ONDERZOEKSVERSLAG
Beoordelingsgesprekken

HRM-Friesland

Jorik Erents

Onderzoeksrapport

HRM-Friesland

Jorik Erents

Studentnummer: 331287

Bedrijfskunde MER

BKM3B

Ydwine van der Veen

NHL Hogeschool Leeuwarden

27-06-2016

Versie 1

Managementsamenvatting

Steeds vaker wordt er openlijk getwijfeld over de zinvolheid van beoordelingsgesprekken vandaag de dag. In het kader van deze openlijke twijfels over de zinvolheid van beoordelingsgesprekken heeft HRM-Friesland een onderzoek uitgevoerd. In het onderzoek stond de volgende vraag centraal:

Op welke manier is een beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer?

De informatie is verzameld aan de hand van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een enquête, waarbij de onderzoeksvragen geoperationaliseerd zijn in de vragen naar de betreffende doelgroep. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van deskresearch om de gegevens te onderbouwen. Dit houdt in dat informatie is opgezocht over beoordelingsgesprekken uit bronnen als websites, kranten enzovoort. Voor deze manier van dataverzameling is gekozen, omdat hierdoor een oordeel, de meningen en de wensen van een grote groep leidinggevenden en medewerkers in kaart kunnen worden gebracht. Tijdens de Bedrijven Contactdagen Beurs Noord-Nederland zijn enquêtes worden afgenomen. Deze beurs heeft plaatsgevonden op 22 en 23 maart in het WTC in Leeuwarden. Op deze beurs zijn veel leidinggevenden en medewerkers die ervaring hebben met beoordelingsgesprekken en zij zijn benaderd om een enquête in te vullen. De bevindingen/resultaten die zijn verkregen door de enquête zijn geanalyseerd door middel van gemiddelden en correlatie analyses binnen SPSS. De conclusies zijn dat de respondenten over het algemeen de beoordelingsgesprekken zinvol en noodzakelijk vinden. Belangrijk bij een beoordelingsgesprek is dat de beoordeling duidelijk is voor de medewerker. Als er een negatieve beoordeling tot stand is het gekomen is het belangrijk om extra gesprekken te houden en een verslag op te stellen. Uit de enquêteresultaten blijkt echter dat veel leidinggevende dit niet doen. De beoordelingsgesprekken zijn daarnaast belangrijk voor een goed onderbouwd dossier. Als een werkgever besluit om een werknemer te ontslaan dan heeft de werkgever een goed ontslagdossier nodig, anders kan de kantonrechter het ontslag afwijzen met als gevolg dat de werknemer in dienst blijft.

Om een beoordelingsgesprek nog zinvoller en noodzakelijker te maken is het toepassen van het wiel een handige cyclus. Het wiel is een hulpmiddel om als leidinggevende samen met de medewerker de hoofdlijnen van het werk voor de medewerker in meetbare plannen uit te drukken. Dit gebeurt meestal over een periode van één jaar en wordt ook wel de performancemanagementcyclus genoemd.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport, een onderzoek naar de zinvolheid en noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken voor de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer. Dit onderzoeksverslag is geschreven in het kader van mijn derdejaars stage voor de opleiding Bedrijfskunde MER op de NHL Hogeschool te Leeuwarden. Van februari 2016 tot en met juni 2016 ben ik bezig geweest met het schrijven van dit verslag en het onderzoek.

Tot slot wil ik een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage, steun en hulp. Allereerst wil ik alle respondenten van de enquêtes bedanken voor hun bijdrage en inbreng. In het bijzonder wil ik Mark Ley bedanken voor de steun, hulp en bijdrage tijdens het onderzoek en niet te vergeten mijn begeleider Ydwine van der Veen.

Inhoud

1. Inleiding 1
1.1 Aanleiding en doel opdracht 1
1.2 Beschrijving van de opdrachtgever 2
1.3 Hoofdvraag en deelvragen 3
1.4 Beschrijving van relevante ontwikkelingen 3
1.5 Beschrijving van actoren/belanghebbenden 3
2. Operationalisering 4
2.1 Globale operationalisering 4
2.2 Conceptuele modellen 8
3. Methoden 11
3.1 Soort onderzoek 11
3.2 Dataverzamelingsmethode 11
3.3 Meetinstrumenten 11
3.4 Meetmethoden 12
3.5 Waarnemingseenheden 12
3.6 Indeling enquête 12
3.7 Pilot van de conceptenquête 14
3.8 Respons verhogende maatregelen 14
4. Analyseresultaten 15
4.1 Respons enquête 15
4.2 Onderzoeksresultaten enquête 15
4.2.1 Inleiding 15
4.2.2 Achtergrondgegevens 15
4.2.3 Voor het beoordelingsgesprek 16
4.2.4 Na het beoordelingsgesprek 20
4.2.5 Stellingen over het beoordelingsgesprek 23
4.2.6 (Alternatieve) gesprekken 23
4.2.7 Correlaties 25
5. Conclusie 26
5.1 Antwoord op deelvragen 26
5.1.1 Wat is een beoordelingsgesprek? 26
5.1.2 Wat gebeurt er voor en na een beoordelingsgesprek? 26
5.1.3 Wat zijn de verschillen tussen medewerkers en leidinggevende aangaande beoordelingsgesprekken? 27

5.1.4 Op welke manier is er een samenhang of het beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk is of niet? 27
5.2 Antwoord op hoofdvraag 28
5.3 Samengevatte conclusie op de hoofdvraag 29
5.4 Validiteit van het onderzoek 29
5.4.1 Verantwoording 29
5.4.2 Betrouwbaarheid 29
5.5 Reflectie op het onderzoek 30
6. Aanbeveling 31
7. Bronvermelding 32
8. Bijlagen 33
8.1 Overzicht van de bijlagen 33
8.2 Enquête voor de medewerkers 34
8.3 Enquête voor de leidinggevenden 37
8.4 Codeboek 41
8.5 Onderzoeksresultaten medewerkers 43
8.6 Onderzoeksresultaten leidinggevenden 53
8.7 Onderzoeksresultaten medewerkers/leidinggevenden 64
8.8 Onderzoeksresultaten stellingen enquête 78
8.9 Correlaties onderzoek 83

1.Inleiding

In dit hoofdstuk wordt belangrijke achtergrondinformatie van dit onderzoek beschreven. De aanleiding en het doel van de opdracht worden beschreven in paragraaf 1.1. De opdrachtgever wordt beschreven in paragraaf 1.2 en de vraagstelling wordt beschreven in paragraaf 1.3. Tot slot wordt in paragraaf 1,.4 de relevante ontwikkeling beschreven en in paragraaf 1.5 een beschrijven van de actoren/belanghebbenden bij het onderzoek.

1.1 Aanleiding en doel opdracht

Steeds vaker wordt er openlijk getwijfeld over de zinvolheid van beoordelingsgesprekken vandaag de dag. Bij HRM-Friesland hangt dan ook een krantenartikel van de Volkskrant met de titel: 'Schaf het beoordelingsgesprek af.'

Volgens datzelfde artikel besteden managers gemiddeld 210 uur per jaar aan beoordelingsgesprekken en daarom is het belangrijk om te onderzoeken op welke manier beoordelingsgesprekken zinvol en/of noodzakelijk zijn voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer (Freese, C & van Woerkom, M. 2015).

Het doel van beoordelingsgesprekken is dat medewerkers beter gaan presteren dan dat zij voorheen hebben gedaan. Uit eerder uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek blijkt echter dat dit niet het geval is. Het bleek juist dat werknemers eerder gefrustreerd raakten of zelfs een beschadiging van de relatie tussen leidinggevende en werknemer in plaats van prestatieverbetering en motivatie. Een reden die hiervoor wordt gegeven is dat de focus van het gesprek al snel komt te liggen bij het wegwerken van de tekortkomingen van de medewerker. Dit wordt al snel de focus van het gesprek, omdat het beoordelingsgesprek wordt gevoerd aan de hand van een standaard formulier en van te voren vastgestelde functie-eisen.

Tabel 6.1 **Belang van werkaspecten in 1981 en 2000**

Belang van werkaspecten in 1981	Belang van werkaspecten in 2000
1 autonomie in het werk	1 goede collega's
2 interessant werk	2 interessant werk
3 goede relaties met collega's	3 goede arbeidsomstandigheden
4 afwisseling in het werk	4 goede beloning
5 goede beloning	5 erkenning
6 aansluiting werk en bekwaamheden	6 iets bereiken, tot stand brengen
7 baanzekerheid	7 goede leiding
8 werktijden	8 zekerheid
9 leermogelijkheden	9 verantwoording dragen
10 fysieke arbeidsomstandigheden	10 leer- en groeimogelijkheden

Bron: gebaseerd op Van Hoof e.a. (2003)

(Kluijtmans, F. 2010)

In de bovenstaande afbeelding valt te zien dat het belang van werkaspecten in de loop der jaren erg is veranderd. Vandaag de dag zal het belang van werkaspecten er weer heel anders uitzien en zullen de leer- en groeimogelijkheden bij veel medewerkers bovenaan het lijstje staan, terwijl in 1981 dit aspect nog geen eens in de top 10 stond en in 2000 op de tiende plaats terecht is gekomen. Het belang van de werkaspecten zijn in de loop der jaren dus erg veranderd, maar de manier waarop beoordelingsgesprekken worden gehouden niet. De beoordelingsgesprekken zijn ontstaan in de vorige eeuw toen men vond dat de prestaties van de werknemers meer meetbaar moesten worden en er hierbij vanuit gaande dat medewerkers gecontroleerd moeten worden. De gesprekken gaan dus niet om over de ambitie en ontwikkeling van de medewerker, terwijl medewerkers dit vandaag de dag wel steeds belangrijker vinden (Baarsma, S. 2015).

Het doel van mijn onderzoek is het analyseren en adviseren over beoordelingsgesprekken. Het is van belang eerst na te gaan wat beoordelingsgesprekken inhouden, hoe ze worden ingezet, wat de ervaringen zijn van verschillende 'kampen' als het gaat om beoordelingsgesprekken en wat de uitkomsten/resultaten zijn van de beoordelingsgesprekken. Op basis daarvan kan een advies worden gegeven richting HRM-Friesland en uiteindelijk richting de klanten van HRM-Friesland.

Het is bij dit onderzoek van belang niet direct uit te gaan van de zinvolheid en noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken. De vraag is en blijft of beoordelingsgesprekken hedendaags nog wel bijdragen aan de productiviteit van medewerkers en het succes van de organisatie. Daarnaast is het van belang in het achterhoofd te houden dat wat bij de ene organisatie werkt, niet direct ook voor de andere organisatie werkt. Om een goed beeld te krijgen van de zinvolheid van beoordelingsgesprekken is het van belang het gebruik van deze gesprekken in verschillende soorten organisaties te bekijken.

1.2 Beschrijving van de opdrachtgever

HRM-Friesland is een HR-adviesbureau dat is opgericht in 1988. Samen met partners FrieSelect en HRM-Office vormt de organisatie een netwerk van adviesbureaus. HRM-Friesland is daarbij gespecialiseerd in personeelsmanagement, FrieSelect in recruitment en HRM-Office in personeelsadministratie, salaris en verzuimbegeleiding.

HRM-Friesland adviseert, denkt mee en zorgt voor professionele en volledige ondersteuning. Van interim opdrachten, arbeidsvoorwaarden, functiewaardering en beloning, werving en selectie tot assessment, coaching en ontwikkeling. Zo heeft de organisatie zelf een Quickscan 'Barometer personeelsbeleid' ontwikkeld wat organisaties kan ondersteunen in het concretiseren van HR-ontwikkelpunten. HRM-Friesland is al sinds 1988 actief. Voorheen onder de naam Personeelsmanagement Adviesbureau Ley en vanaf 2010 onder de naam HRM-Friesland.

FrieSelect is een servicebureau voor de werving en selectie van personeel. Dit gaat van detachering tot uitzendkracht, van assessment tot payrolling.

HRM-office is gespecialiseerd in salaris-, personeels- en verlofadministratie. Daarnaast ook in declaratieverwerking, arbodienst en wetgeving en dient als vertrouwenspersoon in organisaties. FrieSelect is gespecialiseerd in de Werving en Selectie, Uitzenden, Payrolling en Headhunting. Over het algemeen is dit een werving en selectiebureau voor de hogere functies.

Samen vormen HRM-Friesland, HRM-Office en FrieSelect het meest veelzijdige HR-adviesbureau van Noord-Nederland. HRM-Friesland is de opdrachtgever van dit onderzoeksrapport.

1.3 Hoofdvraag en deelvragen

Hoofdvraag

Op welke manier is een beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer?

Deelvragen

- Wat is een beoordelingsgesprek?
- Wat zijn de verschillen tussen medewerkers en leidinggevende aangaande beoordelingsgesprekken?
- Op welke manier is er een samenhang of het beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk is of niet?
- Wat gebeurt er voor en na een beoordelingsgesprek?

1.4 Beschrijving van relevante ontwikkelingen

Een relevante ontwikkeling waardoor het voor organisaties belangrijk is geworden dat er beoordelingsgesprekken worden gehouden is het ontslag via de kantonrechter. Voor een ontslag waarbij de reden bij de werknemer ligt (conflict, disfunctioneren, etc.) moet de werkgever sinds 2016 de ontslagroute via de kantonrechter volgen. De kantonrechter kan het ontslag dan toewijzen of afwijzen. Als de kantonrechter het ontslag toewijst, ontvangt de ontslagen medewerker een transitievergoeding. De kantonrechter kan er ook voor kiezen om het ontslag af te wijzen met de meest voorkomende reden dat de werkgever geen goed onderbouwd ontslagdossier heeft opgebouwd en hierdoor zal de werknemer in dienst blijven. Voor de werkgever is het dus belangrijk om een goed ontslagdossier samen te stellen en een belangrijk onderdeel van dit dossier zijn de verslagen van de beoordelingsgesprekken (Winter, M. 2015).

1.5 Beschrijving van actoren/belanghebbenden

De opdrachtgever HRM-Friesland is ook de belanghebbende bij dit onderzoek. HRM-Friesland is een HR-adviesbureau dat is opgericht in 1988. Samen met partners FrieSelect en HRM-Office vormt de organisatie een netwerk van adviesbureaus. HRM-Friesland is daarbij gespecialiseerd in personeelsmanagement, FrieSelect in recruitment en HRM-Office in salaris en verzuim.

Daarnaast hebben ook alle klanten van HRM-Friesland belang bij dit onderzoek, omdat HRM-Friesland na afloop van dit onderzoek haar klanten kan adviseren. De klanten komen op deze manier te weten op welke manier zij het beste de beoordelingsgesprekken in kunnen zetten in de organisatie. Daarnaast heeft net een nieuwe online beoordelingstool Baarda BPI waardoor het beoordelen een relevant thema is binnen de organisatie.

2. Operationalisering

In dit hoofdstuk wordt belangrijke achtergrondinformatie van dit onderzoek geoperationaliseerd. In paragraaf 2.1 worden relevante theoretische achtergronden toegelicht. In paragraaf twee worden de conceptuele modellen weergeven en beschreven.

2.1 Globale operationalisering

Beoordelingsgesprek

Het gegeven dat beoordelingsgesprekken steeds vaker onderwerp van gesprek zijn in de media en het feit dat HRM-Friesland aan de hand van het onderzoek haar klanten zou kunnen adviseren, maakt dat onderzoeken op welke manier beoordelingsgesprekken zinvol en/of noodzakelijk zijn voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer zinvol is.

Een definitie die passend is om beoordelingsgesprekken te kunnen omschrijven is als volgt:

> ‘Een beoordelingsgesprek is een gesprek waarin de leidinggevende een oordeel geeft over het functioneren van de medewerker. In dit gesprek is er veel al sprake van eenrichtingsverkeer en gaat het over de hele beoordelingsperiode. Het einddoel van het gesprek is het geven van duidelijkheid over de mate waarin de medewerker zijn afspraken nakomt. De uitkomsten van de beoordeling gebruikt de leidinggevende als onderbouwing voor de te nemen beheersmaatregelen zoals bijvoorbeeld het wijzigen van salaris.’ (Severens & Grunsven, 2015)

Deze definitie is passend, omdat het een goed beeld weergeeft van wat een beoordelingsgesprek inhoudt, wat het doel is van het gesprek en wat de eventuele consequenties kunnen zijn.

Beoordelingsgesprekken kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken. Zo zijn beoordelingsgesprekken onderdeel van ‘het wiel’.

