in hoeverre was dat dan haalbaar of niet. Dat je er trots op kan zijn dat je het samen voor elkaar gekregen hebt. Er zijn wel een aantal zaken waarin je echt nu kan zeggen, hier zouden we volgend jaar mee aan de slag kunnen en daar kunnen wij onszelf in verbeteren. Dat is dan echt organisatie breed en dan kan je per persoon kijken hoe elk individu zichzelf kan ontwikkelen om daaraan bij te dragen.				FRMWRK coins zou moeten krijgen. Het meest belangrijke hierin zijn denkgeregels. Dus hoeveel FRMWRK coins kan je maximaal overdragen aan een collega. Wat is de maximale score die je aan iemand toe kan wijzen voor een bepaalde taak? Natuurlijk kan na een tijd blijken dat er dingen aangepast moeten worden. Alleen na een aantal jaar kan je denk evalueren of het beter werkt of niet.
---	--	---	--	--	--	--

9.5 Analyseschema resultaten interviews team Klantontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 4: "Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?" Deelvraag 5: "Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?" Deelvraag 6: "Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?"			
	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?	Ik denk de ontwikkeling in je functie. Maar ik denk ook ontwikkeling als persoon zijnde. Als professional in een bepaald vakgebied. En ik vind persoonlijke ontwikkeling ook wel een financieel tintje hebben. Want uiteindelijk moet je wel stappen maken in je leven. Dus ook het financiële plaatje hoort daarbij. Dus voornamelijk echt de ontwikkeling van je skills, je persoonlijkheid en daarnaast ook beloning daarop op financieel vlak. Kijk, als je je ontwikkelt en je wordt meer waard voor het bedrijf. Eigenlijk is het financiële plaatje het gevolg van je persoonlijke ontwikkeling. Je ontwikkelt je, je wordt beter, je wordt van meerwaarde voor het bedrijf. Daar hoort dan een stukje beloning bij denk ik. Want iedereen wil uiteindelijk van junior naar medior en daarna senior gaan. En uiteindelijk doe je het niet voor niets, je doet het voor je eigen meerwaarde. Maar uiteindelijk werk je ook voor je centen. Het is een beetje lastig. Uiteindelijk ontwikkel je je ook wel omdat je denk ik meer wil weten binnen een bepaald vakgebied. Je wil beter worden. Dat is sowieso je drijfveer. Je wil je klanten en collega's beter kunnen helpen. Uiteindelijk doe je dat dan	Wat ik onder persoonlijke ontwikkeling versta is enerzijds vooral een beetje in de leeftijdscategorie waar wij in zitten hè, dus dat je net van school afkomt. Je bent nog redelijk ambitieus in wat je wil. Ik denk als ik voor mijn eigen leeftijdscategorie spreek heb ik altijd wel hele duidelijke stappen voor mijzelf wat ik in een jaar wil bereiken. De een is wat meer ambitieus als de ander, maar voor mij zit het 1. op kennisniveau. Dus dat ik binnen mijn rol mijn kennis en kunnen wil uitbreiden. Daar tegenover staat in mijn optiek wel een stap ook in de groei van salaris. Ik ben zelf niet heel vies van heel hard werken, maar je wil wel vooruitzicht hebben naar wat dat dan gaat opleveren. Die twee factoren moeten met elkaar groeien denk ik. Ja en ik denk ook het proces ernaartoe, want ik denk dat de groeigesprekken die wij nu hebben echt een goede stap is in de goede richting. Vooral in de switch die we afgelopen maand hebben gemaakt, dat ik niet alleen groeigesprekken heb met mijn direct leidinggevende, maar dat je ook groeigesprekken kan hebben met een coach, dus iemand die	Dat is altijd een moeilijke vraag, want wat jij al zegt heeft het natuurlijk met heel veel verschillende factoren te maken. Maar ik denk dat het gaat om elke keer weer nieuwe dingen leren. En dat hoeft dan niet per se te gaan om kennis qua een bepaalde stroming ofzo. We zitten natuurlijk veel met online marketing. Dus dat ik daar veel over leer. Maar dat het ook echt gaat om hoe jij als persoon communiceert en in het team te werk gaat, hoe je andere mensen te woord staat. Dat kan op heel veel verschillende vlakken zijn. En ik denk dat het voor mijn functie des te belangrijker is dat het inderdaad gaat om die omgang met mensen en hoe dat gaat en dat het zowel naar klanten is als naar mijn collega's.	Dat je iets blijft doen waar je lering uit haalt. Dat je elke dag kan denken: oh ik heb dit weer geleerd, dat wilde ik leren. Dat je ook echt je eigen doelen behaalt. Niet dat je een periode hebt dat je in een sleur zit, merkt van ik leer niks meer en wat doe ik nou eigenlijk? Ik denk dat als je een doel hebt je altijd blijft ontwikkelen op werkgebied. Ik denk wel dat je uitdaging moet blijven hebben om jezelf te blijven ontwikkelen.

	niet voor het geld. Maar je moet wel verdienen naar hetgeen wat je ook kunt. En wel marktconform blijven. Als jij je enorm ontwikkelt en je wordt daar financieel niet voor beloond. Dan is het gevolg uiteindelijk een keer dat je een ander bedrijf op zoekt. Als jij jezelf een senior voelt en je wordt nooit als senior bestempeld. Dan ga je dat uiteindelijk bij een ander bedrijf zoeken. Daar ben ik van overtuigd. Uiteindelijk weet iedereen echt dondersgoed hoeveel die waard is. Op LinkedIn word je overspoeld met aanbiedingen en op Indeed met allemaal loonschalen. Dus iedereen kan opzoeken hoeveel die waard is.	bijvoorbeeld in hetzelfde werkgebied zit, maar ook iemand waar je heel goed mee kan praten. Ik denk ook het inzien van je eigen groeipaden, dat je dat al ziet en kan omschrijven. Het beeld wat je uitstraalt dat je daarmee bezig bent, vind ik ook al groei op zich. Je hoeft niet altijd te groeien, het wil ook niet altijd lukken. Stel ik wil Frontend developer worden, maar ik kom er na driekwart jaar achter van hé, dit is niks voor mij. Dit gaat het niet worden, maar ik heb er wel driekwart jaar hard voor gewerkt. Dan wil het niet per sé zeggen dat ik heel veel meer waard ben geworden in het bedrijf, maar ik heb wel het initiatief genomen om mijzelf op dat vlak te ontwikkelen en initiatief getoond. Dus dat kan weleens lastig zijn denk ik. Van tevoren moet je denk daarom wel kunnen inzien hoe je je wil ontwikkelen en of het ook wel mogelijk en haalbaar is.		
Denk jij dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is, zo ja hoe?	Ja, het is lastig. Ik heb Thomas weleens horen praten over het behalen van certificaten of opleidingen om het meetbaar te maken. Daar sta ik wel achter. In de Online marketing is het lastig om certificaten te behalen. Omdat de antwoorden letterlijk op internet staan. Iedereen kan die certificaten halen. Ben je dan capabel, heb je dan echt gewerkt aan competenties? Dat denk ik niet. Aan de andere kant. Mensen ontwikkelen zich. Ik zie bijvoorbeeld	Ja, ik heb daar zelf wel een idee bij. Kijk, als je persoonlijke ontwikkeling wil gaan meten in KPI's, is dat natuurlijk heel lastig. Want je begint 1 januari en eind van het jaar moet je dan iets meten. Ja, dat is onwijs lastig. Dus wat volgens mij het handigst zou zijn denk ik, is dat je eigenlijk die groeigesprekken meetbaar maakt. Want ik denk dat je in de groeigesprekken zeg maar toetst wat de voortgang van iemand op dat moment is. Dat is wel redelijk te behappen, maar als	Ik denk wel dat het heel moeilijk meetbaar is. Maar ik denk als je in een goede cyclus van feedbacksessies zit, het wel meetbaar zou kunnen zijn. Maar ik denk dat het lastig wordt om daar echt getallen aan te koppelen. Dus dat het dan toch een soort van softe meting is. En daardoor wordt het wellicht wel lastig te vergelijken met elkaar. "Ja, je zegt dus dat je door middel van feedback van anderen	Ik denk dat als je van tevoren je doelen opschrijft, van joh, ik wil binnen een jaar daar en daar beter in zijn geworden, dat het dan wel meetbaar is. Maar dan moet je wel echt een startpunt hebben en een eindpunt en dan kijken wat het verschil daarin is.

een nieuwe collega in het team. Die komt binnen en ontwikkelt zich echt razendsnel, maar wie is dan degene die uiteindelijk zegt, hé jij hebt je nu zo ontwikkeld. Zonder een certificaat te halen. Of wel een certificaat, want die collega haalt bijvoorbeeld Edwards certificaten, Analytics certificaten, en zijn zulk soort certificaten dan echt meetbaar voor je persoonlijke ontwikkeling? Dat betwijfel ik. Uiteindelijk gaat het er zeker in Online marketing om hoe snel je bepaalde problemen kan tackelen, hoe snel zie je problemen, ontwikkel jij je op persoonlijk vlak bijvoorbeeld naar een klant toe. Hoe eager ben je om te leren. Eigenlijk is het meer die slimmigheid, dan echt certificaten halen. Uiteraard, als jij een HBO of WO-opleiding hebt gedaan en je volgt nog een extra master in Marketing en je behaalt die. Ja, leuk en aardig. Doe je dat dan voor jezelf of hangt daar dan bij FRMWK ook echt een financiële beloning aan vast? Dat betwijfel ik. Het gaat er uiteindelijk om wat je waard bent voor het bedrijf. In mijn ogen is dat niet altijd meetbaar.

Ander voorbeeld. Niemand binnen FRMWK kan mij toetsen op mijn specialisme van mijn advertising. Want niemand binnen FRMWK is beter in advertising dan ik. Dus hoe kan iemand mijn groei dan meetbaar maken? Hoe gaat iemand die groei dan herkennen als ze niet weten wat er speelt? Als

je het gelijk over één heel jaar moet gaan meten. Dus stel, als je dat voorbeeld neemt dat ik de ambitie heb om Frontend developer te worden en het is aan het eind van het jaar niet gelukt. Ja wat is dan mijn beoordeling? Ja niet goed, want je hebt het niet gehaald. Terwijl dat natuurlijk veel te kort door de bocht is. Dus ik zou kijken of je iets van een score kan geven per groeigesprek. Van hé, wat hebben we besproken, wat was de input, wat was het enthousiasme die erachter zat, in hoeverre heeft iemand zijn actiepunten van het voorgaande gesprek opgepakt en heeft die er wat mee gedaan. Dus dat je eigenlijk een soort van cijfer krijgt per groeigesprek en dat die op een of andere manier zich resulteren in scorepunten, procenten, euro's, zoiets. Ik denk dat dat makkelijker meetbaar is, dan dat je van a tot z in één keer wil meten.

Dus persoonlijke ontwikkeling is volgens mij meetbaar te maken door per maand/groeigesprek te kijken van oké je gaat hier en daaraan werken en wat heb je van de vorige keer gedaan en wat is gelukt en wat niet. En dat je dan aan het eind van het jaar dus een overzicht per maand hebt in plaats van over het hele jaar.

persoonlijke ontwikkeling wel op een bepaalde manier inzichtelijk kan maken?"

Zeker, ik denk dus inderdaad dat je heel veel feedback van mensen moet krijgen om te weten of je echt het werk aan het doen bent. Je hebt zelf natuurlijk ook wel een gevoel erbij, dus je weet zelf wel of je aan het groeien bent of dat je ergens stil staat. Wij als millennials zijn daar sowieso nogal gevoelig voor, want zodra je stil staat wil je natuurlijk gelijk ergens anders heen. Dus ik denk dat het heel erg afhangt van de mensen om je heen of je dat genoeg ontvangt en of je dus het gevoel hebt of je nog stil staat of niet. Dus een stukje uit jezelf en een stukje uit mensen om je heen.

"Ja, dus dan kan je het op die manier wel inzichtelijk maken, maar is het alsnog lastig om daar cijfers aan te koppelen?"

Ja, dan zou je misschien echt over hele specifieke thema's wellicht wel cijfers eraan kunnen koppelen. Van hoe was je gedrag in een vergadering. Nu ben je een zes, deze keer vind ik dat je een zeven bent geworden en de volgende keer krijg je misschien een acht. Dus dat je het op zo'n manier kan doen. Maar dat lijkt me best lastig en best wel een beetje schools.

we kijken naar het aantal klanten. Volgens mij hebben we samen met het marketingteam het aantal klanten bijna verdrievoudigd volgens mij. Dat vind ik op zich ook wel een meetbaar resultaat van de ontwikkeling van een team. Wie is dan uiteindelijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het team? Dat is de leidinggevende en ben ik misschien ook deels. Dus ja, is dat dan een meetbaar iets? Ik vind dat persoonlijke ontwikkeling gezien moet worden door de manager. Die moet daarin zeggen, hé ik zie jou zo groeien in je rol. Ik zie dat je dingen veel beter en sneller oppakt, beter omgaat met klanten en klantvragen, advertising gaat door het dak. Noem maar op. Het team groeit. Daar hangt een beloning aan vast. Ik durf wel over alle teamleden te zeggen dat ze uiteindelijk allemaal gegroeid zijn. Maar wanneer komt het punt dat je zegt, oké, je bent dusdanig gegroeid, jij gaat een stapje hogerop.

Je kan dus alleen iets meten van een persoon als je zelf hetzelfde niveau hebt. Want je wordt afgerekend op zoveel percentage specialisme, maar wie bepaalt dat uiteindelijk? Dat is een hele gekke constructie in principe. Want ik kan een CO-marketeer ook niet goed beoordelen, want ik ben ook geen CO-specialist. Maar als ik zie wat voor elementen een CO tegenwoordig oppakt ten opzichte

	van een jaar geleden is dat echt veel meer. Dat zie ik dan wel weer als een ontwikkeling van een CO-specialist als ook voor het hele team. Dus ja, dan mag die daarover beloond worden. Dus je zou het dan meetbaar kunnen maken door de leidinggevende die ziet of het team groeit en kijkt in hoeverre elke persoon daaraan heeft bijgedragen.			
In hoeverre draagt het huidige HR-model bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Ik zou je eerlijk zeggen, het enige wat ik af en toe doe zijn groeigesprekken. Maar ook dat is niet heel erg concreet. Ik heb ook het idee dat die persoonlijke ontwikkeling ook echt bij de persoon zelf vandaan moet komen. Je wordt ook niet echt gestimuleerd door je manager. Je moet zelf aangeven waar je in wil groeien. En je bent je eigen stok achter de deur, je moet er echt zelf alles voor doen. Dat is ook logisch en vind ik ook echt wel een goede ontwikkeling eigenlijk. Maar, kijk als er druk op de ketel staat is het eerste wat je over boord gooit je eigen groei. We hebben personal development dagen. Ja je ziet het nu er zijn volgens mij al twee of drie geskipt vanwege Corona. En dat is eigenlijk niet nieuw bij Online Marketing. Die personal development dag is heilig, je moet daarin groeien. Dat zijn twaalf dagen per jaar. Maar het is natuurlijk nu goed druk bij Online Marketing en dat is eigenlijk altijd al zo geweest sinds ik bij FRMWRK	De groeigesprekken helpen mij zeker wel in mijn persoonlijke ontwikkeling. Maar ik denk dat we in het begin van het jaar, daar heb ik meer zelf behoefte aan. Is dat ik wat vaster zou willen hebben wat mijn stap gaat zijn. Want nu is het 2%. Maar kijk, ik heb ook de ambitie om een andere stap te zetten. Ik ben van medior naar junior gegaan, omdat ik een andere rol ben gaan vervullen. Toen ben ik ingestapt met einde junior. Ik zit tegen die stap aan om naar medior te gaan. Dat weet het MT natuurlijk ook en dat ik er naartoe ga werken om die stap te maken. Dus ik zou het wel fijner vinden om dan aan het begin van het jaar globaal te beschrijven van waar gaan we naartoe werken. Want je kan eromheen draaien, iedereen werkt voor twee dingen. 1. Voor plezier, ik heb onwijs veel plezier in mijn werk. Maar ik zou liegen op het moment dat ik zou zeggen dat het me niet uitmaakt hoeveel ik verdien. En dat doet niemand. Je kan zeggen, ja geld is	Ik moet zeggen dat er bij ons in het team nog al los mee omgegaan wordt. Dus het huidige HR-model in mijn ogen wat ik er nog van weet is dat we eigenlijk elke maand een groeigesprek met elkaar hebben. En je ook feedback van collega's kan vragen. Maar dat valt bij ons allemaal wel mee. Wij hebben meer sporadisch groeigesprekken. En ik denk dat het meer is van joh, als je niks hoort is het goed. En zo nu en dan doen we wel even een korte re-cap. Maar het is niet zo dat het maandelijks vast in onze agenda's gepland staat. Dus daarin zie ik nog wel mogelijkheden om dat te verbeteren. En ik vind het lastig of het bij de mensen zelf ligt, dus bij mij en mijn collega's. Of bij de teamleider die daarin moet initiëren en daar iets mee zou moeten doen. "Terwijl eigenlijk vanuit die groeigesprekken de gedachtegang is dat je zelf met je ontwikkeling bezig bent en zelf met dingen komt. Maar wat ik jou hoor zeggen is dat	Ik ben natuurlijk nog maar twee maanden in dienst en heb vanwege de huidige situatie met de Corona crisis nog geen groeigesprek gehad. Maar ik denk dat vooral die groeigesprekken wel bij kunnen dragen. In de zin van dat je dan ook naar andere kan uiten waar je naartoe wil. Dan zouden ze je daar bijvoorbeeld eventueel mee kunnen helpen. En die groeiberg ook wel, want ik denk dat het wel gepaard met elkaar gaat. Van hoe verder jij je ontwikkelt in een vak, hoe hoger je natuurlijk ook op die berg komt. Dat is natuurlijk niet gelijk, maar als jij al een jaar lang best wel groeit, groei je denk ik ook wel op je groeiberg.

werk. Houden wij ons echt aan de personal development dag, nee dat niet. Want klanten gaan eenmaal voor. Er wordt aangekondigd dat die personal development dag heilig is. Maar als jij uiteindelijk wat achterstanden weg kan werken op die dag voor je klanten, zodat je wat minder druk hebt de dagen daarna. Dan doe je dat. Dat is hetzelfde met de groeigesprekken, die moet je elke maand hebben. Maar dat schiet er ook gewoon bij in. Dat is ook gewoon tijd die we niet hebben en wel moeten maken. Antwoord op je vraag. Nee, het huidige HR-model heeft niet echt goed grip op onze persoonlijke ontwikkeling op dit moment. Er moet elke maand wel tijd voor vrij worden gemaakt, maar het komt nauwelijks voor dat het ook echt daadwerkelijk het geval is. En ik vind het eigenlijk ook raar dat je, kijk je moet je ontwikkelen. Het zou ook logisch zijn als je vervolgens een plan van aanpak daarvoor zou moeten maken. Dus wat ga je nou precies ontwikkelen, hoe ga je dat doen. Want het is nu elke maand, oh ja wat ga jij eigenlijk doen met je personal development? Ja, ik ga deze maand eens die tool checken. Als jij een plan van aanpak schrijft met een bepaald doel. Bijvoorbeeld ik wil in 2021 dit en dit behalen. Wil ik zoveel presentaties gegeven hebben, want ik wil bijvoorbeeld meer richting de presenterende kant. Wat

niet zo belangrijk. Dat is het ook niet, je moet onwijs veel plezier hebben in je werk. Maar het is ook belangrijk dat je gewoon je euro-tjes verdient. Maar dat is andersom ook. FRMWRK verwacht van mij ook dat ik het onderste uit de kan haal bij onze klanten, dan zou het ook heel gek zijn als ik dat zelf niet zou willen doen.

dit toch niet echt gebeurt en iedereen toch wel initiatief vanuit de leidinggevende verwacht?"

Ja, dat denk ik wel. Er worden ook niet echt handvaten daarin gegeven. Dus dan zou alles echt wel helemaal volledig uit jezelf moeten komen. Waarvan ik dan denk, zou een leidinggevende niet in ieder geval die maandelijkse cyclus sowieso moeten initiëren? Het wordt denk ik te veel bij de werknemers weggelegd, terwijl ik denk dat er voor een teamleider of manager of wie dan ook echt wel een belangrijke rol weggelegd is om die feedback te willen blijven geven.

"Ja, oké. En om dan nog een keer te kijken naar de vraag. Dus in hoeverre het model bijdraagt aan je persoonlijke ontwikkeling?"

Dat is best wel lastig. Omdat het nog niet echt heel veel gebeurd is zeg maar. Ik heb denk nog maar twee of drie groeigesprekken gehad. Ik werk er natuurlijk ook nog niet zo lang dus dat verklaart ook wel wat. Maar daardoor weet ik dus niet zo heel goed wat het heeft bijgedragen. Maar ik moet zeggen dat ik met veel collega's best wel open over zaken kan spreken, dus dat we wel vaker na een meeting even met elkaar bellen en complimenten aan elkaar geven. Maar het is niet zo dat we super specifiek punten aan elkaar

totaal eigenlijk niks direct met mijn functie te maken heeft. Misschien zou een plan van aanpak wel goed zijn. Zodat je ook elke maand al weet van oké, oh ja ik ga dit en dat doen. En niet elke maand zelf gaan bedenken, wat ga ik nu eens doen. Uiteindelijk is er geen grip op de personal development dagen om in te zien wat er daadwerkelijk bijdraagt aan de ontwikkeling. Ik heb het idee dat die ontwikkeling ook nergens genoteerd staat van wie wat wil worden. Ik zie nergens een document terug of ik heb geen idee waar het staat. Volgens mij is het er niet. Ik denk dat als je een helder doel bespreekt met je manager. Bijvoorbeeld binnen twee jaar wil ik dat en dat zijn, dit en dat behaald hebben. Je schrijft een plan van aanpak. Je hebt 24 personal development dagen om dat te gaan doen in twee jaar tijd. Wat ga je in die 24 dagen doen, wat voor budget heb je daarbij nodig. Handtekening eronder van de manager en dan ga je ervoor. En dus niet elke keer zomaar iets bedenken. Er is dus eigenlijk een soort van houvast nodig. Veel meer gestructureerd dan dat het nu is. Het is nu heel vrijblijvend. Dat is ergens wel leuk, maar aan de andere kant kan ik je persoonlijke ontwikkeling daardoor nooit meetbaar maken. Want als je uiteindelijk die krabbel hebt laten zetten door je manager en na twee jaar haal je die ontwikkeling. Dan hangt daar ook een beloning aan

uitdragen van, van joh ik zou hier en daar beter in willen worden, kan je daar op letten? Of zou je tips willen geven, dat zit er nog niet in.

"En bij het HR-model horen ook nog die personal development dagen en de groeiberg. Heeft dat wel effect op jouw ontwikkeling?"