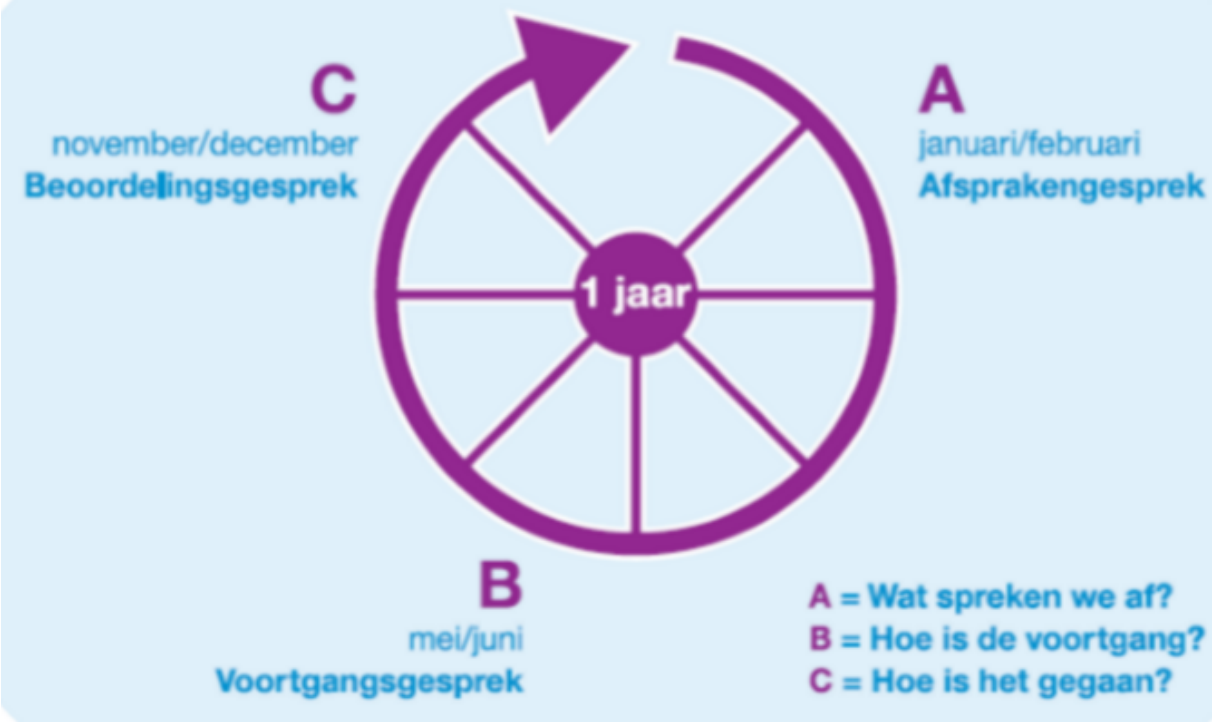
> ‘Het wiel is een hulpmiddel om als leidinggevende samen met de medewerker de hoofdlijnen van het werk voor de medewerker in meetbare plannen uit te drukken. Dit gebeurd meestal over een periode van één jaar en wordt ook wel de performancemanagementcyclus genoemd.’ (Severens & Grunsven, 2015)

De beoordelingsgesprekken zijn niet de enige gesprekken die onderdeel zijn van het wiel. De cyclus van het wiel gaat als volgt:

In het begin van dit jaar ga de leidinggevende met de medewerker in gesprek over de doelstellingen in dat jaar. Daarbij wordt er gekeken naar targets en de bijdrage hierin van de medewerker. De medewerker geeft hierbij dan aan wat hij nodig heeft om deze afspraken te kunnen realiseren en hier worden tijdens dit gesprek afspraken over gemaakt.

Vervolgens halverwege het jaar volgt er een gesprek om de voortgang van de gemaakte afspraken te bespreken. Hierbij wordt er gekeken naar de gemaakte afspraken, behaalde resultaten en of er bijsturing nodig is om de gemaakte afspraken te kunnen waarmaken (Simons, E. 2009).

Tot slot wordt er rond het einde van dat jaar een balans op gemaakt en krijgt de medewerker zijn score te weten. Hierin komt voornamelijk naar voren hoe hoog de mate van tevredenheid van de leidinggevende is ten opzichte van de medewerker.
Na het beoordelingsgesprek is het wiel rond en begint het weer opnieuw. Vaak worden beoordelingsgesprekken en afsprakengesprekken voor het nieuwe jaar samengevoegd om tijd te besparen (Severens & Grunsven, 2015).



(Severens & Grunsven, 2015)

Eenmaal per jaar kijken of medewerkers op de goede weg zitten veel te weinig, omdat medewerkers sturing nodig hebben van de leidinggevenden. Als leidinggevende heb je hierin meer inzicht nodig en dus meer (voortgangs)gesprekken zou moeten voeren. De frequentie waarin deze gesprekken plaats moeten vinden in afhankelijk van veel factoren. Voorbeelden van deze factoren zijn:

- Taakvolwassenheid medewerker
- Moeilijkheidsgraad van het werk
- Afhankelijkheid van collega's
- Belang van de gemaakte afspraken
- Noodzaak om met elkaar af te stemmen

De tussentijdse gesprekken worden spaakgesprekken genoemd, zij vormen immers de stevigheid van het wiel. De kracht van het wiel is de eenvoud van het model, maar het heeft wel discipline nodig om het goed te kunnen uitvoeren. Immers, neem het veel tijd in beslag.

Ter voorbereiding op dit gesprek vult de leidinggevende het beoordelingsformulier in. Als de voorgaande stappen uit het wiel goed zijn uitgevoerd, wordt het makkelijker voor de werkgever om de werknemer goed te kunnen beoordelen. De beoordeling kan dan immers worden opgemaakt uit de eerdere spaakgesprekken en het voortgangsgesprek. Dit heeft ook als voordeel dat de beoordeling waarschijnlijk geen verrassing zal zijn voor de medewerker.

Op het beoordelingsformulier noteert de leidinggevende de afspraken uit het afsprakengesprek en geeft daarop een beoordeling. Deze beoordeling is gebaseerd op de realisatie van de afspraken en de suboordelen.

Om voor de medewerker duidelijkheid te creëren is het handig om gebruik te maken van duidelijke competentieomschrijvingen. Hierdoor kan er via de competenties worden gekeken of de medewerker goed functioneert. Voor een leidinggevende is het raadzaam om indien mogelijk met een leidinggevende van een andere afdeling of de leidinggevende van de leidinggevende te vragen

om het oordeel te bekijken. Hierdoor kan de onderbouwing worden verbeterd en kan er afstemming onderling plaatsvinden (Severens & Grunsven, 2015).

Opening

- DATA
- D = Doel
- A = Agenda
- T = Tijd
- A = Afspraken

Oordelen

- Eindoordeel
- Suboordelen
- Consequenties

Reactie van de medewerker
Maken van nieuwe afspraken
Samenvatten
Vervolgafspraken

De opening van dit gesprek is via het DATA-principe. Voor een beoordelingsgesprek is dit cruciaal, omdat het gesprek eenrichtingsverkeer is. Omdat het beoordelingsgesprek het enige eenrichtingsverkeergesprek is (als het goed is) is het belangrijk om dit tijdens de opening gelijk duidelijk te maken aan de medewerker. De oordelen liggen dus vooraf vast en er is geen ruimte voor discussie. Wel is het voor de leidinggevende belangrijk om oog te hebben voor de reactie van de medewerker om vast te stellen of hij het oordeel ook erkent of niet. De reactie van de medewerker kan ook als feedback dienen voor de beoordelingsmethodiek van de leidinggevende en input voor verdere begeleiding van de medewerker.

In de oordeelfase begint de leidinggevende met het eindoordeel, omdat dat het oordeel is wat de medewerker wil weten. Als het eindoordeel negatief is, zijn er vervolgens de subonderdelen om dit te onderbouwen. De toelichting op het oordeel is van groot belang en bepaald of het ook wordt erkend door de medewerker. Als leidinggevende is het raadzaam om voor ieder suboordeel zowel een positieve punten als verbeter punten te noemen. Aan het einde van deze fase worden eventuele consequenties voor de werknemer aangekaart en dit kan bijvoorbeeld een andere functie zijn of salaris.

De reactie van de medewerker vindt vaak al plaats tijdens de oordeelsfase. Echter, is het voor het verloop van het gesprek beter om te wachten na het oordeel met de reactie van de medewerker. Als de medewerker in discussie wil gaan over het oordeel kan de leidinggevende in veel gevallen de discussie pareren door te verwijzen naar de gemaakte afspraken met de medewerker. Daarnaast kan de leidinggevende verwijzen naar de voorgaande gesprekken (spaakgesprekken en voortgangsgesprek) en naar het eenrichtingsverkeer dat er is bij een beoordelingsgesprek.

Aan het einde van het gesprek vat de leidinggevende het gesprek samen. Wordt er een verslag van gemaakt en deze wordt door beide partijen ondertekend. Vervolgens zal er een vervolggesprek gepland moeten worden (Severens & Grunsven, 2015).

Indicator	Dataverzamelingsmethode	Vraag	Meetinstrument
Zinvolheid	Field- en deskresearch, literatuuronderzoek	Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.	Enquête/literatuuronderzoek
Noodzakelijkheid	Field- deskresearch, literatuuronderzoek	Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is zinvol	Enquête/literatuuronderzoek
Productiviteit	Field- deskresearch, literatuuronderzoek	Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit (van de medewerkers).	Enquête/literatuuronderzoek
Ontwikkeling	Field- en deskresearch. literatuuronderzoek	Heeft u tijdens het beoordelingsgesprek ook over ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden?	Enquête/literatuuronderzoek

Tabel 3.1 Dataverzamelingsmethode per indicator

Zinvolheid
Met zinvolheid wordt bedoeld iets dat een voordeel/meerwaarde met zich meebrengt. Voor het onderzoek betekent dit dat gekeken is of beoordelingsgesprekken een meerwaarde hebben op de arbeidsverhouding tussen medewerkers en leidinggevenden.

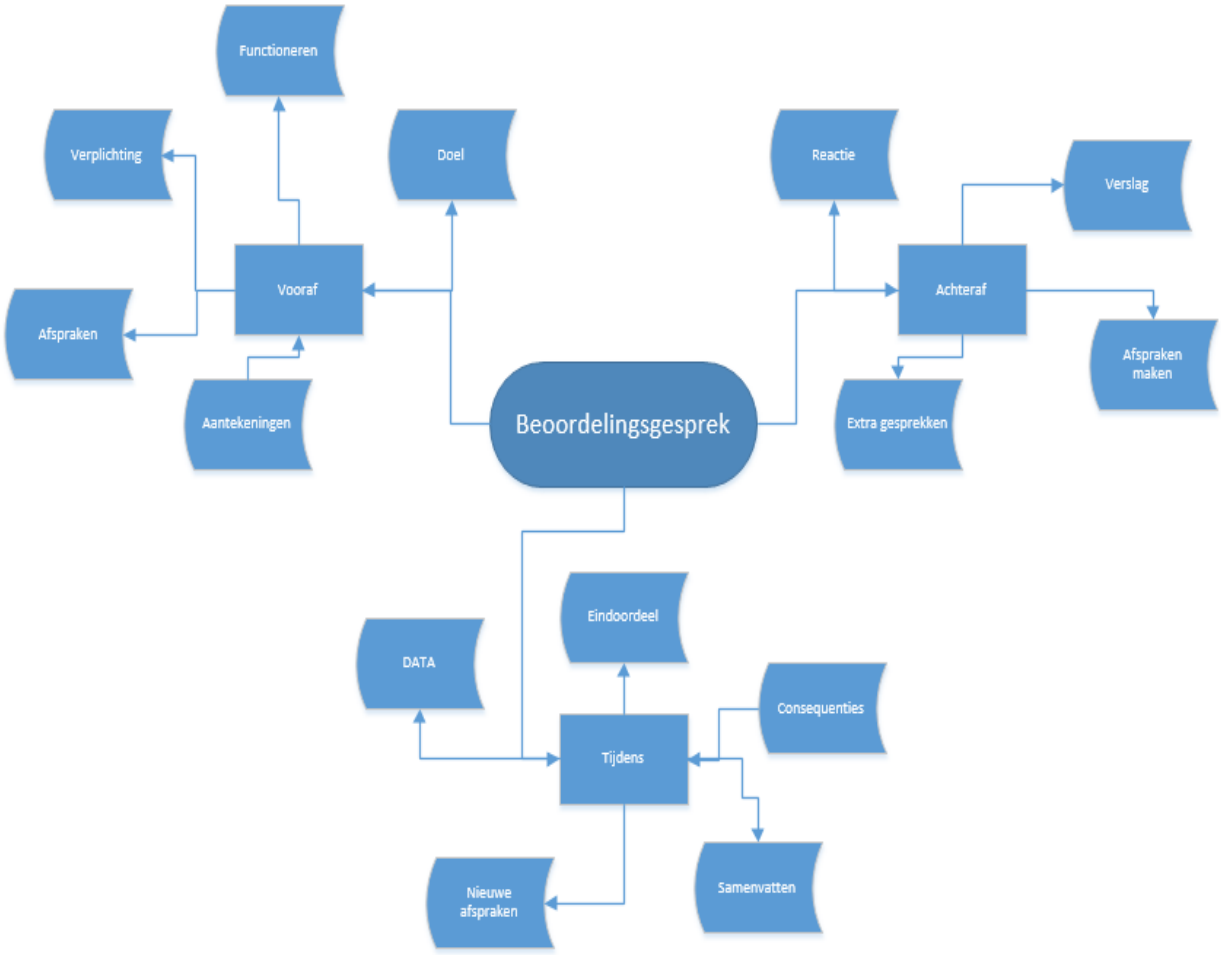
Noodzakelijkheid
Met noodzakelijkheid wordt bedoeld iets dat absoluut nodig is en onmisbaar wordt geacht. Voor het onderzoek betekent dit dat gekeken is of beoordelingsgesprekken ook onmisbaar zijn voor de arbeidsverhouding tussen medewerkers en leidinggevenden.

Productiviteit
De arbeidsproductiviteit is het aantal eenheden product (goederen of diensten) dat per werknemer per tijdseenheid wordt gemaakt. De arbeidsproductiviteit gaat omhoog als dezelfde hoeveelheid producten in minder mens-uren kan worden voortgebracht of als met dezelfde hoeveelheid mens-uren een groter productievolume kan worden gemaakt (Bos, 2015).

Ontwikkeling
Met ontwikkeling wordt bedoeld het vergroten van kennis, bekwaamheden of vaardigheden. Voor het onderzoek betekent dit dat gekeken is of beoordelingsgesprekken ook invloed hebben op het vergroten van kennis, bekwaamheden en vaardigheden.

2.2 Conceptuele modellen

In de voorgaande paragraaf zijn de belangrijkste theoretische begrippen van dit onderwerp beschreven. Om het verband en de causaliteit van de begrippen met elkaar duidelijk te maken, zijn de begrippen samengevoegd in de twee conceptuele modellen. In het eerste conceptuele model is het beoordelingsgesprek geschetst. In het tweede conceptuele model is het wiel geschetst.

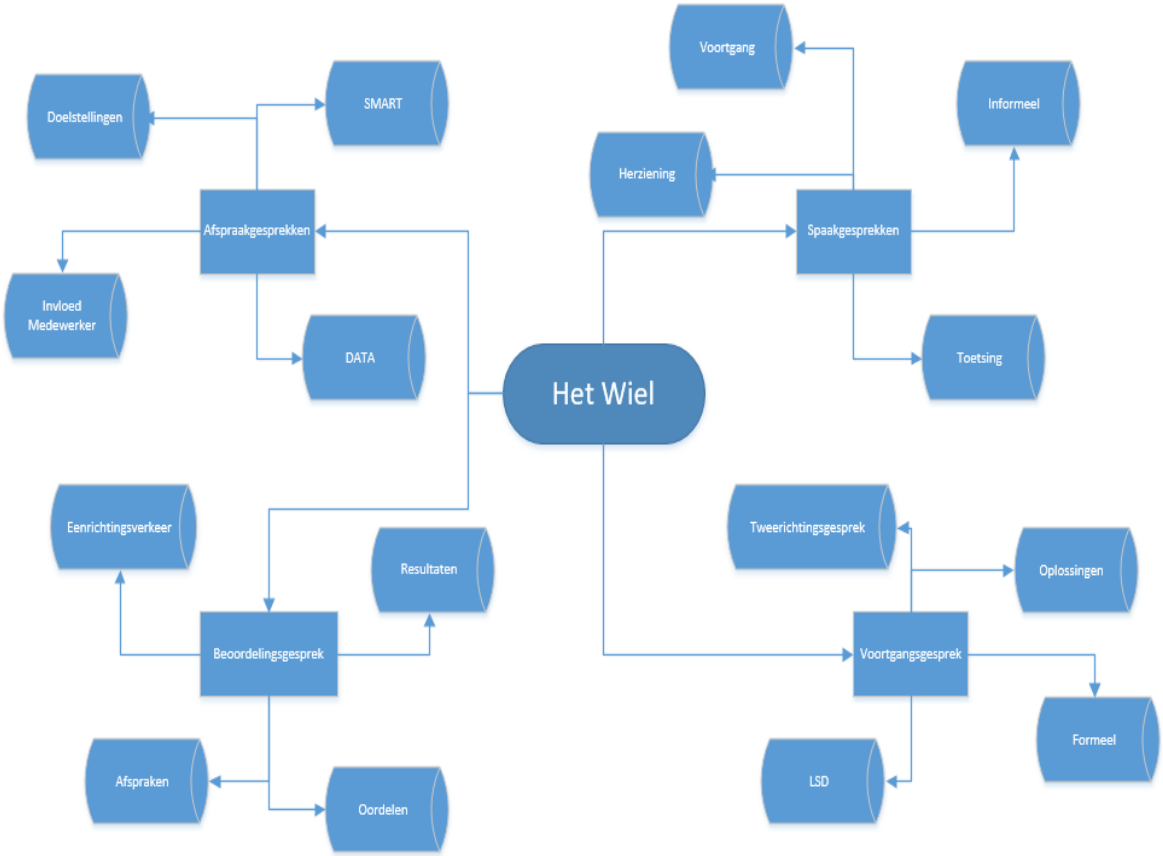


Figuur 2.1 Begrippen in een conceptueel model

Een beoordelingsgesprekken is niet alleen het gesprek op zich, maar heeft ook het nodige voor- en nawerk. Daarom is het conceptuele model ingedeeld in voor het beoordelingsgesprek, tijdens en na het gesprek. Vooraf beoordeeld de leidinggevende het functioneren van de medewerker en toets de leidinggevende of de medewerker zich aan de gemaakte afspraken heeft gehouden. Gedurende het jaar heeft de leidinggevende aantekeningen gemaakt over de medewerker en kan hierdoor het functioneren van de medewerker beoordelen. Daarnaast is het voor veel leidinggevende verplicht om een beoordelingsgesprek te houden bijvoorbeeld door het HR en ook worden de gesprekken met verschillende doelen gehouden.