Nou, mijn hele agenda, ik maak niet zoveel gebruik van die personal development dag, omdat ik voornamelijk met klanten in gesprek ben en daar dingen mee doe, dus dat valt niet altijd daar omheen te plannen. Dus ik heb er nog niet echt super bewust gebruik van gemaakt. Dus die valt mee. En de groeiberg is ook best wel lastig zeggen omdat ik natuurlijk net ben binnen gekomen. Maar daarbij is het wel zo, ik heb natuurlijk net een contractverlenging gekregen en ik heb nu niet het idee van joh ik ga hiervoor meer geld vragen, want het bedrijf heeft het sowieso al lastig genoeg en ik ben natuurlijk net binnen gekomen. Maar ik zie daarin wel een taak voor een teamleider of manager om wel aan te geven, van joh ik vind dat je het goed doet en je een stap verder gaat. En ik weet niet in hoeverre dat ook echt gebeurt. Want het is natuurlijk ook best moeilijk voor een werkgever om te zeggen, mensen mogen meer geld gaan verdienen. Want een werkgever wil natuurlijk altijd zoveel mogelijk geld binnen houden zeg maar. Dus daar is niet

	vast. Dat zou een logische beloningsstructuur ook zijn. Maar ja dat is er nu niet Misschien moet je sowieso de ontwikkeling ook echt meetbaar maken. Dus echt als een harde target stellen. Wat is je ontwikkeling nou eigenlijk. Dat is inderdaad ik wil me meer specificeren in advertising en ik wil meer in marktplaatsen gaan adverteren, ik wil uiteindelijk over twee jaar zoveel klanten hebben aangesloten op marktplaats en dit resultaat hebben behaald met dit budget. Daarvoor heb ik deze opleiding of deze cursus voor nodig. Als ik die heb afgerond word ik daarvoor beloond.		zo heel veel duidelijkheid over. En ik heb dat toevallig ook met iemand anders uit het team besproken en die zei ook, ja ik vind dat ook wel lastig. Want om salarisverhoging te vragen is best wel lastig. Doe je dat zomaar? En in de gesprekken die ik heb gehad toen ik werd aangenomen werd wel duidelijk gezegd, joh zodra jij laat zien dat je het beter doet, je ontwikkeld hebt, kom je sowieso een stap verder. Daar hoeft je niet eens om te vragen. Dus daar is een beetje onduidelijkheid in denk ik, over wie nou het balletje op zou pakken.	
In hoeverre dragen de groeigesprekken bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Naar mijn idee niet. Dat komt ook omdat er geen harde targets voor worden besproken. Niet bij mij. Bij een groeigesprek wil ik ook wel van mijn leidinggevende horen wat ik zou kunnen verbeteren en niet zo zeer vanuit mijzelf. Het is heel erg nu vanuit jezelf, wat zou je willen verbeteren? Maar ik wil eigenlijk ook van mijn leidinggevende horen wat ik moet doen om een stap verder te komen. Wat denkt hij? Daar vraag ik dan wel om en dan komt daarop zich wel wat uit. Maar het blijft allemaal heel lollig en het zijn geen harde doelstellingen. Misschien als we dat wel hebben, dan weet je in ieder geval wat je moet doen om iets voor elkaar te krijgen. Kijk, we hebben profielen van junior, medior en senior. Waaraan je moet	Ik denk alles. Vooral de balans die ik nu heb tussen iemand waar ik op persoonlijk niveau heel goed mee kan praten en iemand waar ik werkinhoudelijk over kan praten. Die afwisseling heb ik nu en dat ervaar ik wel echt als fijn. Dus als ik met mijn leidinggevende zit, dan bespreek ik echt van, wat kan ik nu beter doen in mijn rol als projectmanager. En met mijn coach heb ik het meer over als persoon zeg maar mijn persoonlijke ambities en hoe ik mij voel over bepaalde dingen. Ik denk dat dit samen een hele gezonde combinatie is. De hard skills bespreek ik met mijn direct leidinggevende en voor de soft skills ben je al vaak naar iemand op zoek die wat dichterbij je staat qua	Al besproken in vorig antwoord.	N.v.t. nog geen groeigesprek gehad dus kan de vraag niet beantwoorden.

voldoen om een bepaalde beloning of bepaalde mate van professionaliteit te behalen. De leidinggevende en ik hebben weleens gekeken naar het profiel van een oud-medewerker. Dan zie je eigenlijk al dat je op die schalen uiteindelijk, daar zijn ook wel richtlijnen voor. En die richtlijnen interpreteren wij allebei anders. Van een persoon, in hoeverre hij een senior is, ja of nee. Ik vond bijvoorbeeld van bepaalde punten dat iemand wel een senior is en de leidinggevende vond dat niet. Dat zijn dus ook geen harde doelstellingen en meetbare vaardigheden. Als we het allebei anders zien, wie heeft er dan uiteindelijk gelijk? Wie bepaalt dan uiteindelijk hoe goed je bent? En dat vind ik wel gek. Als ik bijvoorbeeld ook zie bij de sollicitaties die we hebben en ik hoor wat voor salaris daar worden gevraagd. Dan denk ik ook weleens, is FRMWRK écht 100% marktconform of is het echt de onderkant? Dat vraag ik me weleens af. Persoonlijk heb ik niet te klagen. Maar het is een enge gedachte als op gegeven moment je personeel gaat denken, ik denk dat ik bij een ander bedrijf meer ga verdienen. Want ik denk dat ik bij FRMWRK niet gewaardeerd word in financiële zin, voor het geen wat ik eigenlijk zou moeten verdienen. Ik weet dat vanuit het management wel wordt gezegd, als dat zo is dan moet je dat aangeven. Maar

persoonlijkheid. Of juist niet, maar daar kan je dan op dat moment voor kiezen.

"En hoe zie je het dan voor je, wat je net zei, dat je elke maand bespreekt waar je dan staat en met die doelen die je aan begin van het jaar stelt, als je om de maand gesprekken met je leidinggevende en om de maand met je coach hebt?"

Ja, hoe ik voor me zie hoe we dan dat scorebord moeten gaan gebruiken en inrichten? Ja, ik denk dat het iets van een format moet zijn waarop je die scores kan toebedelen. Stel je voor ik zou een leidinggevende functie hebben over een geheel team. Dan zou het voor mij ontzettend lastig zijn om op 31 december nog te weten welke stappen iemand gemaakt heeft op 1 januari. Want persoonlijke ontwikkeling wordt vaak gemeten in hele grote dingen. Bijvoorbeeld heeft de Managing partner een hele grote klant binnen gehaald? Dat zou bijvoorbeeld een hele harde KPI kunnen zijn. Maar dat kan hem in veel meer dingen zitten. Kijk, als ik van nature een persoon ben die heel chaotisch werkt en ik maak daar hele kleine stappen in om dat te verbeteren. Dan zou je dat op 31 december niet meer weten. Maar in dat soort kleine dingen zit wel de ontwikkeling van die persoon op dat moment. Ik denk dat als je het op kleinere schaal meetbaar

	mensen geven dat niet zo snel aan. Mensen gaan eerder switchen naar een andere baan, dan dat ze dat aangeven bij FRMWRK zelf. Daarom vind ik dat vanuit het bedrijf zijnde die waarderingsgesprekken moeten komen. Van hé je gaat er dit jaar zoveel op vooruit want...	maakt, het veel meer behapbaar is. 1. Voor degene die het moet beoordelen en 2. voor degene die die groeistappen wil doormaken.		
Voel jij je door je persoonlijke ontwikkeling beter in staat om goed te presteren? Waarom wel of niet?	Ja, dat denk ik wel. Absoluut. Als ik zie hoeveel tijd sommige taken kostte in het begin en welke beslissingen ik toen nam. En de beslissingen die ik nu neem op basis van de kennis die ik heb opgedaan. Dan zit daar wel een wereld van verschil in. Je pakt dingen veel slimmer aan, het kost veel minder tijd. Je levert veel meer waarde, wordt veel zelfverzekerder. Dus ja absoluut. Die persoonlijke ontwikkeling helpt wel. Maar dat is niet ergens vastgelegd. Het is meer je persoonlijke ontwikkeling in de zin van dat je meer professioneel wordt. Het is dus niet van oké dit heb ik ooit vastgelegd en door het traject dat ik heb doorgelopen ben ik beter geworden. Omdat ik naar een target toe heb gewerkt. Dat is niet zo, je wordt gewoon slimmer in het vakgebied waar je in zit. Het is puur ervaringsontwikkeling. Is dat dan ook persoonlijke ontwikkeling? Ik denk het wel. Maar niet gestimuleerd vanuit het bedrijf.	Ja, want ik ben als persoon wel redelijk ambitieus, in de zin van wat ik wil bereiken. En ik vind het daardoor extra leuk om gewoon veel te focussen op persoonlijke ontwikkeling. Zodat ik dat doel kan behalen. Voor mij is het zeker een motivatie om veel aan mijzelf te werken. Om bijvoorbeeld die salarisstap te maken.	Zeker, ja. Ik vind wel heel erg belangrijk om door te blijven leren en als persoon beter te worden. En ook om te weten wat mijn zwakke en sterke punten zijn. En dus ervoor te zorgen dat ik of die zwakke punten ontwikkel of ervoor te zorgen dat ik daar niet zoveel meer mee hoeft te doen. En dat je wel volledig, het klinkt misschien heel zweverig, maar dat je wel volledig in je kracht blijft staan. En dat je ook je goede punten zoveel mogelijk in kan blijven zetten in je werk. Want als je alleen maar negatieve dingen gaat doen of ontwikkelpunten gaat doen heb je op gegeven moment geen plezier meer in je werk. Dus ik vind het wel heel belangrijk dat je blijft nadenken over wat die sterke punten zijn en dat je die blijft ontwikkelen en daar ook steeds meer naartoe groeit. Want dat betekent ook dat je lekkerder in je vel zit en je werk leuker vindt. Ik vind wel, je kan nooit helemaal een baan vinden waar alles helemaal perfect is waar je alleen maar sterke punten hebt. Dus je moet altijd wel wat van je zwakkere punten ontwikkelen. Dat zou	Ja ik vind deze vraag ook lastig om te beantwoorden, omdat ik hier natuurlijk nog maar twee maanden zit. Maar ik denk wel dat ik het wel zou hebben. "En als je naar je persoonlijke ontwikkeling in het algemeen kijkt, dus ook voordat je bij FRMWRK werkte?" Ja dat denk ik wel. "Waarom denk je van wel?" Ja dat vind ik echt lastig. Ik moet zeggen, ik ben natuurlijk echt vorig jaar afgestudeerd en toen ik afgestudeerd was heb ik mij in de baan vóór FRMWRK niet echt daadwerkelijk ontwikkeld ofzo bij die baan. Dus het is echt een gevoel, ik denk alleen niet dat je daar echt iets aan hebt.