Het beoordelingsgesprek zelf bestaat uit het oordelen van de medewerker met uiteindelijk het eindoordeel. Het gesprek kan worden geopend door bijvoorbeeld de DATA-principe. Dit houdt in dat het doel van het gesprek wordt besproken, de agenda wordt doorgenomen, de tijd dat het gesprek inneemt en een herhaling van eerder gemaakte afspraken van dat jaar.

Tot slot zijn er na het gesprek belangrijke handeling te doen voor de leidinggevende en medewerker. Van het gesprek een verslag opstellen en deze laten ondertekenen door de medewerker is één van deze handelingen, maar ook het maken van afspraken na het gesprek en eventuele extra gesprekken plannen als de medewerker onvoldoende functioneert.



Figuur 2.2 Begrippen met betrekking tot het wiel

De beoordelingsgesprek zijn onderdeel van het wiel. Het wiel is een hulpmiddel om als leidinggevende samen met de medewerker de hoofdlijnen van het werk voor de medewerker in meetbare plannen uit te drukken. Dit gebeurd meestal over een periode van één jaar en wordt ook wel de performancemanagementcyclus genoemd. Het wiel bestaat uit afspraak-, spaak-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken.

Het afsprakengesprek wordt geopend door middel van het eerder beschreven DATA-principe. De afspraken die tijdens dit gesprek worden gemaakt worden geformuleerd aan de hand van de SMART-methode. Dit staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. De afspraken worden gemaakt aan de hand van de doelstellingen van de organisatie en de medewerker heeft in dit gesprek invloed op de uitkomsten.

De spaakgesprek geven het wiel vorm. De gesprekken zijn informeel en tijdens de gesprekken wordt er getoetst wat de voortgang is van de medewerker op de gemaakte afspraken. Als blijkt dat de afspraken niet langer haalbaar zijn kan er herziening plaatsvinden op deze afspraken.

Het voortgangsgesprek is evenals het spaakgesprek een gesprek over de voortgang van de gemaakte afspraken. Echter, is het voortgangsgesprek formeel. Het is een tweerichtingsgesprek, waarbij de

leidinggevende luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) toepast. Tijdens het gesprek is er ruimte om over oplossingen te praten die helpen om de gemaakte afspraken waar te maken.

Tot slot vindt het beoordelingsgesprek plaats. Hierbij wordt er een oordeel geveld door de leidinggevende. Het oordeel is voortgekomen uit de resultaten van de medewerker uit dat jaar en de toetsing of de gemaakte afspraken zijn gehaald. Het beoordelingsgesprek is een eenrichtingsverkeergesprek, waarbij de leidinggevende aan het woord is.

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is. Het soort onderzoek dat is uitgevoerd is te lezen in paragraaf 3.1. De dataverzamelingsmethode in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de meetinstrumenten beschreven en paragraaf 3.4 de meetmethoden. In paragraaf 3.5 de waarnemingseenheden voor het onderzoek en in paragraaf 3.5 een pilot van de enquête. Tot slot wordt in paragraaf 3.7 de pilotenquête beschreven en in paragraaf 3.8 de respons verhogende maatregelen.

3.1 Soort onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd is een beschrijvend onderzoek. Met als doel antwoord te geven op de eerder genoemde hoofd- en deelvragen. Op basis daarvan zal er een advies volgen.

Hoofdvraag: Op welke manier is een beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer?

3.2 Dataverzamelingsmethode

De informatie is verzameld aan de hand van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een enquête, waarbij de onderzoeksvragen geoperationaliseerd zijn in de vragen naar de betreffende doelgroep. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van deskresearch om de gegevens te onderbouwen. Dit houdt in dat informatie is opgezocht over beoordelingsgesprekken uit bronnen als websites, kranten enzovoort. Voor deze manier van dataverzameling is gekozen, omdat hierdoor een oordeel, de meningen en de wensen van een grote groep leidinggevenden en medewerkers in kaart kunnen worden gebracht. Op basis van deze kwalitatieve methode wordt getracht om de meningen en gegevens van een grote groep leidinggevende en medewerkers, die ervaring hebben met beoordelingsgesprekken, op een nauwkeurige en betrouwbare manier in kaart te brengen.

Hoofdvraag en deelvragen	Dataverzamelingsmethode
Hoofdvraag: Op welke manier is een beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer?	Al het uitgevoerde onderzoek
Deelvraag 1: Wat is een beoordelingsgesprek?	Enquête/Literatuuronderzoek/Deskresearch
Deelvraag 2: Wat zijn de verschillen tussen medewerkers en leidinggevende aangaande beoordelingsgesprekken?	Enquête/Literatuuronderzoek/Deskresearch
Deelvraag 3: Op welke manier is er een samenhang of het beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk is of niet?	Enquête/Literatuuronderzoek/Deskresearch
Deelvraag 4: Wat gebeurt er voor en na een beoordelingsgesprek?	Enquête/Literatuuronderzoek/Deskresearch

Tabel 3,1 De dataverzamelingsmethode per vraag

3.3 Meetinstrumenten

Om te onderzoeken op welke manier beoordelingsgesprekken zinvol en/of noodzakelijk zijn voor de arbeidsverhouding tussen medewerker en leidinggevende, is een enquête worden afgenomen onder

de medewerkers en leidinggevende die ervaring hebben met beoordelingsgesprekken. Tijdens de Bedrijven Contactdagen Beurs Noord-Nederland zijn enquêtes worden afgenomen. Deze beurs heeft plaatsgevonden op 22 en 23 maart in het WTC in Leeuwarden. Op deze beurs zijn veel leidinggevenden en medewerkers die ervaring hebben met beoordelingsgesprekken en zij zijn benaderd om een enquête in te vullen. Voor de medewerkers is een andere enquête opgesteld dan voor de leidinggevenden, omdat hierdoor de verschillen tussen de groepen kan worden gemeten en vragen op een andere manier gesteld moeten worden wil het op een nauwkeurige en betrouwbare manier in kaart worden gebracht.

3.4 Meetmethoden

Het onderzoek is gehouden onder de leidinggevende en de medewerkers die ervaring hebben met beoordelingsgesprekken en aanwezig zijn op de Bedrijven Contactdagen Beurs Noord-Nederland in het WTC in Leeuwarden. Voor deze beurs is gekozen, omdat dit een uitgelezen mogelijkheid is om zowel de leidinggevende als de medewerkers te benaderen om de enquête in te vullen en op deze manier te meten op welke manier beoordelingsgesprekken zinvolle en/of noodzakelijke zijn voor de arbeidsverhouding tussen medewerker en leidinggevende. Nadat een medewerker of leidinggevende de enquête heeft ingevuld is gevraagd naar contactgegevens om, mocht het noodzakelijk zijn, contact op te nemen. Door middel van de vragen in de enquête is achterhaald hoe er wordt gescoord op de verschillende meetindicatoren. De gegevens die voortvloeien uit de enquête zijn gebundeld en geanalyseerd. Hierbij is gekeken hoe alle vragen en indicatoren scoren. Aan de hand daarvoor worden verbanden gelegd en conclusies worden getrokken.

3.5 Waarnemingseenheden

De gegevens die voortkomen uit de enquêteresultaten zijn gecategoriseerd in medewerkers en leidinggevenden. Voor de medewerkers is een andere enquête opgesteld dan voor de leidinggevende, omdat hierdoor de verschillen tussen de groepen kan worden gemeten en vragen op een andere manier gesteld moeten worden wil het op een nauwkeurige en betrouwbare manier in kaart worden gebracht. Op deze manier kan bijvoorbeeld vergeleken worden op welke manier een medewerker zich voorbereid op een beoordelingsgesprek en op welke manier de leidinggevende verwacht dat een medewerker zich voorbereid op een beoordelingsgesprek.

3.6 Indeling enquête

Zoals al eerder vermeld worden de gegevens verzameld aan de hand van een enquête. In deze enquête zijn verschillende soorten vragen opgesteld. De inleidende vragen zijn vragen over de naam van het bedrijf, waar het bedrijf gevestigd is, hoeveel medewerkers het bedrijf telt en in welke branche het bedrijf actief is. De inhoudelijke vragen bestaat uit meerkeuzevragen. Zo zijn er meerkeuzevragen met een vijfpuntschaal van helemaal mee eens tot en met helemaal mee oneens, zijn er vragen waarbij maar één antwoord mogelijk is en vragen waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn.

Voorbeelden van vragen:
Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.

1. Helemaal mee eens
2. Mee eens
3. Neutraal
4. Mee oneens
5. Helemaal mee oneens

Wat is uw reden om een beoordelingsgesprek te houden?

- Verplichting vanuit het medezeggenschap
- Verplichting vanuit uzelf
- Verplichting vanuit HR
- Overige ….

De verkregen data kan hierdoor op een statistische manier worden geanalyseerd.

De enquête is onderverdeeld in de volgende onderdelen:

- Achtergrondgegevens
- Voor het beoordelingsgesprek
- Na het beoordelingsgesprek
- Stellingen over beoordelingsgesprek
- Onderwerpen tijdens beoordelingsgesprek
- (Alternatieve) Gesprekken

Bij het eerste onderdeel van de enquête zijn de vragen gesteld over bij welk bedrijf de respondent werkt, waar dat bedrijf is gevestigd en hoeveel medewerkers het telt. Tot slot is gevraagd in welke branche het bedrijf actief is.

Bij het vervolg van de enquête is er (op één vraag na) alleen maar gebruik gemaakt van concrete gesloten vragen. Hier is voor gekozen om het de respondenten zo makkelijk mogelijk te maken en de tijdsduur voor het invullen van de enquête kan op deze manier worden verkort. Zo zijn er een aantal stellingen in de enquête opgenomen, waarbij de respondenten kunnen aangeven in welke mate zij het eens of niet eens zijn met de stelling. Dit maakt het mogelijk om bij het analyseren van de resultaten te kijken naar de gemiddeldes van de stellingen. Bij de stellingen is ervoor gekozen om een vijfpuntenschaal toe te passen.

Bij het onderdeel 'voor het beoordelingsgesprek' is getracht erachter te komen waarom de beoordelingsgesprekken worden gehouden en hoe leidinggevende/medewerker zich voorbereidt op een beoordelingsgesprek. Zo geven de respondenten antwoord op de vraag bij wie het initiatief vandaan komt voor een beoordelingsgesprek en is er aan de leidinggevende respondenten gevraagd wat de reden is voor een beoordelingsgesprek. Naast de reden voor een beoordelingsgesprek is er de leidinggevende gevraagd met welk doel de gesprekken plaatsvinden. Tot slot zijn er vragen opgesteld over de voorbereiding van zowel medewerker als leidinggevende en is er de leidinggevende gevraagd op welke manier zij verwachten dat de medewerkers zich voorbereiden op een beoordelingsgesprek.

Daarnaast is er het onderdeel 'na het beoordelingsgesprek' opgenomen in de enquête om erachter te komen wat de reactie is van de medewerkers en of er ook een aantoonbaar verschil is na een beoordelingsgesprek bij de medewerker. Ook is er aan de leidinggevende gevraagd wat zij doen met de informatie die voortvloeit uit het gesprek en is er aan alle respondenten gevraagd wat er gebeurd als de beoordeling tijdens het gesprek onvoldoende is.

Vervolgens zijn er stellingen opgesteld om de mening over beoordelingsgesprekken te onderzoeken bij de respondenten. De stellingen die zijn opgenomen gaan over zinvolheid, productiviteit, noodzakelijkheid, duidelijkheid en of er het maximale uit een beoordelingsgesprek wordt gehaald. Bij deze stellingen is er gebruikt gemaakt van een vijfpuntenschaal met de antwoordmogelijkheden van helemaal mee eens tot en met helemaal niet mee eens.

Ook is er gevraagd wat het voornaamste onderwerp is tijdens het beoordelingsgesprek bij de respondenten. Aan de medewerkers is daarnaast gevraagd waar zij het liefst over zouden willen spreken tijdens het gesprek. De leidinggevenden is gevraagd waar zij de medewerker voornamelijk

op beoordelen en verder is er voor dit onderdeel gevraagd of er ook aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling.

Tot slot zijn vragen gesteld over alternatieve gesprekken naast een beoordelingsgesprek. Zo is er aan de respondenten gevraagd of er naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook nog andere gesprekken plaatsvinden over verbeter/ontwikkelpunten. Daarnaast is er gevraagd of de respondenten ook nadenken over alternatieve gesprekken en zo ja, op welke manier zij dan gesprekken zouden willen voeren.

3.7 Pilot van de conceptenquête

Voordat de enquêtes konden worden afgenomen is ervoor gekozen om eerst te kijken of er eventuele fouten/problemen in de desbetreffende enquête zaten. Dit is gedaan door een zogenoemde pilotenquête die is ingevuld door Mark Ley en familieleden. Hierdoor is er vanuit verschillende oogpunten gekeken naar de enquête en feedback gegeven. Deze feedback heeft ervoor gezorgd dat er nog diverse aanpassingen zijn gedaan voor de enquêtes werden afgenomen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de betrouwbaarheid van het onderzoek groter is geworden en eventuele onduidelijkheden zijn voorkomen.

Deze test is gedaan door de link van de enquête naar de testrespondenten te sturen. Deze respondenten hebben naar aanleiding van het invullen van de enquête feedback gegeven op de antwoordkeuzemogelijkheden, de formulering van de vragen, de duur van de enquête, de lay-out, zinsopbouw etc. Zo zijn hieronder een paar voorbeelden van de ontvangen feedback:

- Bij deze vraag is het niet een verplichting vanuit cao, maar eerder vanuit een verplichting vanuit de organisatie of leidinggevende (verkeerde antwoordkeuzemogelijkheden)
- De frequentie van beoordelingsgesprekken kan ook 1 keer per 2 jaar zijn (verkeerde antwoordkeuzemogelijkheden)
- Een onderwerp tijdens het beoordelingsgesprek kan ook zijn verzuim (verkeerde antwoordenkeuzemogelijkheden)
- Een ander doel voor een beoordelingsgesprek zou dossiervorming (voor eventuele toekomstige exit procedures) (verkeerde antwoordkeuzemogelijkheden)
- Er staat een vraag twee keer in de enquête

Op basis van de bovenstaande feedback zijn aanpassingen gedaan aan de enquête.

3.8 Respons verhogende maatregelen

Als respons verhogende maatregel kreeg iedereen die de enquête wilde invullen een praktijkboek ‘Van talent naar performance’ van het bedrijf TMA. Dit boek gaat over talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen. Dit boek werd gegeven aan alle respondenten op de Bedrijven Contactdagen Beurs Noord-Nederland in het WTC Expo gevestigd in Leeuwarden.

4. Analyseresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. In paragraaf 4,1 wordt de respons van het onderzoek beschreven en in paragraaf 4,2 worden de overige onderzoekresultaten beschreven.

4.1 Respons enquête

De enquêtes zijn tijdens de Bedrijven Contactdagen Noord-Nederland door 33 respondenten ingevuld. Tijdens het afnemen van deze enquêtes is er onderscheid gemaakt tussen medewerker en leidinggevende. Er zijn 18 medewerkers en 15 leidinggevenden die de enquête hebben ingevuld.

Functie bedrijf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Medewerker	18	54,5	54,5	54,5
	Leidinggevende	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Tabel 4.1 Overzicht van de respondenten

4.2 Onderzoeksresultaten enquête

4.2.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de enquête weergegeven. Om het onderzoeksrapport beknopt te houden is ervoor gekozen om sommige resultaten van de enquête te weergeven. In de bijlage zijn de onderzoeksresultaten wel weergegeven.

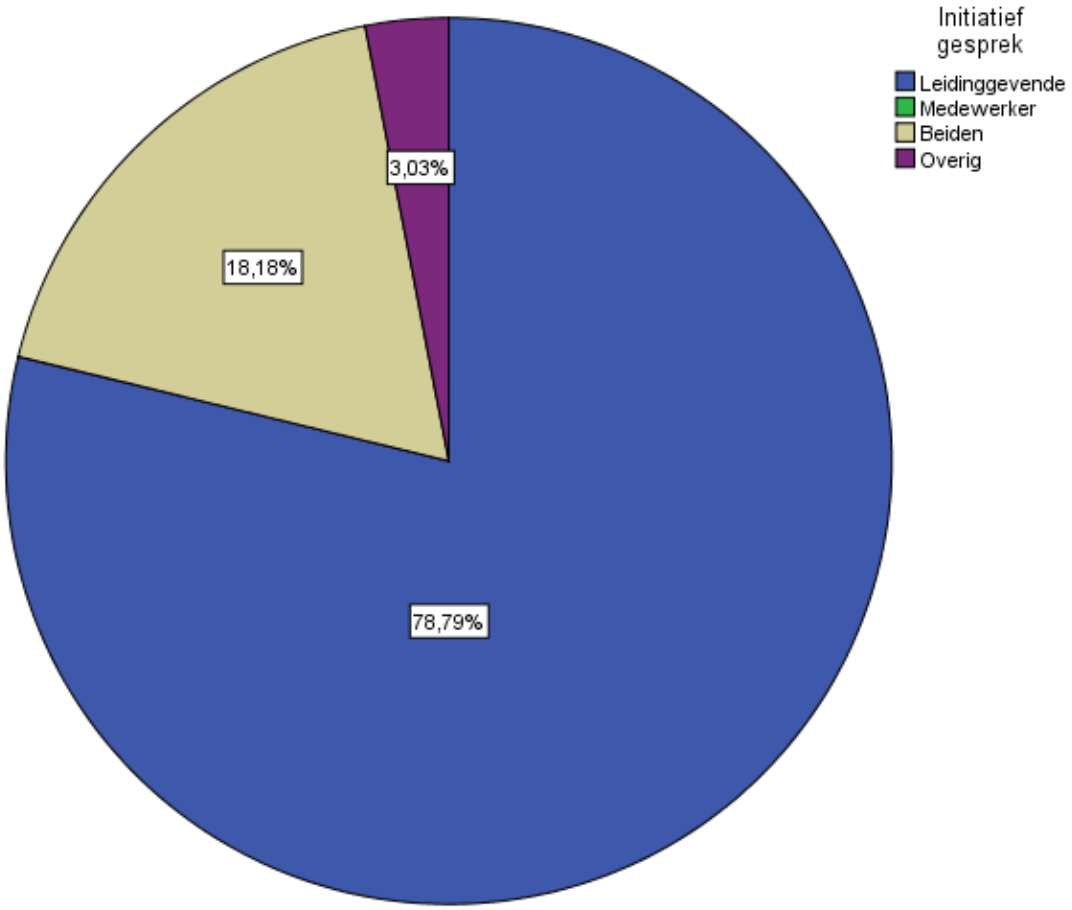
4.2.2 Achtergrondgegevens

Uit de resultaten van de enquête is gebleken dat van zowel de medewerkers als de leidinggevenden de meeste respondenten bij een bedrijf werken dat gevestigd is in Leeuwarden. Dit zijn 20 van de 33 respondenten, wat neerkomt op 60,6%. Het aantal medewerkers dat de bedrijven van de verschillende respondenten heeft is erg verschillend. Het percentage van respondenten dat bij een bedrijf telt met niet meer dan 10 medewerkers is 48,5%. Er zijn zes respondenten die bij een bedrijf werken waar 11-20 medewerkers werkzaam zijn en dit komt neer op 18,2% van de respondenten. De overige respondenten werken bij een bedrijf waar meer dan 30 medewerkers zijn en dit is 33,3%. Het bedrijf met de meeste medewerkers telt 200 medewerkers. Daarnaast zijn zowel de bedrijven als de branches waar de respondenten erg verschillend. Zo zijn er profvoetballers die de enquête hebben ingevuld en respondenten die werkzaam zijn in de distributie en het onderwijs.

4.2.3 Voor het beoordelingsgesprek

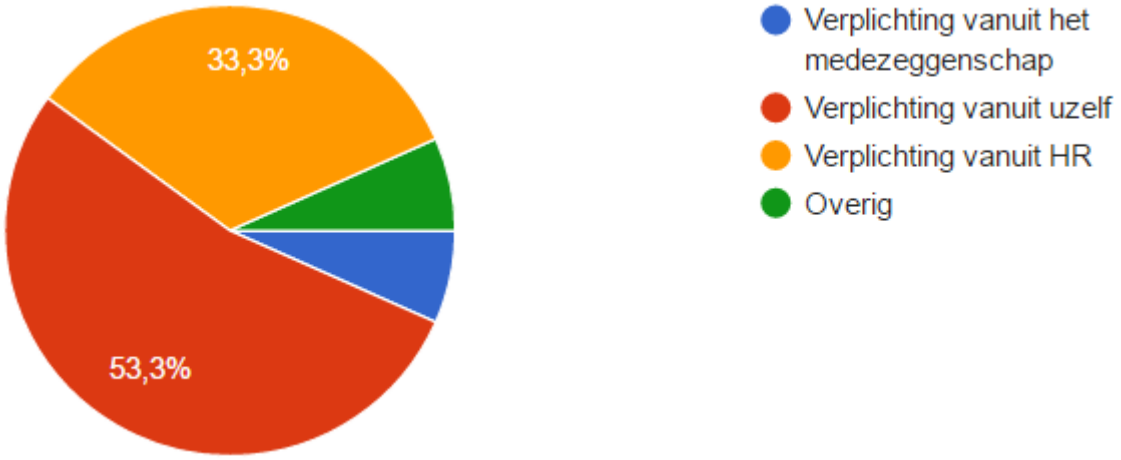
Initiatief

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat in 78,79% van de gevallen het initiatief voor een beoordelingsgesprek ligt bij de leidinggevenden. In 18,18% komt het initiatief van zowel de werknemer als de leidinggevenden en geen enkele respondent heeft aangegeven dat het initiatief voor een beoordelingsgesprek bij de medewerker vandaan komt. In de bijlage is de vergelijking tussen de leidinggevenden en medewerkers opgenomen.



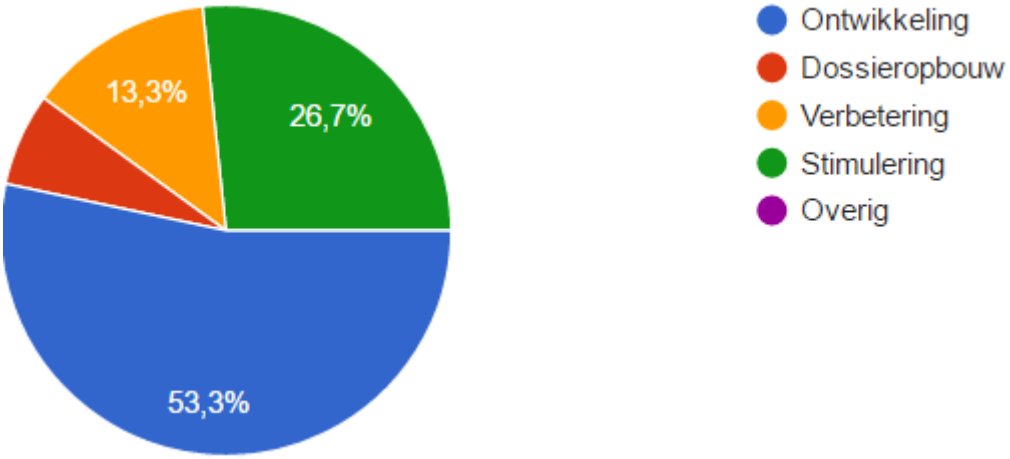
Grafiek 4.1 Initiatief voor een beoordelingsgesprek

Beweegreden
Te constateren valt dat het initiatief voor een beoordelingsgesprek meestal komt vanuit de leidinggevenden. Maar wat is dan de reden van de leidinggevenden om een beoordelingsgesprek te geven? Uit de resultaten uit de enquête blijkt dat 53,3% van leidinggevenden respondenten de verplichting voelt vanuit zichzelf om beoordelingsgesprekken met de medewerkers te houden. Daarnaast is er ook een groot deel van de leidinggevenden respondenten die beoordelingsgesprekken voert omdat het een verplichting vanuit HR is.



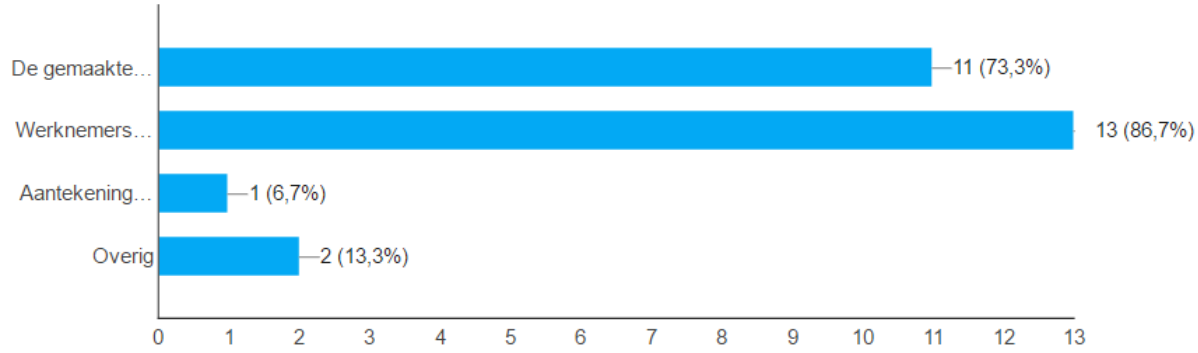
Grafiek 4.2 Beweegreden voor een beoordelingsgesprek

Doel
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de beoordelingsgesprekken voor 53,3% van de respondenten als doel heeft dat de medewerker zich kan ontwikkelen. Voor 26,7% van de leidinggevenden respondenten heeft het beoordelingsgesprek als doel stimulering en 13,3% voor verbetering.



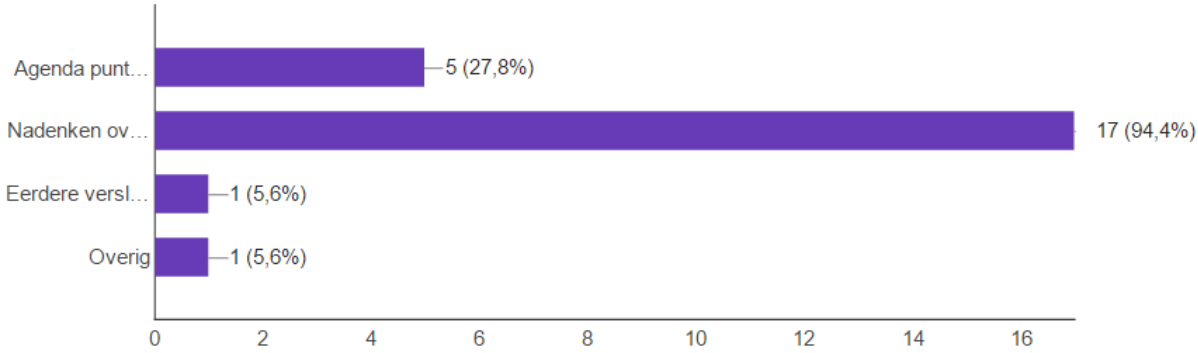
Grafiek 4.3 Doel voor een beoordelingsgesprek

Voorbereiding
Het beoordelingsgesprek kan op verschillende manieren worden voorbereid. Hierbij is het ook mogelijk dat respondenten op meerdere manier het gesprek voorbereiden. Bij de respondenten met de functie 'leidinggevenden' bereidt 86,7% zich voor de werknemers regelmatig feedback te geven. Ook zijn er veel leidinggevenden die vooraf de gemaakte afspraken doorlezen, dit is 73,3% van de respondenten.



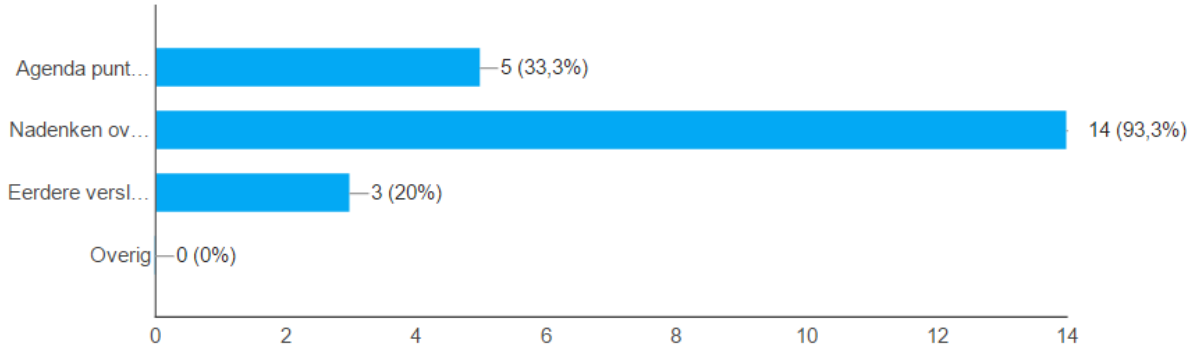
Grafiek 4.4 Voorbereiding leidinggevenden op een beoordelingsgesprek

Bij de respondenten met de functie 'medewerkers' bereidt het overgrote deel van de respondenten zich voor op het gesprek door na te denken over zijn of haar functioneren. Maar liefst 94,4% zegt dit te doen. Hier staat tegenover dat 27,8% van de medewerkers de opgestelde agendapunten doorneemt.



Grafiek 4.4 Voorbereiding medewerkers op een beoordelingsgesprek

Verwachting
Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat de leidinggevenden verwachten dat de medewerkers voorafgaande aan het beoordelingsgesprek nadenken over hun functioneren. Maar liefst 93,3% van de leidinggevenden respondenten geeft aan dit van de medewerkers te verwachten. Daarnaast verwacht 33,3% dat de medewerkers de agenda punten doornemen voor het gesprek en 20% verwacht dat de eerdere verslagen van gesprekken worden gelezen.

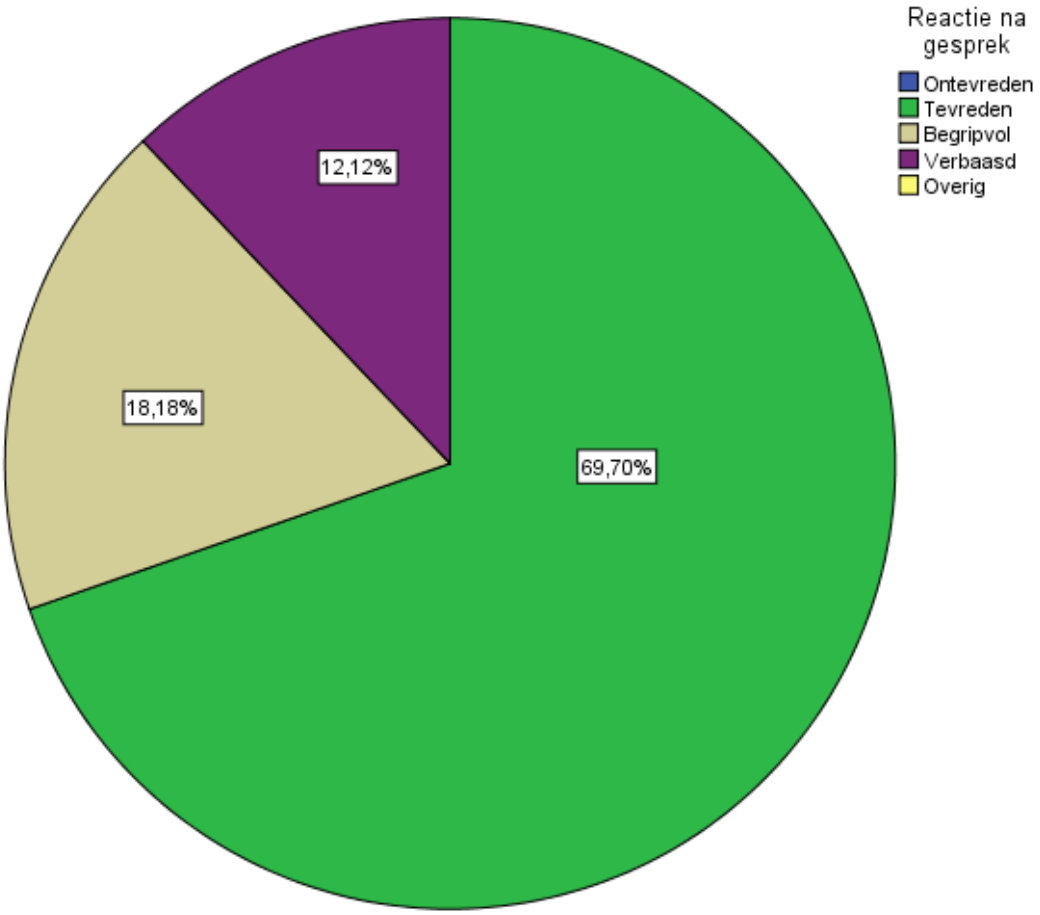


Grafiek 4.5 Verwachting voorbereiding op een beoordelingsgesprek

4.2.4 Na het beoordelingsgesprek

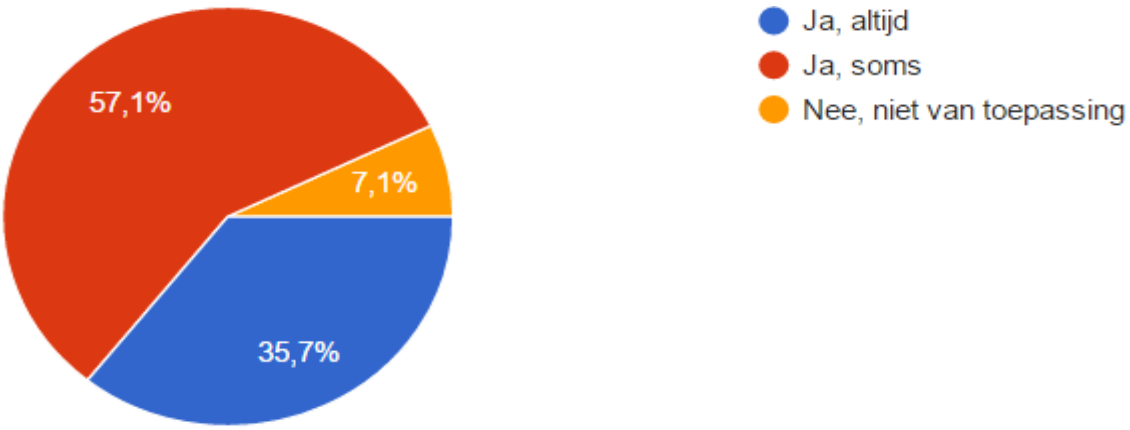
Reactie

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de medewerkers over het algemeen tevreden reageren na een beoordelingsgesprek, namelijk 69,70% van de respondenten geeft dit aan. Daarnaast is er ook een gedeelte dat begripvol reageert na een beoordelingsgesprek, namelijk 18,18% en 12,12% reageert verbaasd na een beoordelingsgesprek.