			natuurlijk zonde zijn als je dat niet doet. Maar focus op sterke punten vind ik zeker wel belangrijk.	
Wanneer ben jij tevreden over jouw persoonlijke ontwikkeling?	Ik denk dat je misschien nooit tevreden bent. Misschien ben je tevreden voor een bepaalde periode omdat je, nu bijvoorbeeld met een Amazone. Die tool wilden we dan aansluiten, was nieuw in Nederland en best wel een lastig traject. Ook niet bijzonder spannend maar wel lastig omdat het nieuw was. Dat was wel een persoonlijk ontwikkelpunt om Amazone te leren kennen. Dat is nu gelukt. Dan ben ik daar tevreden over. En dan denk ik ja, oké en nu moet ik de volgende stappen gaan zetten. Persoonlijke ontwikkeling houdt natuurlijk nooit op en wanneer ben je dan tevreden? Dat weet ik niet.	Ja, als ik die stap gehaald heb. Maar het blijft natuurlijk, kijk ik zal altijd van mening zijn dat ik er alles aan gedaan heb om datgene te behalen wat ik zou willen behalen gedurende de maand. Maar als er maar net een drukke maand tussen zit, kan je wellicht je stappen niet gehaald hebben. Maar kan je daar dan afgerekend op worden? Weet je, je maakt continue geheel de dag keuzes, dat proces moet jouw coach op dat moment volgen. Stel je voor als ik een maand lang niks gedaan heb aan persoonlijke ontwikkeling, maar ik de afweging heb gemaakt om te kiezen voor de business, voor FRMWRK. Word ik dus op persoonlijk vlak gestraft, maar op zakelijk vlak krijg ik de beloning. Snap je? Dus dat is een proces wat je veel beter kan meten op kleine schaal, dan op grote schaal. Ik ben dus tevreden over mijn persoonlijke ontwikkeling als ik zowel mijn doel als die van FRMWRK heb behaald. Ik denk dat, als ik had verwacht van het bedrijf in de zin van laat zeggen die 2%, dan mogen zij ook wat van mij verwachten. En dat gaat samen op. Dus zowel FRMWRK mag zijn verwachtingen hebben als ik. Dus als je dat allebei behaald hebt is het win-win.	Dat is een gemene vraag. Ja, heel lastig. Ik ben perfectionistisch, dus ik weet niet of ik dat ooit echt ben. Er zijn wel momenten en dagen dat ik denk, nou dat ging best wel lekker. Maar ik heb het idee dat je nooit stil staat en stil moet staan. En ik ben een beetje streng voor mijzelf. Dus wanneer ben ik tevreden? Ja, misschien als ik gewoon een keer een goede dag heb gehad en dan hangt dat misschien ook wel samen met een compliment krijgen van een klant, collega, teamleider, wie dan ook. Dus als ik op een bepaalde manier een bevestiging krijg.	Ik denk, stel ik zou voor mezelf een doel hebben van nou oké, ik zou dit of dat volgend jaar helemaal onder de knie hebben, en dat heb je dan, ja dan ben ik wel tevreden. Maar ik denk dat ik ook tevreden ben als ik mij gewoon goed voel en mijzelf kan zijn bij collega's. Dat heeft bij mij er denk ook mee te maken. Dat werkt denkt wel positief. En dat heeft misschien ook wel met ontwikkeling te maken.

		<i>“Ja, en gaat dat samen op volgens jou?”</i> In mijn geval wel denk ik. Althans, in mijn nieuwe FRMWRK-situatie wel. Alleen met onze generatie, millennials, is het zo dat we stappen willen maken, omdat we net van school af komen. Dus je hebt heel erg de neiging om die stappen te maken. Op het moment dat die stappen niet concreet zijn voor ons, gaan we twijfelen. In mijn oude situatie dacht ik dat mijn stappen helder waren, alleen bleek dat niet zo te zijn. Ik heb mijn eigen doelen in mijn hoofd zitten. En ik hoop dat die in mijn groeigesprekken wel naar voren komen. En ik moet zeggen dat ik dat zelf soms wel lastig vind om ze aan te dragen. Want we zitten voornamelijk op ontwikkeling als persoon en niet op functioneren. Daarom heb ik soms zelf ook niet gewoon het lef om op tafel te gooien van dit verwacht ik en wat verwachten jullie? Ja misschien moet ik er zelf mee komen of moeten zij het initiëren, geen idee. Dat vind ik lastig. <i>“Wanneer zou je het makkelijker vinden om dat wel aan te kaarten in een groeigesprek?”</i> Nou, ik denk op het moment bijvoorbeeld in een vorm gieten hoe we die gesprekken aanvielen. Is dat je aan het begin van het jaar		
--	--	---	--	--

		een startpunt hebt waarin je deze doelen kan definiëren. Dus daar begin je mee. Het traject van wat daar allemaal tussen zit tot het eind van het jaar is om die doelen te bereiken. Dus het echt concreter maken. Een werknemer heeft altijd zijn persoonlijke doelen, daar zitten ook doelen tussen die hij of zij niet altijd op tafel durft te gooien. Maar ik denk op het moment dat als je aan begin van het jaar echt beschrijft wat doelen zijn, zowel van FRMWRK als van de medewerker. En alles wat daar tussenin zit tot het eind van het jaar zijn de maanden, de groeistappen die je kan maken. Op basis van die scorerating of iets in die trant. Kan je meten of je het doel gaat halen. Op het moment dat je het doel niet gaat halen ziet de medewerker het ook een soort van aankomen en komt het niet als een klap aan op het moment dat je het doel niet hebt behaald aan het eind van het jaar. <i>"Ik hoorde je zeggen, op die manier kan je het meten, zou je dat nog iets meer kunnen verduidelijken?"</i> Kijk, als je die doelen hebt beschreven, FRMWRK heeft een bepaald doel waar ze met jou vanuit de business naartoe willen. En ik als persoon heb op het moment doelen waar ik naartoe wil. Dat is ook de basis voor jouw groeigesprekken voor de komende tijd. Dus als ik als doel heb dat ik minder chaotisch zou willen werken.		
--	--	--	--	--

		dan ga ik daar de komende maanden aan werken. Op het moment dat je het maandelijks meetbaar maakt, weet je van jezelf of je op de juiste weg bent richting jouw bonus of beloning. In plaats van dat je alleen maar groeigesprekken hebt en aan het einde van het jaar hoort, ja we vonden het niet voldoende. Want dan ben je te laat en kan je ook niet even een tandje harder gaan lopen om het alsnog voor elkaar te krijgen.		
Rechtvaardige beloning	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 7: "Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?"			
	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10	Respondent 11
In traditionele beoordelingsmethodieken worden vaak methodes gehanteerd waarbij medewerkers kunnen scoren op onvoldoende gepresteerd, waar een beloning van 0% aan wordt gekoppeld, indien de prestatie matig is geweest 1%, bij voldoende 2% en goed 3%. Hoe kijk je bij het huidige model van FRMWRK er tegenaan dat je een vaste beloning krijgt?	Het voelt niet als een beloning. Het voelt gewoon meer als een verkapte inflatiecorrectie. Ik vind het wel sjiek als een bedrijf in ieder geval persoonlijk de tijd neemt om zulk soort beloningen met je te bespreken en ook te onderbouwen. Want met alle respect, maar waarom krijg ik dezelfde beloning als iemand die het hele jaar door om half 10 aan komt kakken en om half 5 naar huis toe gaat, terwijl ik mij eigen de tandjes werk. Ik denk dat wij qua team knoerthard gegroeid zijn. Waarom krijgen wij dan in hemelsnaam dezelfde beloning als andere personen. Dat snap ik dan niet. Daardoor zie ik het ook totaal niet als een beloning. Zeker niet als iedereen standaard 2% erbij krijgt. Dan is het geen beloning, dat is het gewoon correctie. En bij andere bedrijven	Ik ben ambitieuzer als die 2%, laat ik het zo zeggen. Dus ik vind niet dat je met een vast percentage moet gaan werken. Want wat is de reden dan nog voor mij om mij extra in te zetten om mijzelf te ontwikkelen als ik toch al weet dat ik die 2% krijg? Dus stel je voor, ze verwachten een bepaald level van mij en ik weet dat als ik dat level haal omdat ik bezig ben met mijn persoonlijke ontwikkeling, ik die 2% krijg. Hoe zit het verschil dan tussen je ergens 80% voor inzetten of 110%, ja dat verschil is er dan niet meer. Wat ik zelf graag zou willen zien is dat je op groeigesprekniveau beoordeeld wordt, want dan zie je ook ruimschoots van tevoren aankomen of je wel of geen verhoging gaat krijgen.	Ik heb er nog nooit echt over nagedacht zo. Ja ik vind het sowieso wel netjes dat iedereen mee groeit. Dus als het goed gaat we daar allemaal voor beloond worden. Want we doen het uiteindelijk alsnog als een team. Dat het een vaste beloning is, ja ik weet het gewoon niet zo goed denk ik. Ik denk dat ik het goed vind dat je erop kan rekenen dat je dat krijgt. Als het samenhangt met een beloning wanneer het goed gaat, dus of dat ergens halverwege het jaar of na twee of drie maanden of zo iets. Dat je beloond wordt, ook wordt beloond voor de momenten waarop je uitzonderlijk goed werk doet. Dat je het op zo'n manier bekijkt. Dan is het heel erg fijn dat je sowieso aan het eind van het jaar iets krijgt. Maar dan is het zeker denk ik wel goed om er in te	Ik denk dat ik het wel voor- en nadelen vind hebben. Want ik vind, kijk het is goed, het stimuleert misschien ook wel. Maar aan de andere kant. Ik denk dat andere mensen bijvoorbeeld al best wel lang stil staan, omdat ze al heel veel weten in alles. Dus stel je werkt hier al 10 jaar, ik weet niet of je je dan echt nog ontwikkelt. Maar ik denk dat ik mezelf nu wel echt aan het ontwikkelen ben. Het klinkt misschien echt ondanbaar, maar dat staat niet gelijk aan elkaar. Als die 2% echt alleen voor persoonlijke ontwikkeling zou zijn. Dus ik denk dat iemand die tegen het eind van zijn carrière zit, zich minder hoeft te ontwikkelen omdat die al op een bepaald niveau zit en dat het, nou 'eerlijk', wil ik niet zeggen, maar als je er zo naar kijkt wel gek is dat de beloning dan voor allebei even

was het ook altijd al zo, 2%, maar als je je best had gedaan en je manager was tevreden met je, dan kreeg je 3% of 4%. Dan werd er in een een op een gesprek gewoon duidelijk beargumenteerd waarom je welk percentage kreeg. Dan werd gewoon gezegd, oké ik zie ontwikkeling, je doet je best. Je bent elke dag op tijd, haalt je targets, bent proactief. Dat geeft in ieder geval wel een stuk voldoening en een stuk meer duidelijkheid. Want we hebben nu die Raket bonus en die Schouderklop bonus. Ja heel leuk, maar die Raket bonus en Schouderklop bonus mogen van mij ook afgeschaft worden. Ik vind het op zich wel prima om een keer één iemand van het bedrijf aan te wijzen die écht exponentieel aantoonbaar is gegroeid. Dat we daar een stemming voor doen en die dan extra belonen. Maar dat moet niet betekenen dat de rest allemaal 2% krijgt. Want dat is gewoon niet eerlijk.

En moet ik dan persoonlijk een gesprek aan gaan of aanvragen met Thomas waarom ik denk dat ik in plaats van 2%, 3% erbij wil. Dat is ook krom. Dan voel je je ook een veldwolf. Dat moet echt vanuit het bedrijf zelf komen.

"Voel je je dan niet echt beoordeeld dan?"

Nee, ik voel me niet echt beoordeeld nee. Kijk, ik heb wel die

"Ja dus dat je per groeigesprek gaat kijken, van oké, je ontwikkelt je nu zoveel dus daar staat dit tegenover. Dus dat je per maand kan kijken waar je naartoe werkt en dat je dan aan het eind van het jaar kan kijken wat voor beloning je daarvoor kan krijgen?"

Ja, want jij weet natuurlijk ook dat wij die 4% Raket bonus hebben. Ja weetje, dat is er, maar ik zou daar concreet naartoe willen werken. Stel je voor je kan 100 punten verdelen op een jaar en je zou iedere maand 8 of 9 punten kunnen verdienen en als je voor 90% of 100% gaat, dat je dan de Raket bonus krijgt. Dan is natuurlijk de motivatie veel hoger om je iedere maand in te zetten voor de actiepunten die je samen met je coach/leidinggevende op dat moment bedenkt en beschrijft. In plaats van dat je genomineerd moet worden door iemand. Snap je, dan kan je veel meer uit personen halen dan om het vrijblijvend te houden denk ik.

houden dat als het zo nu en dan, als het dus beter gaat sowieso een stapje hoger gaat. Dus dat het niet alleen afhangt van de 2% groeibeloning die je er sowieso bij krijgt.

Dus ik vind die 2% wel een goed startpunt, dat het een goed houvast is. Alleen ik wil wel dat de mogelijkheid er is om meer te kunnen groeien als je dat verdient. Daarom denk ik dat als je als werkgever daar een moment in geeft. Van joh, ik vind dat je het nu heel goed gedaan hebt en dit een goed moment is om een stapje hoger te gaan in je salaris. Maar dat gebeurt nu niet zo heel erg. Terwijl dat eigenlijk gekoppeld zou moeten zijn aan die maandelijkse cyclus die er nu niet echt is. Maar voor de rest blijft het natuurlijk wel hartstikke fijn dat je sowieso iets krijgt.

hoog is. Kijk, je krijgt het maar en ik denk dat iedereen daar sowieso super blij mee is, maar als het echt gaat om de persoonlijke ontwikkeling denk ik niet dat iedereen net zoveel ontwikkelt per jaar. Ja en misschien niet iedereen dezelfde beloning zou moeten krijgen, maar ik vind het echt lastig.

	Schouderklop bonus gehad, nou ja hartstikke leuk. Maar eenmalig €100,- uitgeven? Nee, dat hoeft van mij niet. Leg mij dan uit waarom ik hetzelfde groeipcentage krijg als een ander. Die 2%. Daar heb ik veel meer aan dan eenmalig die €100,-. Dus uiteindelijk houdt die €100,- mij in ieder geval niet tevreden. Want uiteindelijk krijg je allemaal 2% beloning erbij en éénmalig €100,-. Nou, sorry, ik vind het leuk bedacht maar niet opwegen tegen allemaal dezelfde percentages.			
Heb jij het gevoel dat de standaard jaarlijkse groeibeloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van jouw functioneren? Waarom wel of niet?	Nee dat denk ik niet. Ik denk dat je ook goed moet kijken naar bijvoorbeeld mensen die niet beloond hoeven te worden. Er zijn gewoon mensen die hun eigen stroom lopen. Dat is onrechtvaardig ten opzichte van degenen die zichzelf de vier slagen in de ronde werken. Ik vind het onrechtvaardig dat die dezelfde beloning krijgen. Maar het moet wel aantoonbaar zijn. Je moet dondersgoed weten wat er in je team speelt. Ik heb weleens het idee dat het daar ook in schort. Want ik denk dat degenen die alleen goed inzicht hebben in wat er gebeurt in het team ook daadwerkelijk teamleden zelf zijn. En niet zo zeer iemand daarbuiten. Alleen een leidinggevende die heel kort op zijn team zit zou dat nog wel goed kunnen inschatten denk ik. Maar nee, ik vind dat niet rechtvaardig.	Nee. Als je 2% over mijn salaris gaat pakken, dan zijn dat relatief kleine stappen. Kijk, ga je 2% pakken over een salaris van een senior medewerker, zijn dat grote stappen. Dat is zeg maar, kijk ik zit in een junior functie. 2% gaat dan om tientjes zeg maar bruto. Eer dat je dan een keer een stap maakt van €300,- netto ben je vijf of zes jaar verder. Ik wil veel concreter hebben. Van oké, je zit nu op die trede, op junior of medior niveau. Deze doelen gaan we afspreken en mochten we gezamenlijk besluiten dat je die gehaald hebt, en dat zie je dan al ver van tevoren aankomen, dan ga je de stap maken naar trede 8 bijvoorbeeld. Kijk, dan heb ik concreet iets om voor te vechten. Als ik dat doel niet gehaald heb, dan vind ik die 2% beloning wel goed. Ik dacht dus dat die 2% gewoon inflatie is. Maar in mijn persoonlijke	Ja, want ik vind wel dat je met een jaar werken, doe je sowieso iets aan je ontwikkeling. Je ontwikkelt sowieso, want als je echt stil staat ben je of al weg of dan ben je als werkgever ook niet heel goed bezig met het bezighouden van je medewerkers. Dus dan vind ik het wel logisch dat je inderdaad 2% groeit. En als mensen dat niet doen dan denk ik dat je als werkgever een punt hebt van, volgens mij verdient deze persoon geen 2%, verdient die dan überhaupt wel om hier te blijven. Is dat dan wel de juiste persoon om hier te zijn? Dus in dat opzicht vind ik het wel logisch ja. “Ja en wanneer zie je dan of het niet rechtvaardig is voor iemand om die 2% te geven?” Ja, dat is inderdaad lastig en zou je dus eigenlijk het hele jaar door al een beetje moeten aanvoelen of	Ja nu denk ik wel, omdat ik me nu heel erg ontwikkel. Maar stel dat zou niet het geval zijn, dan zou ik het ook heel normaal vinden. Het is zeg maar de vraag of ik het verdien? “Ja, of je voor jezelf vindt dat het in verhouding met elkaar staat.” Ik denk dat het wel een goede verhouding is dan, omdat ik mij dus heel erg aan het ontwikkelen ben binnen mijn nieuwe functie hier en het daarom verdien.

		situatie vind ik die 2% wel echt te weinig, want mijn ambities liggen hoger. Dat is ook een beetje de fase waar ik in zit denk ik, ik ben nog relatief jong en vind het leuk om mij er 100% voor in te zetten en nu wil ik graag die stappen maken. Maar ik heb ooit een kinderwens. Als ik over vijf jaar ooit kindjes mag krijgen, dan liggen mijn prioriteiten heel erg anders. Het is nu heel erg het streven om zeg maar klaar te zijn om daaraan te beginnen.	polsen, of die gesprekken moeten hebben zodat het niet zomaar uit het niets komt dat iemand zijn baan kwijt is bijvoorbeeld.	
Hoe ervaar jij de verhouding tussen jouw persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning die je krijgt?	Wat ik al zei. Die 2%. Ik hoorde pas later ook dat het daadwerkelijk een beloning was. Toen ik het met mijn direct leidinggevende daarover had. Ik zei, huh oh in januari is mijn loon gestegen. Dat is zeker de jaarlijkse correctie. Toen zei hij, nee dat is je prestatiebeloning. Toen zei ik oh nou ja daar heb ik in ieder geval nooit iemand over gehoord dat ik dat überhaupt zou krijgen. Dus nou ja bedankt, maar ook geen toelichting of iets dergelijks. Dus dat vind ik inderdaad. Zonder toelichting vind ik het sowieso nergens op slaan. En kijk met die 2%. Dat is leuk en aardig. Maar hoe zit het dan in hemelsnaam met die groeiberg. Want ik heb Thomas weleens horen zeggen dat elke stap in je groeiberg 10% is. Oftewel ome nabij €100,-. Want waarom word je daar niet elk jaar op beoordeeld? Ik heb geen idee hoe dat zit. Is dat parallel aan die 2%, hoort dat bij elkaar of is dat echt een heel ander traject? Daar zou ik	Ik denk dat mijn ontwikkeling die ik breng op mijn eigen niveau en FRMWRK-niveau, niet in verhouding ligt. Ik denk dat ik best wel wat betekent heb in de afgelopen maanden voor het team en dat het meer waard is als 2%.	Ik heb die 2% groeibeloning nog niet gekregen, dus dan zou ik echt naar het einde van het jaar moet kijken. Ik werkte er natuurlijk nog niet lang genoeg om dat te krijgen. Ja, ik denk dat het samen hangt met het verhaal wat ik hiervoor zei. Dus dat ik sowieso vind dat als je een jaar bij een werkgever werkt, echt wel 2% gegroeid bent qua persoonlijke ontwikkeling en wat je allemaal gedaan hebt en bijgedragen hebt ook aan een bedrijf. Dus dat maakt dan niet een zo heel veel uit of het mijn functie is of iemand anders zijn functie. Je groeit sowieso en daar hoort sowieso een hoger salaris bij vind ik. Ook omdat je natuurlijk qua leeftijd groeit en je lasten en inflatie enz. groeien mee. Dat betekent ook dat je op een bepaalde manier tevreden gehouden moet worden, ook op salaris. Omdat je anders de kans houdt dat je weggaat. Dus de meer verleggen mensen durven niet zo erg te vragen om	Ik denk dat het een goede verhouding is, omdat ik me zoals ik net al zei heel erg aan het ontwikkelen ben.

	weleens heel graag duidelijkheid in willen hebben. Maar daar zou naar mijn idee de persoonlijke ontwikkeling elk jaar over moeten gaan. Bijvoorbeeld je zit nu op 60% medior, dit jaren denken wij dat je gegroeid bent naar 70% dus je krijgt er €100,00 bij. Dan is het in ieder geval onderbouwd waarom je naar 70% gaat. Of misschien sla een percentage over, 80%. Wat moet je uiteindelijk gaan doen om senior te worden? Zet daar dan ook een plan van aanpak voor uit wat je daarvoor moet doen. Dat je vervolgens na een jaar kijkt wat het wel en niet is geweest. Dan heb je het concreet. Maar nu is het zo vrijblijvend, ik heb geen idee hoe het werkt.		salarisverhoging. Die hebben dan in ieder geval wel die 2% groeibeloning aan het eind van het jaar.	
Op wat voor manier kan volgens jou de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?	Niet. Ik vind het een behoorlijk krom principe dat iedereen 2% beloning krijgt. Onafhankelijk van wat je gepresteerd hebt. Ik denk dat de teamleden en uiteindelijk de manager zou moeten bepalen wie er welke beloning uiteindelijk verdient. En niet iedereen zomaar 2% geven en één iemand volgens mij 3% of 4% geven. Waarvan ik ook geen idee heb wat die dan precies heeft gedaan. Want als je het gaat afzeggen tegen groeigesprekken en heb je dingen wel of niet behaald. Bijvoorbeeld als je zegt ik wil deze maand wat meer weten over een bepaald doel. Zeg je aan het einde van de maand, nou gefeliciteerd, dat heb je gedaan. Je weet meer	Dat heeft alles te maken met de doelen die je in het begin van het jaar stelt. Kijk, op het moment dat ik zeg van ik wil meer gestructureerd gaan plannen bijvoorbeeld. Een hele kleine groeistap. Dat lijkt me prima passen bij een groeistap van 2%. Maar op het moment dat ik zeg, ik wil het klantontwikkelteam naar zo'n niveau brengen zodat we in staat zijn beter te plannen, dat we meer billabel werk kunnen wegdraaien en een omzetgroei gaan realiseren van 20%. Waarom zou ik, weet je, zo zwart-wit is het niet want je hebt gewoon passie voor je werk en daar ga je voor. Maar wat is voor mij de motivatie om het niet gewoon te laten bij, ik ga beter plannen? Want als ik het	Ja, dat zullen toch de gesprekken zijn die je met mensen hebt. Of dat nou collega's of teamleiders zijn. Dat je toch wel een manier vindt van rapportage maken. Dus gespreksverslagen maken. Ja of misschien aan collega's en teamleiders en managers enz. vragen om een beoordelingsformulier in te vullen ofzo. Dat maakt het alleen ook allemaal best wel schools.	Ehm, ja aan de ene kant denk ik. Misschien is het juist wel goed zo dat het gelijk is, want ik zit nu ook te denken. Kijk, ik vind het fijn om mij te ontwikkelen en door te gaan. Maar andere mensen, als jij die behoefte niet hebt is het natuurlijk niet zo dat je het eigenlijk niet verdient. Dat is ook wel iets persoonlijks, van ja ik hou ervan om dingen te leren en door te gaan, maar als iemand dat niet heeft, dan kan diegene daar ook natuurlijk helemaal niks aan doen. Als je denkt, nou ik vind het wel prima wat ik nu weet en dat is wel goed, als je dan zegt dat diegene dan niet die 2% beloning verdient, nee dat vind ik dan niet. "En heb jij er verder nog nieuwe inzichten of ideeën in, hoe het

van een bepaalde tool. Ja ben je dan meer waard? Nee, dat vind ik niet. Dat vind ik een veel te makkelijke doelstelling. Dus het is een beetje lastig om dat te beantwoorden omdat er gewoon geen duidelijke harde doelstellingen en plan van aanpakken zijn gemaakt. Dan is het meer gewoon gevoelsmatig.