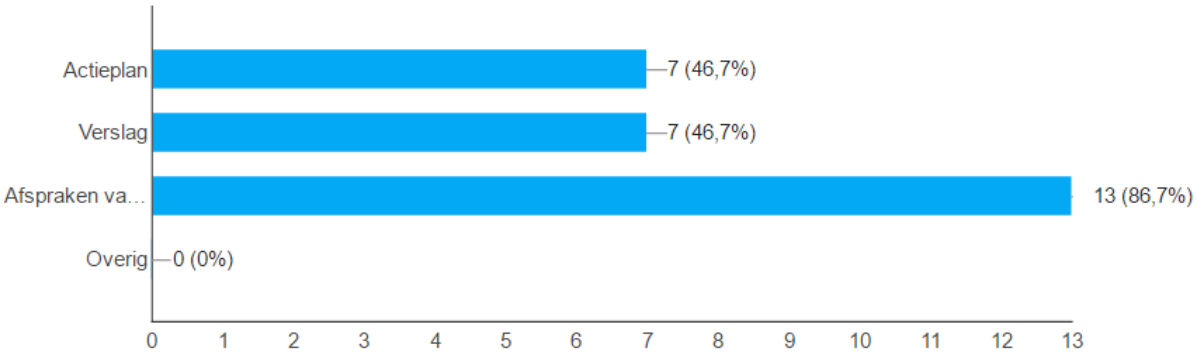
Grafiek 4.6 Reactie na een beoordelingsgesprek

Verschil
Uit de resultaten van de afgenomen enquête blijkt dat leidinggevenden aangeven in 57,1% soms verschil te zien bij de medewerker na een beoordelingsgesprek, 35,7% altijd een verschil ziet en 7,1% geen verschil ziet na een beoordelingsgesprek.



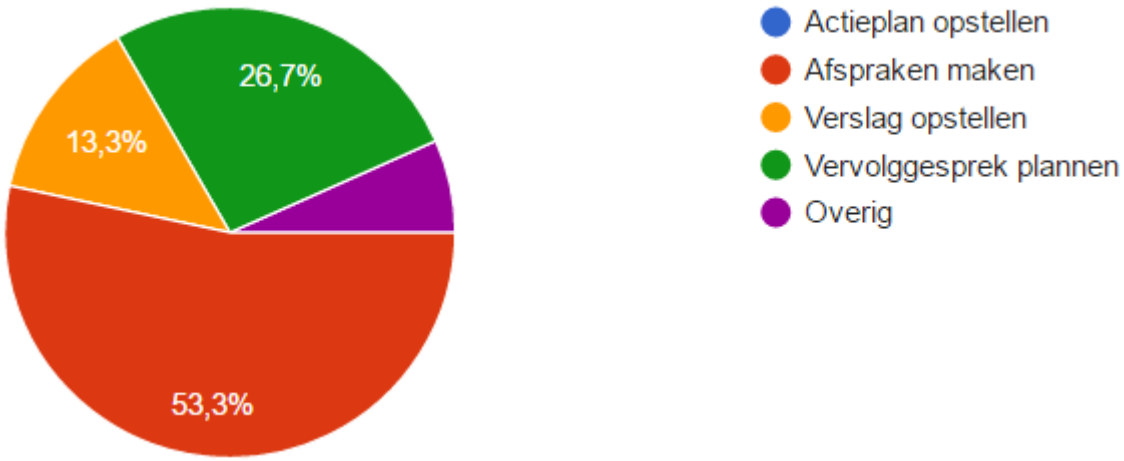
Grafiek 4.7 Verschil na een beoordelingsgesprek

Informatie
Met de informatie die voortvloeit uit de beoordelingsgesprekken kunnen meerdere acties volgen en leidinggevenden hebben dus ook de mogelijkheid om meerdere acties uit te voeren na het gesprek. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de leidinggevenden respondenten afspraken vastleggen na de beoordelingsgesprekken. Dit doet maar liefst 86,7% van de leidinggevenden respondenten. Daarnaast geeft 46,7% aan zowel een actieplan als een verslag op te stellen naar aanleiding van het gesprek.



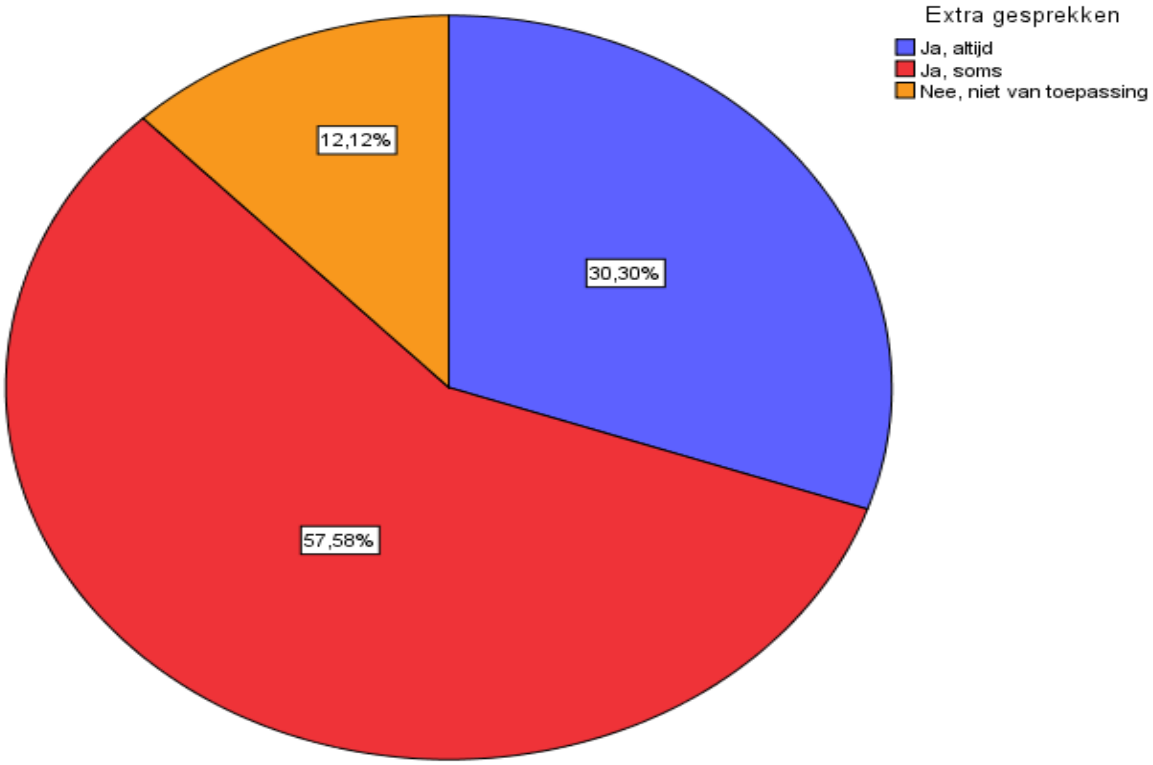
Grafiek 4.8 Informatie na een beoordelingsgesprek

Onvoldoende
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 53,3% van de leidinggevenden respondenten afspraken maakt met de medewerker als na het beoordelingsgesprek blijkt dat de voortgang van de medewerker onvoldoende is. Ook geeft 26,7% een vervolggesprek te plannen met de medewerker en 13,3% stelt een verslag op.



Grafiek 4.9 Actie na een onvoldoende beoordeling

Extra gesprekken
Uit de resultaten van de enquête valt op te maken dat de respondenten met de functie 'leidinggeven' altijd (60%) of soms (40) extra gesprekken voeren met een medewerker na een slechte beoordeling die voortkomt uit het beoordelingsgesprek. Echter, geven de respondenten met de functie 'medewerker' aan dat er wel leidinggevenden zijn die geen extra gesprekken voeren na een slechte beoordeling. Dit geeft maar liefst 22,2% van de medewerkers aan. In de bijlage is de vergelijking tussen de leidinggevenden en medewerkers opgenomen.



Grafiek 4.10 Extra gesprekken na een onvoldoende beoordeling

4.2.5 Stellingen over het beoordelingsgesprek

Report

	Bijdrage aan productiviteit	Gesprek is zinvol	Gesprek is noodzakelijk	Beoordeling is duidelijk	Maximale leidinggevende
Mean	**2,18**	**1,85**	**1,88**	**2,03**	**2,45**
N	33	33	33	33	33
Std. Deviation	,950	,755	,781	,770	,905

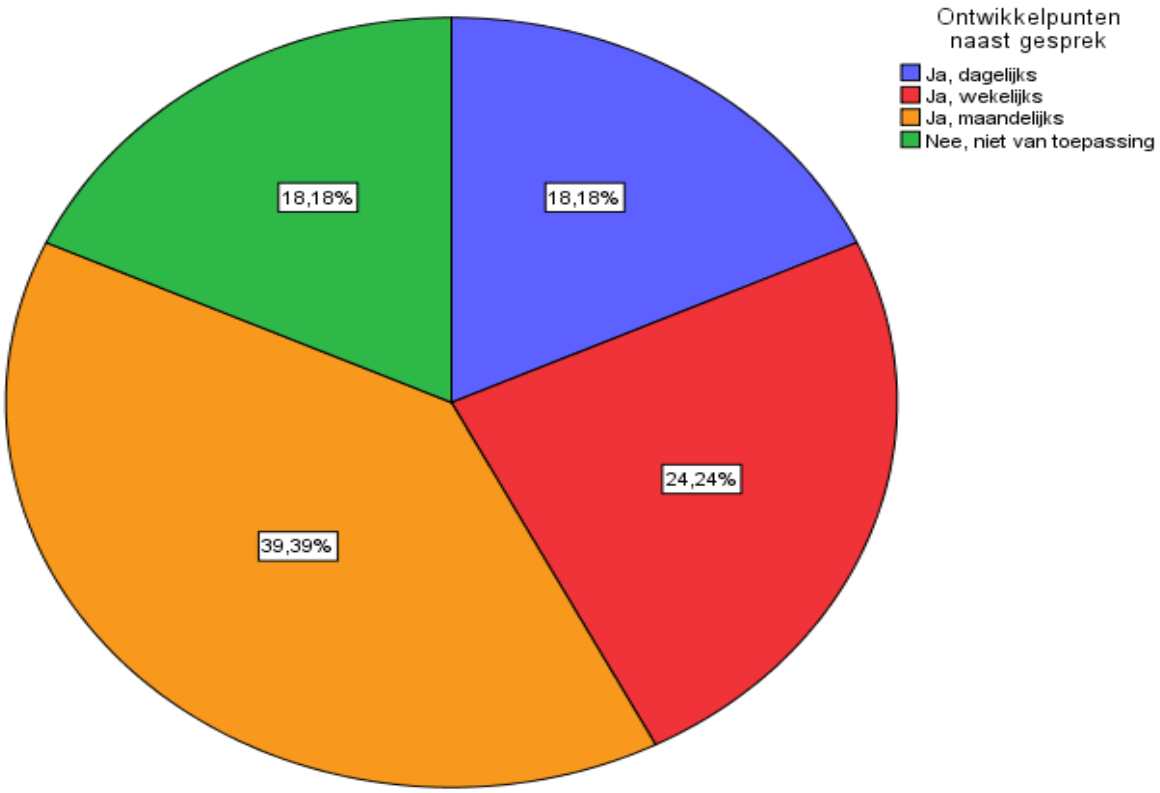
Tabel 4.2 Gemiddelde stellingen over beoordelingsgesprek

In de bovenstaande tabel is het gemiddelde van de stellingen te zien die zijn opgenomen in de enquête. Omdat de codes in SPSS zijn verwerkt van 1 is helemaal mee eens tot en met 5 is helemaal niet mee eens, is het resultaat dat hoe lager het getal is des te meer de respondenten het eens zijn met de stelling. De stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn is dus de stelling waar de meeste respondenten het mee eens zijn (1,85) met een klein verschil met de stelling dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn (1,88). De stelling waar de minste respondenten het mee eens zijn is de stelling of de leidinggevenden het maximale uit de beoordelingsgesprekken haalt. In de bijlage zijn alle grafieken te vinden met betrekking op de stellingen.

4.2.6 (Alternatieve) gesprekken

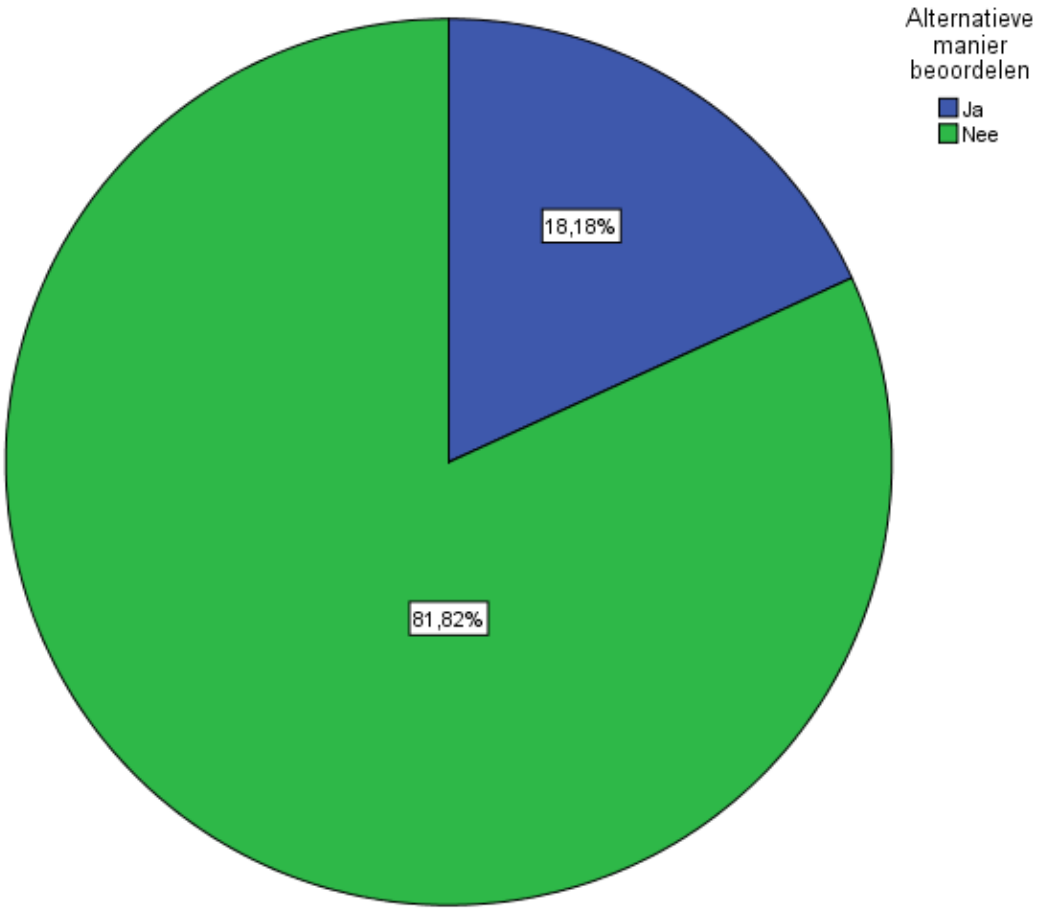
Verbeter/Ontwikkelpunten

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de 39,39% van de respondenten maandelijks spreekt over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Dit doet 24,24% wekelijks en 18,18% wekelijks. Daarnaast geeft 18,18% van de respondenten aan helemaal geen gesprekken te voeren over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken.



Grafiek 4.11 Gesprekken naast een beoordelingsgesprek

Alternatieve gesprekken
Uit de enquêteresultaten blijkt dat 81,82% van de respondenten niet nadenkt over alternatieve manieren van beoordelen naast de beoordelingsgesprekken. Daartegenover staat 18,18% van de respondenten die wel nadenken over alternatieve manieren van beoordelen. In de bijlage is te zien dat het vooral de leidinggevenden zijn die nadenken over alternatieve manieren van beoordelen.



Grafiek 4.16 Alternatieve gesprekken

De respondenten die aangeven over alternatieve manier van beoordelen na te denken werden gevraagd om in te vullen op welke manier zij dan zouden willen beoordelen. Hierbij zijn de volgende punten aangegeven:

- Zelfbeoordeling/evaluatie
- Elke week in gesprek over functioneren
- Meer tijd voor beoordeelde. Hoe wil hij/zij beoordeeld worden
- Eigen verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie staan centraal, dit moet vanuit de medewerker zelf komen
- Vaker informeel in gesprek
- Meer tijd er voor reserveren

4.2.7 Correlaties

Variabelen	Correlatie	Significante waarde
Zinvol en noodzakelijk	Sterk (,445)	Ja (,009)
Ontwikkelpunten en zinvol	Negatief (,005)	Nee (,978)
Ontwikkelpunten en noodzakelijk	Geen (,012)	Nee (,947)
Extra gesprekken en zinvol	Zwak (,136)	Nee (,450)
Extra gesprekken en noodzakelijkheid	Zwak (,080)	Nee (,657)
Alternatieve manier en zinvol	Zwak (,010)	Nee (,958)
Alternatieve manier en noodzakelijk	Zwak (,232)	Nee (,193)
Reactie en productiviteit	Zwak (,157)	Nee (,384)
Duidelijk en Maximale leidinggevende	Zwak (,159)	Nee (,377)
Duidelijk en zinvol	Sterk (,546)	Ja (,001)
Maximale leidinggevende en zinvol	Gemiddeld (,287)	Nee (,105)

Tabel 4.3 Correlaties

Aan de hand van de bovenstaande tabel is te zien dat er een significante correlatie is tussen de zinvolheid van beoordelingsgesprekken en de noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken. Tussen de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn en de vraag of er naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook over verbeter/ontwikkelpunten worden gehouden is er een negatieve samenhang vastgesteld. Er is geen samenhang tussen zinvolheid/noodzakelijkheid en het houden van extra gesprekken als een medewerker onvoldoende scoort op zijn/haar beoordeling. Ook is er geen correlatie vastgesteld tussen de vraag of beoordelingsgesprekken zinvol/noodzakelijk zijn en of de respondent ook nadenkt over alternatieve manieren van beoordelen.

Ook is er te zien dat er geen sterke samenhang is tussen of de beoordeling duidelijk is en of de leidinggevende het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt. Echter, is er wel een significante waarde tussen de duidelijkheid van een beoordelen en of een beoordelingsgesprek zinvol is of niet.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van de onderzoeksresultaten in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de deelvragen. In paragraaf 5.2 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In paragraaf 5.3 zullen er conclusies worden getrokken. In paragraaf 5.4 zal de verantwoording en betrouwbaarheid van het onderzoek worden beschreven. Tot slot zullen in paragraaf 5.5 de ervaringen van de uitvoering van het onderzoek worden beschreven.

5.1 Antwoord op deelvragen

5.1.1 Wat is een beoordelingsgesprek?

Het antwoord op deze deelvraag komt voort uit het literatuuronderzoek dat is uitgevoerd.

De definitie van een beoordelingsgesprek:

> ‘Een beoordelingsgesprek is een gesprek waarin de leidinggevende een oordeel geeft over het functioneren van de medewerker. In dit gesprek is er veel al sprake van eenrichtingsverkeer en gaat het over de hele beoordelingsperiode. Het einddoel van het gesprek is het geven van duidelijkheid over de mate waarin de medewerker zijn afspraken nakomt. De uitkomsten van de beoordeling gebruikt de leidinggevende als onderbouwing voor de te nemen beheersmaatregelen zoals bijvoorbeeld het wijzigen van salaris.’ (Severens & Grunsven, 2015)

Ter voorbereiding op dit gesprek vult de leidinggevende het beoordelingsformulier in. Op het beoordelingsformulier noteert de leidinggevende de afspraken/doelen uit voorgaande gesprekken en geeft daarop een beoordeling. Deze beoordeling is gebaseerd op de realisatie van de doelen/afspraken. Het beoordelingsgesprek is enige eenrichtingsverkeergesprek en daarom is het belangrijk om dit tijdens de opening gelijk duidelijk te maken aan de medewerker. De oordelen liggen dus vooraf vast en er is geen ruimte voor discussie.

In de oordeelfase begint de leidinggevende met het eindoordeel, omdat dat het oordeel is wat de medewerker wil weten. De toelichting op het oordeel is van groot belang en bepaald of het ook wordt erkend door de medewerker. Aan het einde van het gesprek vat de leidinggevende het gesprek samen. Wordt er een verslag van gemaakt en deze wordt door beide partijen ondertekend. Vervolgens zal er een vervolggesprek gepland moeten worden (Severens & Grunsven, 2015). Echter, blijkt uit de enquêteresultaten dat veel leidinggevenden geen verslag maken en geen vervolggesprek plannen.

5.1.2 Wat gebeurt er voor en na een beoordelingsgesprek?

Voor het beoordelingsgesprek

Het initiatief voor een beoordelingsgesprek komt voor 78,79% van de gevallen voort bij de leidinggevenden. Dit wordt erkend door zowel de leidinggevenden als de medewerkers die de enquête hebben ingevuld. Iets meer dan de helft (53,3%) van de leidinggevenden geeft aan dat zij de verplichting voelen vanuit zichzelf om beoordelingsgespreken te voeren. De overige leidinggevenden (46,7%) voeren beoordelingsgesprekken omdat dat ze wordt opgedragen door bijvoorbeeld HR of de medezeggenschapsraad. De groep van 46,7% heeft dus in eerste instantie geen behoefte aan beoordelingsgesprekken. De leidinggevenden hebben voornamelijk positieve doelen voor het houden van beoordelingsgesprekken. Zo geeft 53,3% aan de gesprekken te voeren met als doel dat de medewerker zich verder kan ontwikkelen, 26,7% om de medewerker te stimuleren en 13,3% voor verbetering van de medewerker. Het overige deel (6,7%) zegt het voor dossieropbouw te houden.

De leidinggevenden bereiden zich voornamelijk voor op een beoordelingsgesprek door de werknemers regelmatig feedback te geven. Dit geeft 86,7% aan. Ook geeft 73,3% aan vooraf de gemaakte afspraken door te lezen. Hieruit valt op te maken dat het overgrote deel van de

leidinggevenden regelmatig in gesprek is met de medewerkers en deze dan feedback geeft. Daarnaast blijkt dat de leidinggevenden en medewerkers afspraken maken met elkaar wat past bij de cyclus van het wiel, wat eerder is beschreven. Van de medewerkers bereidt 94,4% zich voor door na te gaan denken over zijn of haar functioneren. Voor het beoordelingsgesprek is het raadzaam om ook de agenda voor het gesprek vooraf door te nemen. Echter, zegt maar 27,8% van medewerkers dit te doen. In vergelijking met wat de leidinggevende verwacht hoe de medewerkers zich voorbereiden op een beoordelingsgesprek valt op te maken dat hier geen grote verschillen in zitten. Namelijk, 93,3% van de leidinggevende verwacht dat de medewerker zich voorbereidt door na te denken over zijn of haar functioneren en 33,3% verwacht de medewerkers de agenda punten vooraf doornemen.

Na een beoordelingsgesprek
Uit de resultaten van de afgenomen enquête blijkt dat leidinggevende aangeven in 57,1% soms verschil te zien bij de medewerker na een beoordelingsgesprek, 35,7% altijd een verschil ziet en 7,1% geen verschil ziet na een beoordelingsgesprek. Hieruit valt te concluderen dat beoordelingsgesprekken in veel gevallen (in 7,1% van de gevallen alleen geen verschil) invloed hebben op de medewerkers. Na de beoordelingsgesprekken geeft 86,7% van de leidinggevenden aan afspraken vast te leggen met de medewerker, wat ook aansluit bij het wiel. Echter, geeft minder dan de helft (46,7%) van de leidinggevenden aan een verslag te maken na een beoordelingsgesprek. Het maken van een verslag is belangrijk voor een goed onderbouwd dossier. Als een werkgever besluit om een werknemer te ontslaan dan heeft de werkgever een goed ontslagdossier nodig, anders kan de kantonrechter het ontslag afwijzen met als gevolg dat de werknemer in dienst blijft. Om een beoordelingsgesprek zinvoller en noodzakelijker te maken is het belangrijk om extra gesprekken met de medewerkers te houden als blijkt dat een medewerker onvoldoende functioneert. Echter, blijkt uit de enquêteresultaten dat 69,7% van de respondenten aangeeft dat er soms of geen extra gesprekken worden gehouden als blijkt dat een medewerker onvoldoende functioneert.

5.1.3 Wat zijn de verschillen tussen medewerkers en leidinggevende aangaande beoordelingsgesprekken?

Dit wordt geconcludeerd aan de hand van de stellingen die in de enquête zijn opgenomen. Uit de enquêteresultaten valt op te maken dat de verschillen op de antwoorden gegeven op de stellingen over het algemeen niet groot zijn. De verschillen tussen de leidinggevenden en medewerkers is te zien in de bijlagen. Zowel leidinggevenden als werknemer zijn het voor een groot deel eens met de stellingen dat beoordelingsgesprekken bijdragen aan de productiviteit, zinvol, noodzakelijk en duidelijk zijn.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat beoordelingsgesprekken duidelijk zijn. Namelijk 51,52% van de respondenten is het met de stelling eens en 24,24% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 21,2% hier neutraal over denkt en het blijkt dat de respondenten met de functie ‘leidinggevende’ hier vooral neutraal over zijn, wat in de bijlage is te zien. Hier is dus wel een verschil in mening tussen leidinggevenden en medewerkers, namelijk dat veel leidinggevenden neutraal zijn in het feit of zij op een duidelijke manier voor de medewerker beoordelen. Dit terwijl de meeste medewerkers aangeven dat de manier van beoordelen door leidinggeven duidelijk is.

5.1.4 Op welke manier is er een samenhang of het beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk is of niet?

Er is vastgesteld dat er een significante correlatie is tussen de zinvolheid van beoordelingsgesprekken en de noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken. Dit houdt in dat er als er bijvoorbeeld meer respondenten het er mee eens zijn dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn er ook meer respondenten zijn die beoordelingsgesprekken noodzakelijk vinden. Als de ene variabele stijgt, dan stijgt de andere variabele dus ook.

Tussen de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn en de vraag of er naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook over verbeter/ontwikkelpunten worden gehouden is er een negatieve samenhang vastgesteld. Dit betekent dat als er veel respondenten zijn die over ontwikkel/verbeter punten gesprekken hebben naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken er weer minder mensen zijn die beoordelingsgesprekken zinvol vinden en andersom.

Er is geen samenhang tussen zinvolheid/noodzakelijkheid en het houden van extra gesprekken als een medewerker onvoldoende scoort op zijn/haar beoordeling. Ook is er geen correlatie vastgesteld tussen de vraag of beoordelingsgesprekken zinvol/noodzakelijk zijn en of de respondent ook nadenkt over alternatieve manieren van beoordelen. Hieruit valt op te maken ook al denkt een leidinggevende na over een alternatieve manier van beoordelen dit niet betekent dat hij/zij beoordelingsgesprekken niet zinvol/noodzakelijk vindt.

Ook is er geconcludeerd dat er geen sterke samenhang is tussen of de beoordeling duidelijk is en of de leidinggevende het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt. Dit betekent dat als de variabele of de beoordeling duidelijk is stijgt of daalt er geen daling of stijging hoeft te zijn bij de variabele of de leidinggevende het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt. Hieruit valt op te maken dat de duidelijkheid van de beoordeling geen invloed heeft op het feit of de respondent vindt dat de leidinggevende het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt. Echter, is er wel een significante waarde tussen de duidelijkheid van een beoordelen en of een beoordelingsgesprek zinvol is of niet. Wat betekent dat als een variabele stijgt/daalt de ander ook stijgt/daalt.

5.2 Antwoord op hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

Op welke manier is een beoordelingsgesprek zinvol en/of noodzakelijk voor de arbeidsverhouding tussen leidinggevende en werknemer?

Allereerst is het belang om aan te geven dat 90,91% het helemaal eens tot eens is met de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol. Ook is 87,88% het helemaal eens of eens met de stelling dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn. Deze stellingen hebben ook significante correlatie en hierdoor zal er als er een stijging of daling plaatsvindt bij de ene variabele dit ook gebeuren bij de andere variabele.

Er is ook een significantie correlatie vastgesteld tussen de duidelijkheid van beoordelingsgesprekken en de zinvolheid daarvan. Een logische conclusie is dus dat de duidelijkheid van een beoordeling tijdens een beoordelingsgesprek invloed heeft op de zinvolheid daarvan.
Aan de hand van de resultaten van de enquête valt te concluderen dat het houden van extra gesprekken over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken het beoordelingsgesprek minder zinvol maakt.

Er is geen samenhang vastgesteld tussen de zinvolheid en of er ook extra gesprekken worden gehouden na een beoordeling die onvoldoende is. Door het literatuuronderzoek naast de enquête is de conclusie dat het houden van extra gesprekken na een negatieve beoordeling wel essentieel is om de medewerker weer voldoende te laten functioneren en daardoor wordt ook het beoordelingsgesprek zinvoller en noodzakelijker. Uit de enquêteresultaten blijkt dat maar 30,30% altijd extra gesprekken voert na een negatieve beoordeling.

Wat ook opviel aan de resultaten die zijn voortgekomen uit de enquête is dat maar 27,8% van de medewerkers voor het beoordelingsgesprek de agenda punten doorneemt. Nog opvallender misschien wel is dat ook maar 33,3% van de leidinggevende verwacht dat medewerkers vooraf de

agenda punten doornemen. Voor de medewerkers is het van belang om vooraf de agenda punten door te nemen, zodat de medewerker vooraf weet waarover het gesprek gaat en hier kan dan ook alvast over na worden gedacht.

Daarnaast zegt 46,7% van de leidinggevende respondenten een verslag op te stellen naar aanleiding van het beoordelingsgesprek. Dit is minder dan de helft, terwijl het maken van een verslag na een beoordelingsgesprek erg belangrijk is en bijdraagt aan de zinvolheid en noodzakelijkheid. Als er geen verslag wordt gemaakt van het beoordelingsgesprek betekent dit ook geen bewijs bij een eventuele ontslagprocedure.

Uit het literatuuronderzoek valt tot slot te concluderen dat het beoordelingsgesprek niet op zich staat, maar ook het een en ander voor het gesprek belangrijk is om het beoordelingsgesprek zinvolheid en noodzakelijkheid mee te geven. Zo is het beoordelingsgesprek onderdeel van het wiel. Kort samengevat begint het wiel met het afsprakengesprek, waarin de doelen voor het komende jaar worden opgesteld. Dan is er halverwege het jaar een voortgangsgesprek om te kijken of er bijsturing nodig is om de doelen te kunnen realiseren. Naast dit voortgangsgesprek is noodzakelijk om de spaakgesprekken te houden om het wiel vorm te geven. Dit zijn informele gesprekken over de voortgang en ergens einde van dat jaar een beoordelingsgesprek. Na het beoordelingsgesprek begint het wiel weer opnieuw.

5.3 Samengevatte conclusie op de hoofdvraag

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de respondenten over het algemeen de beoordelingsgesprekken zinvol en noodzakelijk vinden. Belangrijk bij een beoordelingsgesprek is dat de beoordeling duidelijk is voor de medewerker. Als er een negatieve beoordeling tot stand is het gekomen is het belangrijk om extra gesprekken te houden en een verslag op te stellen. Uit de enquêteresultaten blijkt echter dat veel leidinggevende dit niet doen. De beoordelingsgesprekken zijn daarnaast belangrijk voor een goed onderbouwd dossier. Als een werkgever besluit om een werknemer te ontslaan dan heeft de werkgever een goed ontslagdossier nodig, anders kan de kantonrechter het ontslag afwijzen met als gevolg dat de werknemer in dienst blijft. Om een beoordelingsgesprek nog zinvoller en noodzakelijker te maken is het toepassen van het wiel een handige cyclus.

5.4 Validiteit van het onderzoek

5.4.1 Verantwoording

Zoals in paragraaf 3,3 al is vermeld is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een enquête. Er is voor deze enquête gebruik gemaakt van googleformulieren en is hierdoor digitaal in te vullen. De enquête is ingevuld op de website van googleformulieren. Het voordeel van googleformulieren is dat de resultaten gelijk zichtbaar zijn en dus ook te controleren zijn.

5.4.2 Betrouwbaarheid

Een sterk punt dat de betrouwbaarheid heeft weten te vergroten is de pilot enquête om te testen of er de juiste vragen en antwoordkeuzemogelijkheden zijn opgesteld. Hierdoor kon de enquête nog worden aangepast en bijdragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Zo stonden er vragen dubbel in de enquête en waren verkeerde antwoordenkeuzemogelijkheden opgesteld. Echter, zijn er in de enquête vragen opgesteld die geen betrekking hadden op de hoofd- en deelvragen en op het beoordelingsgesprek. Hierdoor is de enquête langer gebleken dan nodig is en minder valide.

De enquête is ingevuld door 33 respondenten en dit is aan de lage kant, gezien het feit dat beoordelingsgesprekken bij vrijwel iedere organisatie worden toegepast. Dit houdt in dat er een grote onderzoekspopulatie is en om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen hadden

er ook veel respondenten moeten zijn. Dit is echter niet het geval en dit zorgt ervoor dat het onderzoek niet representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie.

5.5 Reflectie op het onderzoek

Bij het uitvoeren van het onderzoek heb ik veel geleerd. Hier zijn ook verbeterpunten naar voren gekomen en dat is bijvoorbeeld dat ik door mijn enthousiasme bij het opstellen van de enquête voor het onderzoek te veel onderwerpen/randzaken heb betrokken en hierdoor de rode draad bij sommige vragen ben kwijtgeraakt. Dit komt door het feit dat ik veel informatie vooraf heb opgezocht en al deze informatie wilde betrekken op het onderzoek. Dit kost veel tijd en in het vervolg is het beter om het onderzoek beter af te bakenen. Hierdoor kan ik voorkomen dat ik onnodige onderwerpen bij het onderzoek betrek en dit zorgt weer voor een betere validiteit van het onderzoek.

Tijdens het onderzoek ben ik te zelfstandig aan het werk gegaan en had ik meer moeten sparren/overleggen met Mark Ley, de opdrachtgever van dit onderzoek. Ik had vaker inzicht moeten geven in het onderzoek aan de hand van updates of besprekingen. Dit is dan ook een heel belangrijk leerpunt voor mij om meer te communiceren en dit is ook veel naar voren gekomen tijdens de stage.

Gedurende het onderzoek heb ik mijn kennis op het gebied van beoordelingsgesprekken kunnen vergroten en heb ik ervaring opgedaan waar ik in de toekomst wat aan heb. De kennis die de afgelopen jaren tijdens de studie heb opgedaan vooral betreffende het onderzoeken heb ik toe kunnen passen bij dit onderzoek.

6.Aanbeveling

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat niet alle respondenten op een zinvolle manier gebruik maken van een beoordelingsgesprek. Zo is gebleken dat er niet altijd extra gesprekken worden gehouden na een beoordelingsgesprek en dat er geen verslag van het beoordelingsgesprek wordt opgesteld.

Het beoordelingsgesprek is een onderdeel van het wiel. Het toepassen van het wiel is een aanbeveling, omdat dit de noodzakelijkheid en zinvolheid van een beoordelingsgesprek vergroot.

Het wiel, dat ook beschreven is in hoofdstuk 2, is een hulpmiddel om als leidinggevende samen met de medewerker de hoofdlijnen van het werk voor de medewerker in meetbare plannen uit te drukken. Dit gebeurt meestal over een periode van één jaar en wordt ook wel de performancemanagementcyclus genoemd.

Het is hierbij belangrijk dat de beoordelingsgesprekken aansluiten bij de planningscyclus van de organisatie. Dit houdt in dat de organisatie meestal in het begin van het jaar plannen maakt en vervolgens vertalen afdelingen deze plannen naar afdelingsdoelstellingen. Daarna zal de vertaling volgen naar de individuele medewerker.