En als de 2% dus zoals je zegt gekoppeld is aan de groeiberg, dat je elk jaar 2% stijgt op de groeiberg. Dat zou dan niet moeten kloppen, want dat heeft dan niks met persoonlijke ontwikkeling te maken. Die 2% krijg je sowieso. Dus dat betekent dat je na heel veel jaren uiteindelijk automatisch senior bent.

Het lijkt wel een soort van zoeken naar argumenten om mensen uiteindelijk te belonen. Terwijl je mensen ook gewoon mag belonen omdat ze gewoon écht hard voor je bedrijf werken vind ik. Ontwikkel je dan persoonlijk? Dat weet ik niet, maar het meetbaar maken van zulk soort dingen, ik weet niet of dat altijd kan. Het is soms ook gewoon observeren en zien dat iemand zich daadwerkelijk keihard ontwikkelt op de kennis wat iemand op doet. Zonder er een stukje ondertekend papier aan over te houden.

Je ontwikkelt je sowieso het hele jaar door, ook zonder groeigesprekken en targets. Het belangrijkste vind ik dat het een

doe zoals ik nu doe, krijg ik toch wel die 2% groeibeloning.

Dat past helemaal niet bij mij als persoon. Dus dat is de reden waarom ik zou zeggen van hé ik zou die doelen beter beschreven willen hebben en weten waar ik naartoe kan werken qua financiële beloning.

Dus dat je in maand 1 van het jaar je doelen bespreekt. In maand 2 t/m 11 meet je de voortgang per maand. Dus als je coach en leidinggevenden in elk groeigesprek aangeven, wij hebben deze stappen aan het begin van het jaar gemaakt maar hetgeen wat je deze maand hebt laten zien of waar je mee bezig bent geweest is niet representatief voor de doelen die je behaald, dus ik vind dat je je onvoldoende hebt ingezet deze maand voor je persoonlijke ontwikkeling. Als je dat iedere maand te horen krijgt, weet je dat je in maand twaalf niet die 2% groeibeloning gaat krijgen. Krijg je iedere maand te horen, super je hebt de grote stappen gezet en je gaat de goede kant op. Dan is het natuurlijk veel reëler dat je wel die 2% groeibeloning gaat krijgen. Dan zie je het aankomen.

"Krijgen medewerkers dan niet het gevoel dat ze beoordeeld worden, net zoals in een traditionele beoordelingscyclus?"

misschien anders ingericht kan worden voor medewerkers die niet meer de behoefte hebben om zich verder te ontwikkelen en medewerkers die dat wel willen?"

Nee ik denk dat, toen ik werd aangenomen bij FRMWRK voor mijn gesprek dat ik ging tekenen, vond ik het echt al bizar goed. Die hele groeiberg en alle regels, en inderdaad ook die 2% en alles. Dus ik denk dat dit op zich wel echt goed is ingericht. Maar misschien ook wel omdat het bij mijn vorige werkgever helemaal niet goed was ingericht, dus dan is het natuurlijk gelijk al van wow wat goed. Maar stel je hebt al 10 jaar ervaring in het werkveld en verschillende HR-modellen meegemaakt, kan je dit misschien niks vinden omdat je het al beter hebt meegemaakt. Maar ik heb nog nooit een ander HR-model meegemaakt en vind dit daarom echt wel heel goed.

Maar als je kijkt naar wat er nog meer gedaan kan worden om de ontwikkeling inzichtelijk te maken, denk ik dat het helpt om veel aantekeningen te maken in de groeigesprekken. Van oké, waar wil je naartoe. En als je dan weer een groeigesprek hebt, wordt gevraagd van 'joh, is het je gelukt?'. Misschien dat je niet iets in een maand kan halen, maar wel dat je het een soort van bijhoudt. Ik weet niet of dat ook al echt gebeurt. Je hebt dus denk in ieder geval wel echt een begin- en eindpunt nodig, want hoe wil je anders iets meten?

persoonlijke beoordeling moet zijn. Een persoonlijk resultaat en dat is er nu niet. Het kan naar mijn idee persoonlijk worden als je er doelen aan stelt zodat duidelijk is waarin iemand zich gaat ontwikkelen. Maar het kan ook zijn dat iemand, als ik bijvoorbeeld naar mijzelf kijk denk ik dat ik het afgelopen jaar wel flink gegroeid ben. Zonder daar harde doelstellingen aan te hangen of dat er ook maar iets op papier staat. Dus ook dat je een beloning krijgt als je jezelf in de breedte ontwikkelt, zonder daar harde doelstellingen aan te hangen moet het opgemerkt worden door de manager en ook gewoon beoordeeld worden.

Ja, maar dat is het in de basis ook. Je bent er zelf bij hoe ambitieus je die doelen stelt aan begin van het jaar. Stel ik heb voor mijzelf business gerelateerde doelstellingen. Dan mag daar ook harde feedback in gegeven worden. Op het moment dat ik zeg, ik wil op de werkvloer meer mijn emotie kunnen bedwingen, omdat ik af en toe agressief over kan komen. Dan zijn dat veel meer softskills en komt de motivatie waarom je bepaalde dingen doet vanuit jezelf. Daar kan een leidinggevende bijvoorbeeld minder wat over vinden. Ik kan je daar alleen in coachen en begeleiden, maar als werknemer bepaal je zelf hoe hoog je die lat legt en hoe hoog het feedback niveau is. Dus je weet al hoe je beoordeeld kan worden, omdat je zelf die lat hebt gelegd en weet hoeveel je eraan hebt gedaan. Wanneer ik als medewerker van mening ben dat ik meer dan die 2% wil groeien, leg ik die lat natuurlijk veel hoger voor mezelf. Maar ben ik daar op dat moment bereid toe, dan moet daar op dat moment ook kritische feedback op terugkomen.

"En als we dan kijken naar het beleidsdoel van FRMWRK voor 2023, dat FRMWRK een operationeel zelfstandig draaiende organisatie wil worden?"

Ja, dat ligt in de rente aan elkaar denk ik. Stel je voor, wat ik versta onder zelf operationeel is dat het

		team in staat is zelf de operatie te draaien met de personen. Dus dat sales, sales binnen haalt en overdraagt aan het team. En dat het team dat dan op de juiste manier weet op te pakken. Stel je voor dat de Lead developer van het Magento team. Op het moment dat er puls opdrachten uit komen, moet de Lead developer in staat zijn de juiste vragen te stellen en op de juiste manier projecten van de grond af te krijgen. Dat is de taak op hoe operationeel zelfsturend bent. Dus dan zullen bepaalde medewerkers in bepaalde skills moeten groeien. Dus ik denk dat de doelstellingen naar 2023 toe dan ook bepaalde ontwikkelpaden zijn, dus dat er in ieder team iemand is die een opdracht van sales kan ontvangen en de juiste tegenvragen kan stellen. Even heel zwart-wit: wat zou dan een doel kunnen zijn voor bijvoorbeeld de Lead developer, van oké, ik ga mij dit jaar focussen op het ontwikkelen van skills om zo'n opdracht over te nemen van sales en op dat moment de juiste vragen te stellen en het proces te borgen. <i>“Dus het doel om zelfstandig operationeel te draaien kan bereikt worden doordat FRMWK'ers zich ontwikkelen in de skills die ze nodig hebben om dat te kunnen?”</i> Ja, want alles richting 2023, is om een stabiele FRMWK te krijgen en meer omzet te maken. Dat is het		
--	--	--	--	--

		hoe beter zo'n organisatie draait, hoe meer geld er verdiend wordt. Op het moment dat er meer geld verdient gaat worden, gaat er automatisch meer gevraagd worden van de personeelsleden. Waarom koppel je die twee niet aan elkaar? Want ik sta er bewijze van spreken van te popelen om wat extra beloond te worden, en ik vind het prima op het moment dat je mij dan een opdracht geeft om eens na te denken over een proces om sales beter over te dragen naar de teams. Dat kan je dan mooi meenemen in de doelen die je aan begin van het jaar opstelt.		
- Is dit naar jouw idee mogelijk/wenselijk bij FRMWRK?	N.v.t.	Ja, ik denk wel dat het mogelijk is maar dan moet het wel bespreekbaar gemaakt worden. Ik denk dat ik daar op persoonlijk vlak wel uit zou komen en uiteindelijk wel zou durven. Maar ik denk dat merendeel van FRMWRK dat niet heeft.	Ik denk het niet, omdat het bij FRMWRK best wel een losse cultuur is. Maar ik denk wel dat als je maandelijks met je teamleider zit, die teamleider dan wel iets op te schrijven heeft ofzo. Of dat nou voor zijn eigen rapportage is, dus dat die de volgende maand dingen terug zou kunnen lezen, om te kijken of die op dingen terug zou kunnen pakken. Of om inderdaad hard te kunnen maken aan hogerop of iemand 2% of hoger verdient. Dus ik zou kijken wat voor ontwikkelpunten er geweest zijn, welke goede dingen er geweest zijn. Dus dat je het niet per se gelijk een percentage aan vast hoeft te koppelen. Maar dat je wel een overzicht krijgt van wat zijn de	N.v.t.

			ontwikkelpunten geweest en dat je aan het einde van het jaar of wanneer dan ook wel kan zeggen van nou het is eigenlijk wel helemaal goed gegaan en dit heb je allemaal voor elkaar gekregen. Dat je meer een soort dossier krijgt per medewerker, van wat is er gelukt.	
- Wat is er nodig om dit haalbaar te maken?	N.v.t.	Ja lastig, ik denk dat, vanuit FRMWRK wil je natuurlijk ook geen slapende honden wakker maken. Dat snap ik natuurlijk ook. De leidinggevende gaat echt niet aan het begin vragen, nou welke financiële stap wil jij gaan maken aan het eind van het jaar? Weet je, dat ga je ook niet doen. Ik weet dus niet wat er nodig is om het haalbaar te maken, dat zou ik niet durven zeggen. Maar ik denk wel dat de leidinggevende wat meer moet zitten op het vaststellen van welke doelen je hebt aan het begin van het jaar en dan gedurende het jaar kijken welke stappen er nou genomen moeten worden en moeten worden gehaald om het uiteindelijke doel te bereiken.	Ja wellicht dus een soort dossier. Ik weet dat FRMWRK ooit met zo'n soort systeem gewerkt heeft. Dat hebben ze toen gezegd. Ik heb daar zelf nooit in gewerkt, maar er zullen vast wel tools te verkrijgen zijn om dat iets makkelijker te maken, dus dat het niet allemaal alleen maar uittypen is. Of misschien is een keer per maand een kort verslagje van een paar zinnen al goed genoeg. Misschien kan je ook kijken wat teamleden kunnen betekenen hierin. Dus dat meer een soort van teamaangelegenheid maken in plaats van de teamleider bijvoorbeeld. Want nu ligt de nadruk daar wel een beetje op. Maar wat zou je met zijn allen kunnen betekenen hierin. "Oké en wat voor idee heb jij daar dan bij?" Dat vind ik heel lastig. Maar dat je toch ook iets van groeigesprekken of feedbackgesprekken ofzo met mensen hebt waarmee je ook veel samenwerkt. Want de teamleider	N.v.t.