De cyclus begint met de leidinggevende die met de medewerker in gesprek gaat over de doelstellingen in dat jaar. Daarbij wordt er gekeken naar targets en de bijdrage hierin van de medewerker. De medewerker geeft hierbij dan aan wat hij nodig heeft om deze afspraken te kunnen realiseren en hier worden tijdens dit gesprek afspraken over gemaakt.

Vervolgens volgt er halverwege het jaar een gesprek om de voortgang van de gemaakte afspraken te bespreken. Hierbij wordt er gekeken naar de gemaakte afspraken, behaalde resultaten en of er bijsturing nodig is om de gemaakte afspraken te kunnen waarmaken.

Tot slot wordt er rond het einde van dat jaar een balans gemaakt en krijgt de medewerker zijn score te weten. Hierin komt voornamelijk naar voren hoe hoog de mate van tevredenheid van de leidinggevende is ten opzichte van de medewerker. Na het beoordelingsgesprek is het wiel rond en begint het weer opnieuw.

7. Bronvermelding

Baarsma, S. (2015). *Functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek zijn achterhaald.* Geraadpleegd op 1 april 2016 via http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/beoordeling/Functioneringsgesprek-en-beoordelingsgesprek-zijn-achterhaald?

Bos, E. (2015). *Arbeidsproductiviteit.* Geraadpleegd op 25 maart 2016 via https://www.finler.nl/arbeidsproductiviteit/

De Groot, J.J. (2011). *Eenzijdig beoordelingsgesprek weg ermee.* Geraadpleegd op 25 maart 2016 via https://www.managementsite.nl/eenzijdig-beoordelingsgesprek-weg-ermee

Freese, C & van Woerkom, M. (2015). *Schaf het beoordelingsgesprek af.* Geraadpleegd op 11 maart 2016 via http://www.volkskrant.nl/opinie/schaf-het-beoordelingsgesprek-af~a4151665/

F, Kluijtmans, *Leerboek HRM,* Groningen, Noordhoff Uitgevers 2010

R, Severens & G van Grunsven, *Het nieuwe beoordelen,* Breda, Van den Broek en Partners 2015

Simons, E. (2009). *De regels van het beoordelingsgesprek. Geraadpleegd op 24 mei 2016 via* http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/beoordeling/de-regels-van-het-beoordelingsgesprek?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

Winter, M. (2015). *Veranderingen per 2016 voor kantonrechtersformule, ontslagvergoeding en transitievergoeding.* Geraadpleegd op 1 april 2016 via http://www.kantonrechtersformule.nl/nieuws/bericht/2015/11/veranderingen-per-2016-voor-kantonrechtersformule-ontslagvergoeding-en-transitievergoeding.html

8. Bijlagen

8.1 Overzicht van de bijlagen

8.2 Enquête voor de medewerkers
8.3 Enquête voor de leidinggevenden
8.4 Codeboek
8.5 Onderzoeksresultaten Medewerkers
8.6 Onderzoeksresultaten Leidinggevenden
8.7 Onderzoeksresultaten Medewerkers/Leidinggevenden
8.8 Onderzoeksresultaten stellingen enquête
8.9 Correlaties onderzoek

8.2 Enquête voor de medewerkers

Enquêtevragen voor medewerker

Inleidende vragen:

Wat is de naam van het bedrijf waar u werkt?

Waar is het bedrijf gevestigd?

Hoeveel medewerkers telt het bedrijf?

In welke branche is uw bedrijf actief?

Inhoudelijke vragen:

Wie neemt er het initiatief voor een beoordelingsgesprek?

- Leidinggevende
- Medewerker
- Beiden
- Anders, namelijk

Hoe vaak per jaar heeft u een beoordelingsgesprekken?

- 1 keer per twee jaar
- 1 keer per jaar
- 2 keer per jaar
- 3 keer per jaar of vaker

Bent u tevreden met dit aantal?

- Ja
- Nee

Wat is het voornaamste onderwerp dat naar voren komt tijdens het gesprek?

- (Niet) behaalde resultaten
- Werkzaamheden komende periode
- Samenwerking met collega's
- Werksfeer
- Verzuim
- Overig

Komt u persoonlijke ontwikkeling ook aan bod tijdens het beoordelingsgesprek?

- Ja, altijd
- Ja, soms
- Nee, niet van toepassing
- Overig

Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens het beoordelingsgesprek?

- (Niet) behaalde resultaten
- Werkzaamheden komende periode

- Samenwerking met collega's
- Werksfeer
- Ontwikkeling
- Overig

Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan mijn productiviteit

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is zinvol

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is noodzakelijk

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: De manier waarop beoordeeld wordt is mij duidelijk

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haal ik er het maximale uit

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haalt mijn leidinggevende er het maximale uit

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Agenda punten voorbereiden
- Nadenken over functioneren
- Eerdere verslagen lezen
- Overig

Wordt er gesproken over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken

- Ja, dagelijks
- Ja, wekelijks
- Ja, maandelijks
- Nee, niet van toepassing

Worden er naar aanleiding van een slechte beoordeling ook extra gesprekken gehouden?

- Ja, altijd
- Ja, soms
- Nee, niet van toepassing

Wat is het voornaamste punt waarop u wordt beoordeeld?

- Ontwikkeling
- Output (prestaties)
- Samenwerking
- Initiatief
- Overig

Wat is uw meest voorkomende reactie na een beoordelingsgesprek?

- Tevreden
- Ontevreden
- Verbaasd
- Begripvol
- Overig

Denkt u wel eens na over een alternatieve manier van beoordelen?

- Ja
- Nee

Zo ja, welke manier?

8.3 Enquête voor de leidinggevenden

Enquêtevragen voor leidinggevende

Inleidende vragen:

Wat is de naam van uw bedrijf?

Waar is uw bedrijf gevestigd?

Hoeveel medewerkers telt u bedrijf?

In welke branche is uw bedrijf actief?

Inhoudelijke vragen:

Wat is uw reden om een beoordelingsgesprekken te houden?

- Verplichting vanuit het medezeggenschap
- Verplichting vanuit uzelf
- Verplichting vanuit HR
- Overig

Wie neemt er het initiatief voor een beoordelingsgesprek?

- Leidinggevende
- Medewerker
- Beiden
- Anders, namelijk

Hoe vaak per jaar vinden beoordelingsgesprekken met een medewerker plaats?

- 1 keer per twee jaar
- 1 keer per jaar
- 2 keer per jaar
- 3 keer per jaar of vaker

Bent u tevreden met dit aantal?

- Ja
- Nee

Wat is het voornaamste onderwerp dat naar voren komt tijdens het gesprek?

- (Niet) behaalde resultaten
- Werkzaamheden komende periode
- Samenwerking met collega's
- Werksfeer
- Verzuim
- Overig

Heeft u het tijdens het beoordelingsgesprek ook over ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden?

- Ja, altijd
- Ja, soms

- Nee, niet van toepassing

Met welk doel voert u beoordelingsgesprekken?

- Ontwikkeling
- Dossieropbouw
- Verbetering
- Stimulering
- Overig

Wat doet u met de informatie die voortvloeit uit het beoordelingsgesprek (meerdere antwoorden mogelijk)

- Actieplan
- Verslag
- Afspraken van maken
- Overig

Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers?

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is zinvol

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is noodzakelijk

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Tijdens het beoordelingsgesprek geef ik veel uitleg over hoe de beoordeling tot stand gekomen is

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: De manier waarop beoordeeld wordt is voor alle medewerkers duidelijk

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haal ik er het maximale uit

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Neutraal
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

Merkt u een verschil bij de medewerkers na een beoordelingsgesprek?

- Ja, altijd
- Ja, soms
- Nee, niet van toepassing

Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? (meerdere antwoorden mogelijk)

- De gemaakte afspraken doorlezen
- Werknemers regelmatig feedback geven
- Aantekeningen van het hele jaar maken
- Anders, namelijk…

Welke voorbereiding verwacht u van de werknemers?

- Agenda punten doornemen
- Nadenken over functioneren
- Eerdere verslagen lezen
- Overig

Voert u ook gesprekken over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken?

- Ja, dagelijks
- Ja, wekelijks
- Ja, maandelijks
- Nee, nooit

Wat doet u als blijkt dat de voortgang van de medewerker onvoldoende is?

- Actieplan opstellen
- Afspraken maken
- Verslag opstellen
- Vervolggesprek plannen
- Overig

Wat is het voornaamste punt waarop u de medewerker beoordeeld?

- Ontwikkeling
- Output (prestaties)
- Samenwerking
- Initiatief
- Overig

Voert u naar aanleiding van een slechte beoordeling van een medewerker ook extra gesprekken?

- Ja, altijd
- Ja, soms
- Nee, niet van toepassing

Wat is de meest voorkomende reactie van medewerkers na een beoordelingsgesprek?

- Tevreden
- Ontevreden
- Verbaasd
- Begripvol
- Overig

Denkt u wel eens na over een alternatieve manier van beoordelen?

- Ja
- Nee

Zo ja, welke manier?

8.4 Codeboek

Codeerschema

Kolom	Variabele	Code
Kolom 1	Functie	1 = werknemer 2 = leidinggevende
Kolom 2	Initiatief	1 = leidinggevende 2 = medewerker 3 = beiden 4 = overig
Kolom 3	Hoe vaak gesprekken	1 = 1 keer per twee jaar 2 = 1 keer per jaar 3 = 2 keer per jaar 4 = 3 keer per jaar of vaker
Kolom 4	Tevreden aantal	1 = ja 2 = nee
Kolom 5	Voornaamste onderwerp	1 = (Niet) behaalde resultaten 2 = Werkzaamheden komende periode 3 = Samenwerking met collega's 4 = Werksfeer 5 = Verzuim 6 = Overig
Kolom 6	Persoonlijke ontwikkeling	1 = ja, altijd 2 = ja, soms 3 = nee, niet van toepassing 4 = overig
Kolom 7	Willen spreken	1 = (Niet) behaalde resultaten 2 = Werkzaamheden komende periode 3 = Samenwerking met collega's 4 = Werksfeer 5 = Verzuim 6 = Overig
Kolom 8	Productiviteit	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens 5 = Helemaal mee oneens
Kolom 9	Zinvol	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens 5 = Helemaal mee oneens
Kolom 10	Noodzakelijk	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens

		5 = Helemaal mee oneens
Kolom 11	Duidelijk	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens 5 = Helemaal mee oneens
Kolom 12	Maximale uit	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens 5 = Helemaal mee oneens
Kolom 14	Leidinggevende maximale	1 = Helemaal mee eens 2 = Mee eens 3 = Neutraal 4 = Mee oneens 5 = Helemaal mee oneens
Kolom 15	Verbeter/ontwikkelpunten	1 = ja, dagelijks 2 = ja, wekelijks 3 = ja, maandelijks 4 = nee, niet van toepassing
Kolom 16	Extra gesprekken	1 = ja, altijd 2 = ja, soms 3 = nee, niet van toepassing
Kolom 17	Punt beoordeeld	1 = Ontwikkeling 2 = Output (prestaties) 3 = Samenwerking 4 = Initiatief 5 = Overig
Kolom 18	Reactie na gesprek	1 = Tevreden 2 = Ontevreden 3 = Verbaasd 4 = Begripvol 5 = Overig
Kolom 19	Alternatieve manier	1 = ja 2 = nee

8.5 Onderzoeksresultaten medewerkers

Medewerkers

REACTIES

18

18 reacties

OVERZICHT

INDIVIDUEEL

Accepteert reacties

Inleidende vragen

Wat is de naam van het bedrijf waar u werkt?(18 reacties)

sc cambuur
sc cambuur
Leeuwarder Uitdaging
Leeuwarder Uitdaging
Lightcards
Lightcards
breuker telemarketing
cambuur
JS-co
Reggeifber
internationale Kinderhulp Nederland
fahr-becker
As Beste inventarisatie & advies
Action
pennovations
westcord hotel
jumbo
present promotions

Waar is het bedrijf gevestigd?(18 reacties)

leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
Leeuwarden
Leeuwarden
Leeuwarden

Leeuwarden
Grou
Grou
scharnegoutum
Rijssen
Leeuwarden
bilthoven
Opmeer

Hoeveel medewerkers telt het bedrijf(18 reacties)

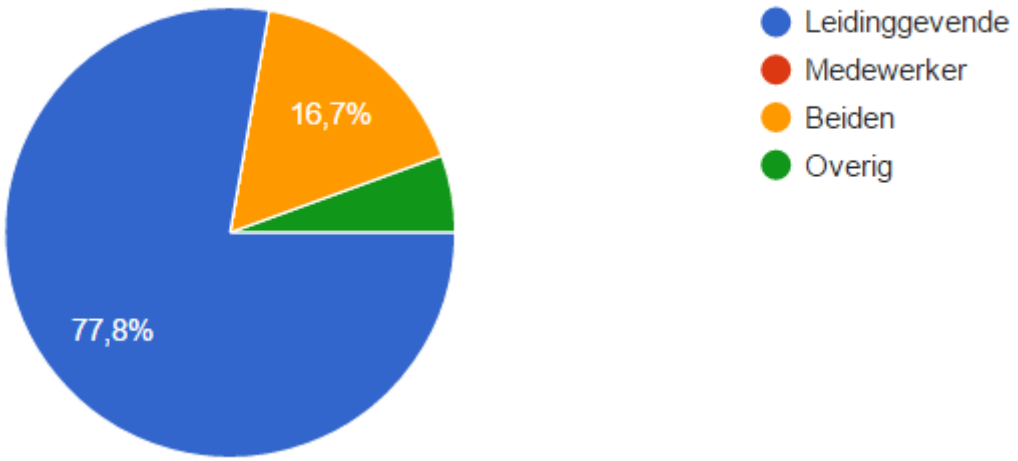
20
20
20
24
24
24
1
1
7
7
4
4
2
150
12
200
100
30

In welke branche is het bedrijf actief?(17 reacties)

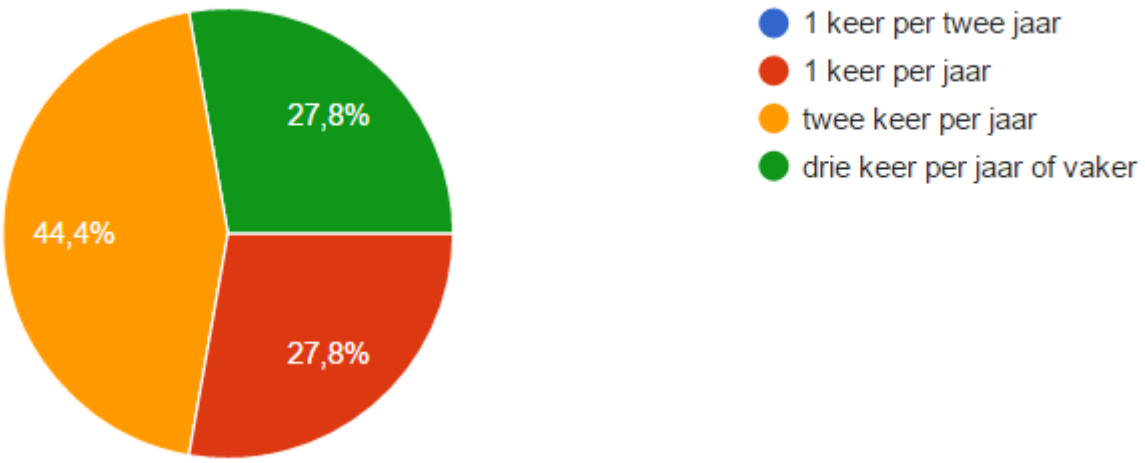
voetbal
voetbal
marketing
sport
Websites bouwen
Aanleg bekabeling
Welzijn
welzijn
werving en selectie
milieu
Detailhandel
detailhandel
leisure
supermarkten
Promotiematerialen
Marketing
college company

Inhoudelijke vragen

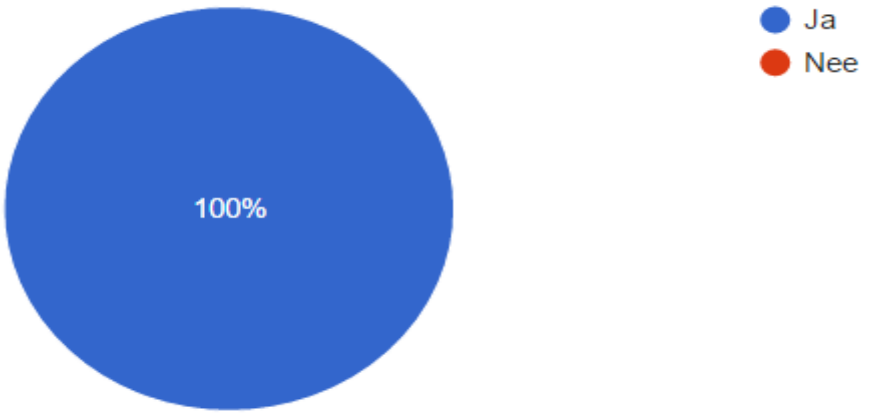
Wie neemt er het initiatief voor een beoordelingsgesprek?



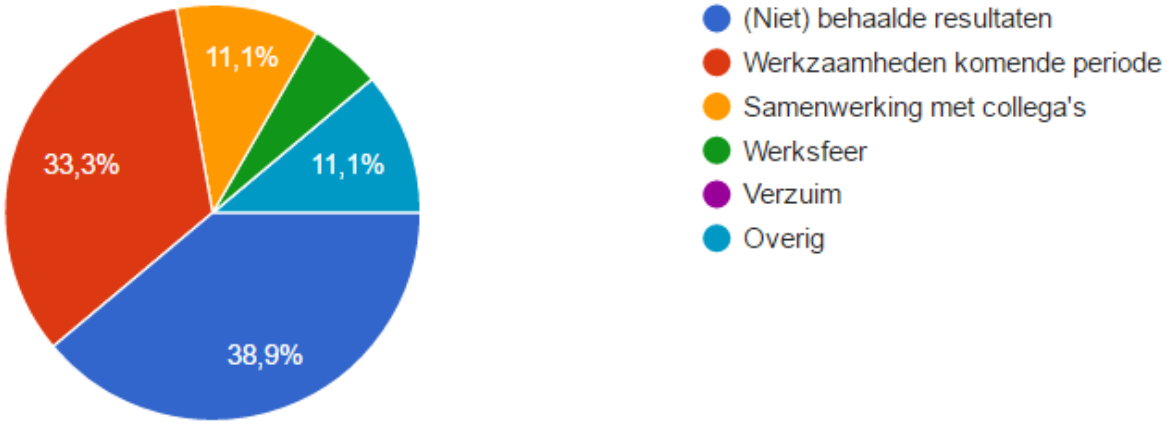
Hoe vaak per jaar heeft u een beoordelingsgesprek?