			kijkt natuurlijk altijd een beetje met een overkoepelende blik, terwijl een collega elke dag naast je staat en misschien daardoor wel veel meer van je mee krijgt. Dus ook kijken wie welke rol in het groeiverhaal kan hebben.	
--	--	--	---	--

9.6 Analyseschema resultaten interviews overige functies

Persoonlijke ontwikkeling	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 4: "Wat is persoonlijke ontwikkeling volgens het managementteam en medewerkers van FRMWRK?" Deelvraag 5: "Hoe kan FRMWRK de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers meten?" Deelvraag 6: "Wanneer is het managementteam en zijn de medewerkers van FRMWRK tevreden over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?"	
	Respondent 12	Respondent 13
Wat versta je onder persoonlijke ontwikkeling?	Wat wel natuurlijk heel lastig is, is dat het natuurlijk wel aan verschillende levensfasen vast zit. Ik ben moeder van twee kinderen. Mijn persoonlijke ontwikkeling is iets meer ondergeschikt dan wanneer je bijvoorbeeld 32 bent of jonger of geen kinderen hebt. Dus in die zin is dat dus wel echt een wezenlijk verschil vind ik. Ik ben daar gewoon veel minder mee bezig en vind het ook veel minder interessant omdat ik het gewoon super druk heb met alles wat om mij heen dwarrelt. Wat ik gewoon heel fijn vind op mijn werk is dat ik het naar mijn zin heb en dingen kan doen waar ik goed in ben. Maar ik heb niet de ambitie om mij daar verder in te ontwikkelen. Ik heb in het verleden wel een aantal dingen aangegeven wat ik heel leuk vind om te ontwikkelen, maar dat is nooit van de grond gekomen. Dus in die zin heeft het voor mij niet zo heel veel zin. Bij mij staat er ook geen beloning tegenover, omdat ik ben vastgevroren op de groeiberg. Dus de noodzaak is dan gewoon anders. Dus persoonlijke ontwikkeling heeft volgens mij te maken met de levensfase waar je in zit en of je ook jezelf wil ontwikkelen of dat je het goed vindt waar je nu staat.	Persoonlijke ontwikkelings heeft voor mij eigenlijk twee pijlers. Enerzijds is het natuurlijk gewoon letterlijk mijn persoonlijke ontwikkeling, hoe ik mij ontwikkel als persoon zijnde en daarnaast natuurlijk echter hoe ik mijzelf binnen mijn rol ontwikkel. Ik denk dat het wel een beetje gelijk op gaat. Ik geloof dat het even belangrijk is om in ieder geval ook als persoon te blijven ontwikkelen. Maar heel specifiek op mijn rol. Het lastige is wel, dan gaan we gelijk ook een beetje richting de meetbaarheid. Maar wij zijn ons eigenlijk constant aan het ontwikkelen, want het vakgebied ontwikkelt zich zo snel dat je eigenlijk constant wel te maken hebt met learning on the job. Wat je dan vandaag hebt gebouwd of toepast is over een jaar eigenlijk alweer achterhaald, dan moet je weer overgaan op nieuwe technieken of methodes. Of er komen weer interessante nieuwe methodes bij. Dus dat blijft wel een lastige in die zin. Wat dat betreft ben ik misschien wel een mooi voorbeeld van "het FRMWRK ontwikkelt" motto. Want ik van waar ik vandaan kom een andere stap genomen binnen het vakgebied. En ook als bedrijf zijn we een nieuw pad gaan bewandelen. Want als bedrijf waren we daar ook nooit op ingericht.
Denk jij dat persoonlijke ontwikkeling meetbaar is, zo ja hoe?	Nee. Dat denk ik niet. Want ik vind iets anders dan dat een collega dat vindt van iemand, of hoe iemand functioneert of doet. Dus dat is best lastig vind ik. En ik heb al zo vaak met Thomas zulk soort gesprekken gehad over mensen en hoe hij dingen ziet, hoe ik dingen zie. Daar zie je al zo'n verschil tussen. Ik ben heel menselijk ingesteld en heel sociaal empathisch. Als ik dan bijvoorbeeld het voorbeeld van Thomas neem, die is dat helemaal niet. Dus dan heb je al verschil in inzicht. Dan geef ik hem als voorbeeld, maar dat heb je natuurlijk ook met andere MT leden. Dus ik vind het niet meetbaar, want wat ik vind is iets anders dan wat jij vindt.	Ja, lastig. Ik denk dat het maar deels meetbaar kan zijn. Dan heb je het over eventueel certificering. Maar ja, dat zegt ook niet alles. En ook niet in alle vakgebieden is er specifiek certificering beschikbaar. Vaak als het dan beschikbaar is, loop je misschien alweer achter de feiten aan omdat de wereld zo snel gaat. Zeker voor de Developers. Dus die specifieke meetbaarheid is echt wel lastig. Het is altijd al een hot topic geweest, vanaf het moment dat ik hier ben komen werken is altijd al gezegd en ook wel geconcludeerd, dat het bijna niet te doen is. Want hoe weet iemand die niet vakinhoudelijk is, hoeveel stappen ik gemaakt heb? Dat weet je niet, zeker de meeste managers weten dat niet. Die kunnen niet pinpointen in ieder geval. Het is toch een beetje op gevoel en kijken wat je ziet. Maar ja, zie je daarmee alles? Ik denk het niet, omdat sommige mensen wat zichtbaarder zijn in hun vak en anderen wat minder zichtbaar. Maar dat zegt niks over of ze inhoudelijk wel of niet heel erg sterk zijn. Dus dat vind ik een lastig onderwerp.

		En, even specifiek in mijn geval is het lastige ook nog eens een keer, dat heel veel verschillende rollen of vakgebieden half in elkaar over lopen. Dus het is niet heel duidelijk te pinpointen van h�, ik ben alleen maar een Visual designer, want dat is niet zo. Dat is onderdeel van een vak wat ik gebruik binnen UX-design. En UX-design is super breed eigenlijk. En zo geldt het ook voor Frontend developers, want de ene Frontend developer is de andere weer niet. De een kan heel goed zijn in Javascript framework bijvoorbeeld, terwijl de andere juist meer leert richting het Backend development. Dan heb je gelijk alweer dezelfde vraag. Van hoe moet je dat dan eigenlijk meetbaar gaan maken. Want de gedachten van die twee developers liggen dan eigenlijk op verschillende fronten. Als je echt twee exact dezelfde developers hebt die dan dingen doen zeg maar, kan je zeggen die een pakt het veel beter op als de ander zo lijkt het. Maar als die rollen maar enigszins een beetje afwijken van elkaar. Dus als de een meer dit doet en de ander iets meer dat, ja dan kan je het al eigenlijk niet zo goed vergelijken.
In hoeverre draagt het huidige HR-model bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Nou, bij mij dus niet. En het is ook niet zo dat ik mijn pet ernaar gooi omdat ik niks erbij krijg aan het eind van het jaar. Dat is absoluut niet zo, want ik doe gewoon mijn werk en ik wil het goed doen. En als er een kans voorbijkomt, om iets leuks te doen op wat voor manier dan ook. Wat dan onder persoonlijke ontwikkeling valt, dan grijp ik die met beide handen aan. Alleen blijft het natuurlijk wel zo dat je niet altijd even gemotiveerd wordt door het feit dat je er nooit meer wat bij krijgt. Ik heb het geld ook niet hard nodig. Dus in die zin is het voor mij minder relevant. Alleen is dat natuurlijk wel jammer. Want je moet graag beloond worden voor wat je doet. En ook ik doe extra dingen die buiten mijn werk vallen. Ik ben altijd heel enthousiast als nieuwe projectjes op mijn pad komen. Dan is het natuurlijk wel jammer dat aan het eind van het jaar gezegd wordt, bedankt en het was leuk. Maar ja, je krijgt er niks bij. Dus het draagt wel bij, zonder dat het voor mij minder relevant is dan voor iemand die of alleen kostwinner is in een gezin of nog helemaal aan het opstarten is. Dat realiseer ik mij natuurlijk. Maar het is wel jammer. Dus ik doe alles eigenlijk vanuit intrinsieke motivatie en omdat ik een loyaal hart heb naar dit bedrijf. In de acht jaar dat ik hier werk is dat natuurlijk wel ontwikkelt.	Dat draagt eigenlijk heel erg bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Omdat ik natuurlijk ook de tijd v�or dat model heb meegemaakt. Toen deden we echt alles on the job. Maar voor mij is het nieuwe model wel erg waardevol bleek. Enerzijds omdat ik, dankzij de groeigesprekken met Thomas echt wel de juiste kant op ben geduwd. In de zin van h�, we hebben samen kritisch gekeken, hoe zit je nu in je huidige rol en ben je daar wel helemaal gelukkig? Nou ja, eigenlijk was het nee, niet helemaal. Wat zou dan wel meer bij jou passen? Dat is het geen wat ik nu doe, UX-specialist zijn. Dus vanuit de groeigesprekken is dat een heel mooi voorbeeld op hoe ik die shift heb kunnen maken en mij daarin dus enorm heb kunnen ontwikkelen met waar ik vandaan kom. Daarnaast vind ik de Personal development dagen heel erg waardevol. Omdat je echt gewoon één dag krijgt waar je gewoon zelf kan bepalen, mits natuurlijk vak gerelateerd, wat ga je nou vandaag meepakken. Want wat voor mij in ieder geval in de praktijk altijd het geval is op de dagen dat je werkt en ingepland bent, heb je gewoon geen tijd om dingetjes uit te zoeken. Want daar is dan de tijd gewoon niet voor. De Personal development dagen maken wel mogelijk om dingen toch echt wel meer in de diepte te onderzoeken. Dus voor mij is dat ook wel echt ontzettend waardevol.
In hoeverre dragen de groeigesprekken bij aan je persoonlijke ontwikkeling? Waarom?	Niet zoveel eerlijk gezegd. Ik bespreek voornamelijk praktische dingen met Thomas, omdat er verder nooit tijd voor is. Dus het is meer een praktische meeting, van waar staan we nu en waar gaan we heen.	Zie vorig antwoord.

Voel jij je door je persoonlijke ontwikkeling beter in staat om goed te presteren? Waarom wel of niet?	N.v.t.	Ja. Met name gewoon wel de shift die ik heb gemaakt richting deze nieuwe rol die ik nu bekleed, dus UX-specialist zijnde. Ik heb wel het gevoel dat ik in staat ben om dat veel beter uit te oefenen. Gewoon simpelweg omdat het mij meer past. Vanuit mijn krachten en zeker in vergelijking met waar ik vandaan kom. In mijn vorige functie liep ik op gegeven moment gewoon eigenlijk letterlijk tegen een barrière aan. Omdat ik mij daar niet ver in kon ontwikkelen door mijn zwaktes eigenlijk. Naast mijn sterke punten heb ik natuurlijk ook gewoon zwakke punten. Ik kon er zoveel ontwikkeling tegenaan gooien als ik maar zou willen, maar ik werd er maar niet beter in. Dus dan houdt het op gegeven moment op. Doordat ik nu meer vanuit mijn kracht kan gaan werken, heb ik in ook zo'n grote stap kunnen maken.
Wanneer ben jij tevreden over jouw persoonlijke ontwikkeling?	N.v.t.	Dat is een lastige vraag. Ik heb natuurlijk met Thomas meerdere gesprekken daarover gehad. Ik relateer altijd ook een beetje naar hoe mijn rol en de volwassenheid van het bedrijf daarin staat. Of dat op gegeven moment een beetje gaat matchen. UX-design volwassenheidsniveau van het bedrijf zelf. Als dat volledig ademt, vind ik dat ik qua persoonlijke ontwikkeling genoeg heb gedaan. Op zich ben ik mij nu al enorm aan het ontwikkelen. Ik vind dat je nooit uit ontwikkeld bent. Dus ik ben in die zin eigenlijk ook nooit helemaal tevreden. Ik denk wel dat ik tevreden mag zijn met wat ik tot nu toe heb bereikt. Nu ik bijna een jaar bezig ben om die rol steeds meer vorm te geven binnen het bedrijf. Maar het pad die ik wil bewandelen heeft nog wel een lange weg te gaan. Sommige dingen gaan wel echt goed en andere kunnen nog beter. Daar ben ik dan zelf nog niet volledig tevreden over. Binnen mijn mogelijkheden probeer ik daar zo actief mogelijk op te zijn, dat ik zie waar nog iets in verbeterd kan worden. Het is ook vooral het steeds breder aanpakken wanneer het UX-design een bepaalde wending neemt. Want we zijn met een deel begonnen en ik probeer het steeds meer mondjesmaat uit te breiden. En ook nog eens vanuit mijn eigen team naar andere teams. Maar dan moet je ook heilige huisjes om ver schoppen en dat is misschien nog wel de grootste uitdaging.
Rechtvaardige beloning	Resultaten ter beantwoording van: Deelvraag 7: "Hoe kan de persoonlijke ontwikkeling in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?"	
	Respondent 12	Respondent 13
In traditionele beoordelingsmethodieken worden vaak methodes gehanteerd waarbij medewerkers kunnen scoren op onvoldoende	Dat vind ik op zich heel goed. Want die 1%, 2% of 3% bepaling in een traditionele beoordelingscyclus is ook niet meetbaar. Ik heb de eerste drie jaar van mijn carrière bij FRMWRK mijn functioneringsgesprekken met Ronald gehad en de laatste drie jaar met Thomas. En die stonden heel anders in dingen. Die beoordeelden heel anders. Dus ook dat is niet meetbaar. Dus zo'n vast bedrag vind ik wel oké.	Voor mij voelt dat wel rechtvaardiger aan. Ik heb natuurlijk ook alles meegemaakt vóór het huidige model en dat is misschien niet volledig terecht. Maar even vanuit mijn gevoel, is het altijd een beetje geweest van dat er altijd wel iets op aan te merken was. Om welke rol dan ook binnen de organisatie, waardoor je nooit de maximale stap kon maken. Dat vond ik altijd een beetje onrechtvaardig, dan bedoel ik niet zozeer

gepresteerd, waar een beloning van 0% aan wordt gekoppeld, indien de prestatie matig is geweest 1%, bij voldoende 2% en goed 3%. Hoe kijk je bij het huidige model van FRMWRK er tegenaan dat je een vaste beloning krijgt?		over mijzelf maar in het algemeen. Daarnaast had je altijd wel wat te zeggen, dan moest jouw manager of chef opeens gaan bepalen, ik vind wel dat jij die 2% waard bent of juist niet, dus krijg je maar 1% en in sommige gevallen kregen mensen niks. Ik vind dit in ieder geval veel rechtvaardiger. Daarnaast hebben we natuurlijk ook nog de Schouderklop bonus en Raket bonus. Het is misschien nog niet de ideale oplossing, maar het voelt wel veel beter aan.
Heb jij het gevoel dat de standaard jaarlijkse groeibeloning van 2% rechtvaardig is ten opzichte van jouw functioneren? Waarom wel of niet?	Ik krijg die 2% beloning natuurlijk niet. Maar ik denk wel dat die 2% groeibeloning rechtvaardig is ten opzichte van het functioneren van medewerkers. Want hoe je ook rekent, met wel bedrag je ook rekent, denk ik dat het een prima beloning is. Want als je het rekent met 4.000 dan is het een mooi bedrag wat erbij komt en als je het rekent met 2.000 is het ook een mooi bedrag wat erbij komt. En als jij heel erg je best hebt gedaan is het een prima bedrag. En als je wat minder je best hebt gedaan in bepaalde ogen, vind ik het nog steeds een goed bedrag. Dus ik denk dat 2% wel aardig een gemiddelde is van hoe je ook gaat rekenen.	Ja, in mijn geval wel. Omdat ik denk ik in die zin wel echt heb laten zien dat ik, dat heeft met name natuurlijk gewoon met die nieuwe rol te maken. Dat ik daar gewoon mooie stappen in heb gemaakt en in toegevoegde waarde voor FRMWRK ben gegroeid. In dat ideaal plaatje zie je natuurlijk dat we steeds verder kunnen doorpakken en uitbreiden. Maar puur vanuit mijn eigen rol en persoonlijke ontwikkeling vind ik daarom zeker wel dat ik het verdien.
Hoe ervaar jij de verhouding tussen jouw persoonlijke ontwikkeling en de 2% groeibeloning die je krijgt?	"Heb je het gevoel dat de ontwikkeling van de medewerkers gelijkloopt met die 2% groeibeloning die ze krijgen?" Ja dat denk ik wel. Ik denk dat dit een mooi gemiddelde is. Maar ook dat blijft lastig. Want ik zie natuurlijk alles vanaf mijn plek. Er krijgen weleens mensen iets erbij, waarvan ik denk ja, dat is leuk en die heeft misschien wel heel goed gefunctioneerd in een project. Maar het is een draak van een collega. Zet nooit zijn kopje in de vaatwasser, is onaardig en ga zo maar door. Dat is misschien niet altijd even relevant, maar wat wel jammer is, is dat dit niet altijd meegenomen wordt. Omdat andere collega's wel weer heel collegiaal zijn en andere dingen heel goed oppakken, maar technisch gezien wat minder zijn en er daardoor niets bij krijgen. Dat maakt het natuurlijk weleens niet rechtvaardig. Maar dat komt omdat ik veel meer informatie heb dan een ander in het bedrijf. Dat is wel alleen puur op persoonlijk vlak. Ik zie niet op het technische vlak, dat kan ik niet beoordelen. Dat maakt het ook lastig. Om dat te waarborgen zou degene die beoordeelt nog met mij in gesprek kunnen gaan om te achterhalen hoe ik zie dat die medewerker op kantoor is. Daar heb ik ook al meerdere keren suggesties voor aangedragen hoor.	De afgelopen 2% die ik dan erbij heb gekregen vond ik prima. Omdat ik wat moois heb neergezet, daarvoor heb ik natuurlijk ook de gelegenheid gekregen. Maar als we het bijvoorbeeld hebben over een Raket bonus wat dan echt ultiem is. Vond ik dat mezelf dan weer niet waard, omdat ik daar weer vond dat ik nog te weinig heb kunnen laten zien binnen het bedrijf. Dus binnen mijn team wel, maar bedrijf breed had ik graag nog wel meer willen laten zien om daarvoor in aanmerking te komen. Dus in die zin voelt de 2% voor mij echt wel goed dit jaar. Want nu beweeg ik ook nog buiten de gebaande paden en ik moet er juist voor zorgen dat ik altijd binnen hetzelfde pad ga begeven. Het is misschien een beetje vaag gezegd. "Ja, maar dat hoeft niet zo zeer slecht of een probleem te zijn toch als je meer buiten je pad gaat?" Ja, maar wat ik bedoel is dat ik gewoon, dan komen we een beetje terug op die UX-rol en de volwassenheid daarvan binnen het bedrijf. Dat moet gewoon nog meer fundament krijgen en wat meer tractie binnen het hele bedrijf voor mijn gevoel. Om te mogen zeggen van ja, je komt nu in aanmerking voor die Raket bonus.

Op wat voor manier kan volgens jou de persoonlijke ontwikkeling van FRMWRK'ers in balans worden gelegd met de 2% groeibeloning?	Ja, dat vind ik lastig. Die heb ik even niet paraat. Misschien door collega's meer feedback aan elkaar te laten geven in een bepaald systeem. We hebben kort gebruik gemaakt van Learned.io. Daar wordt nu niks meer mee gedaan, maar zoiets is natuurlijk wel handig. Zo kan je vanuit verschillende personen de ontwikkeling of ook het functioneren inzichtelijk maken.	Dan komen we natuurlijk toch weer aan op een soort van meetbaarheid. Ik kan met een hand op mijn hart zeggen dat ik mij natuurlijk echt wel heb ontwikkeld het afgelopen jaar, maar als we het dan even door vertalen naar andere rollen. Dan kan ik daar natuurlijk eigenlijk ook niks over zeggen. Want ik ben niet inhoudelijk in staat om iets te roepen over hoe anderen dat doen. Je wil het wel meetbaar kunnen maken, maar dat kan niet. Ik denk dat het gewoon echt heel moeilijk gaat. Bijvoorbeeld, waarin tegenover staat dat je minimaal twee workshops gedaan moet hebben per jaar of één of een cursus. Ik denk dat dat niet opgaat voor alle rollen. Omdat het per rol verschilt en niet in elke rol zo'n cursus kan doen, wat ik eerder zei. Ik denk dat het dan weer neerkomt, als je dat soort dingen probeert meetbaar te maken, op hoe is je werkhouding en hoe snel ontwikkel je daarin. Dan wordt het weer een soort van onderbuikgevoel kwestie. Dat is natuurlijk gevaarlijk als je op basis van onderbuikgevoel beslissingen moet gaan nemen, of iemand 2% krijgt of meer. Dan blijft op gevoel beoordeeld worden in hoeverre iemand heeft gepresteerd of ontwikkeld. Ik vraag me wel af in hoeverre anderen hebben geroepen over het 360 gradenfeedback model. Dat je echt als team elkaar gaat beoordelen. Daar hebben we het ook vaker over gehad, maar kon ook niet iedereen zich vinden. Want bijvoorbeeld voor het Development team snap ik ik hem iets meer als die daar wordt ingezet. Dat komt omdat dat al iets meer geënt is op specialistisch, dus Magento die elkaar beoordeelt en Drupal. Maar als het ook weer door vertaald wordt naar het klantontwikkelteam, team online marketing, wordt het ook alweer een lastiger verhaal. Omdat die disciplines, of in ieder geval mijn discipline is al behoorlijk anders als die van anderen uit het klantontwikkelteam. De scrummaster zouden bijvoorbeeld nog wel onderling feedback aan elkaar kunnen geven. Maar ik ben eigenlijk alleen en Ivo ook. Dus dan vallen wij eigenlijk alweer buiten de boot.
- Is dit naar jouw idee mogelijk/wenselijk bij FRMWRK?	N.v.t.	N.v.t.
- Wat is er nodig om dit haalbaar te maken?	N.v.t.	N.v.t.