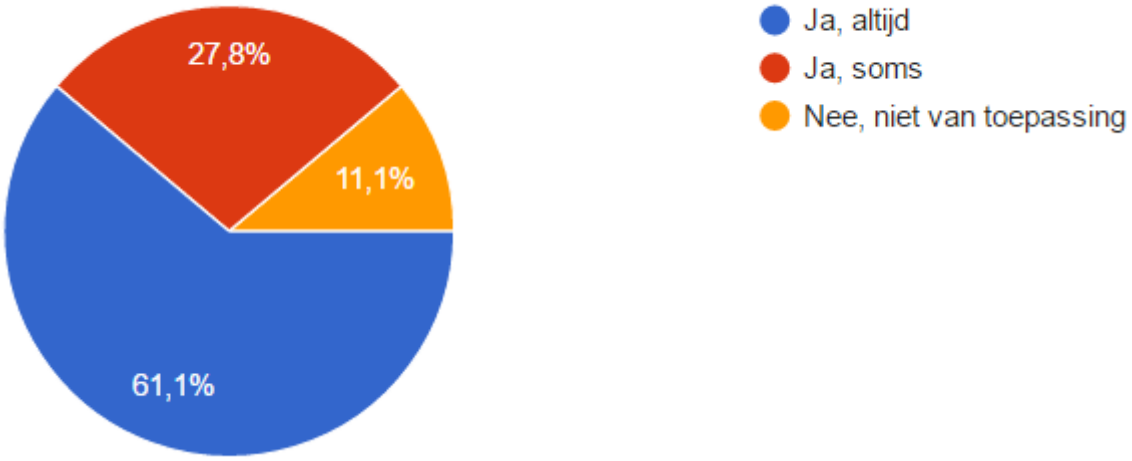
Bent u tevreden met dit aantal?



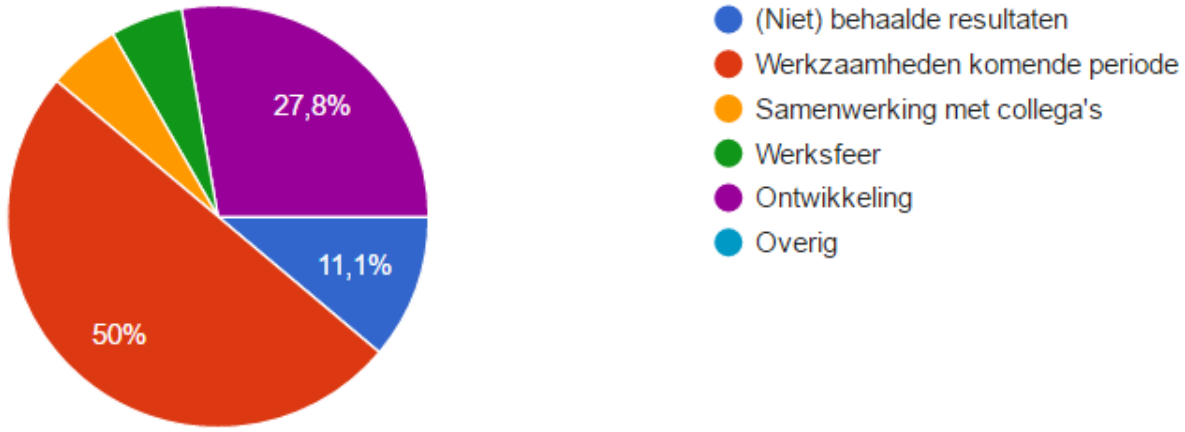
Wat is het voornaamste onderwerp dat naar voren komt tijdens het gesprek?



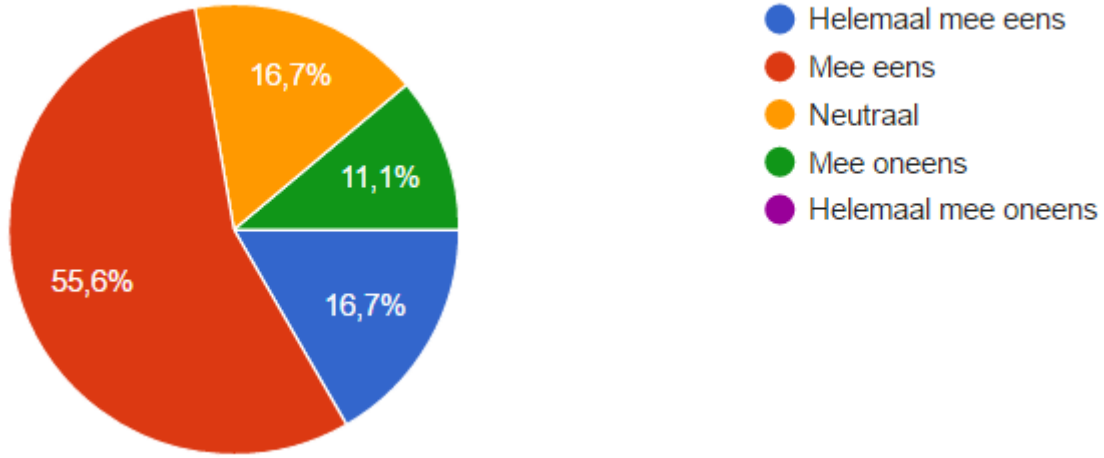
Komt u persoonlijke ontwikkeling ook aan bod tijdens het beoordelingsgesprek?



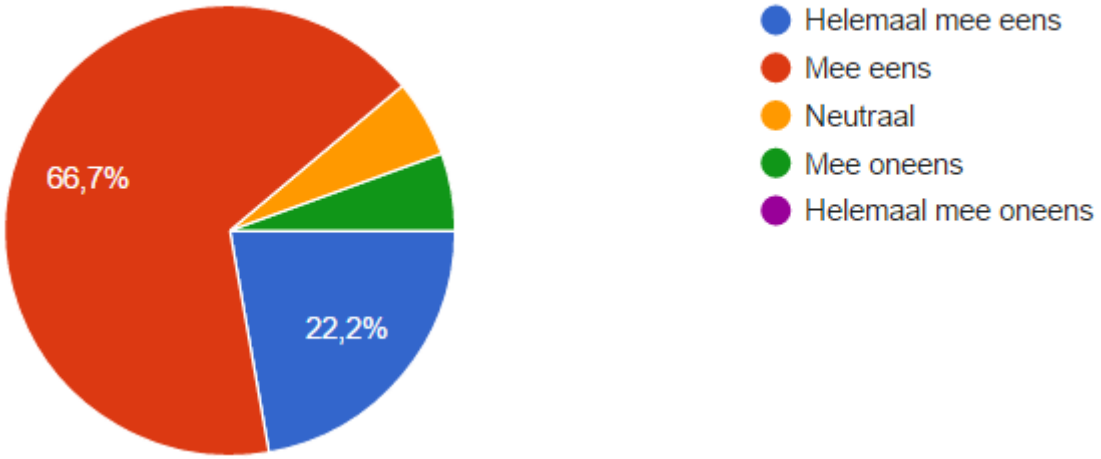
Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens het beoordelingsgesprek?



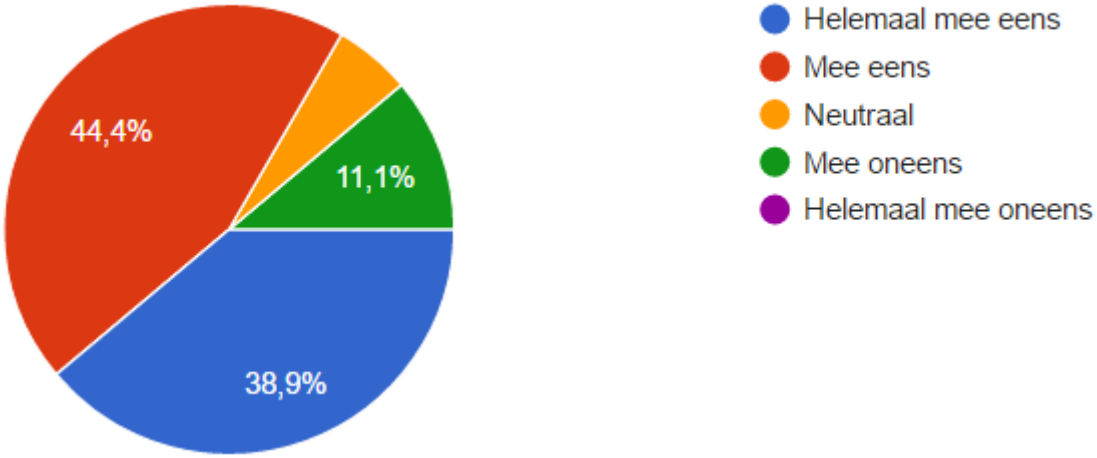
Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan mijn productiviteit



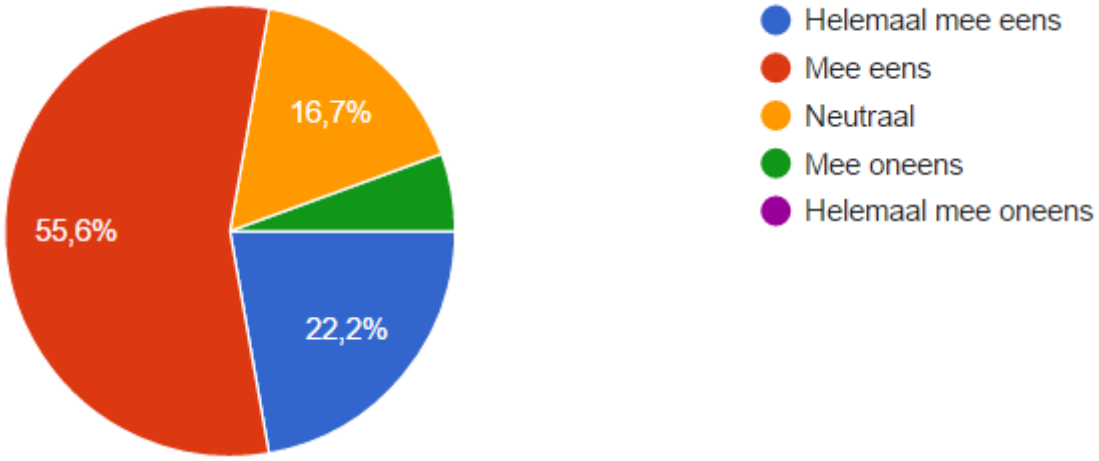
Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is zinvol



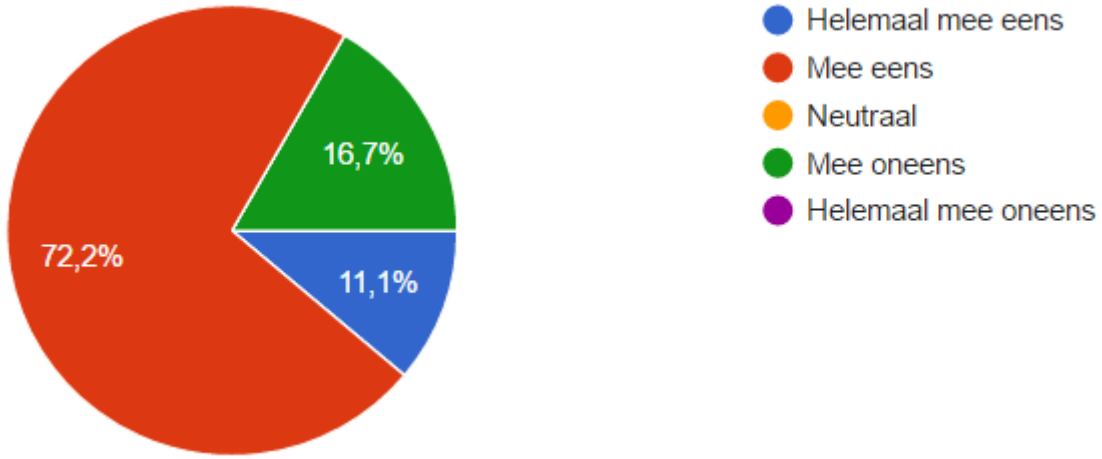
Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is noodzakelijk



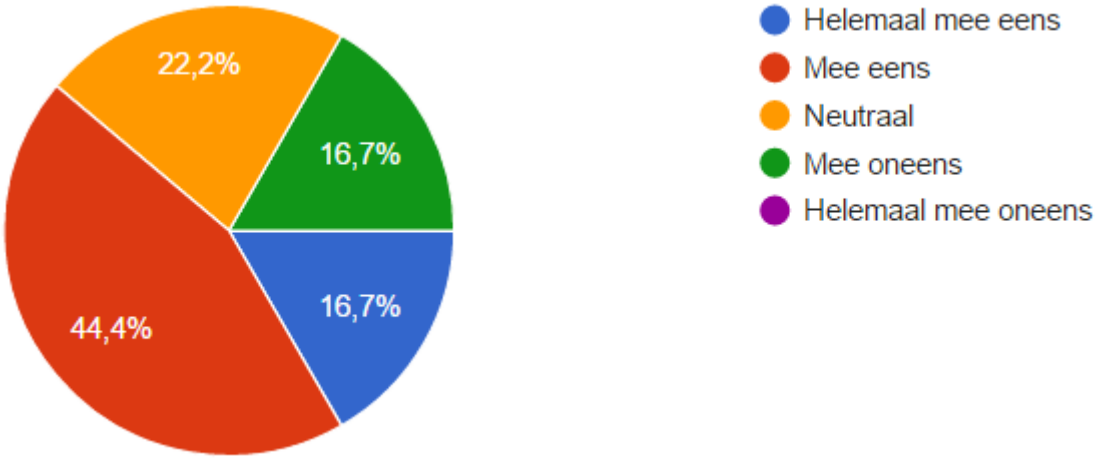
Stelling: De manier waarop beoordeeld wordt is voor mij duidelijk



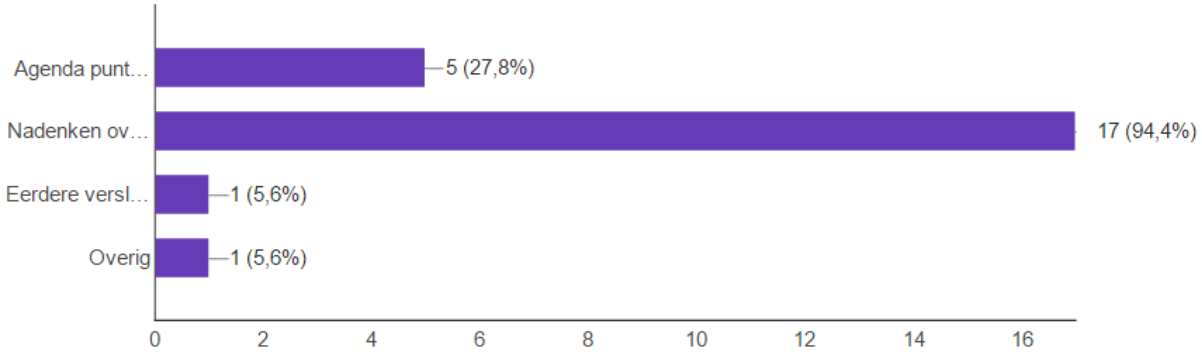
Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haal ik er het maximale uit



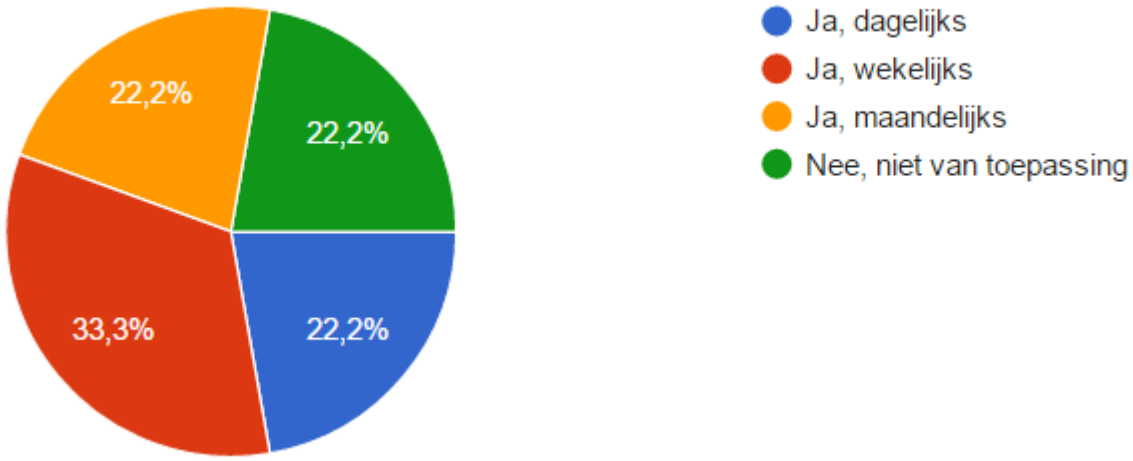
Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haalt mijn leidinggevende er het maximale uit



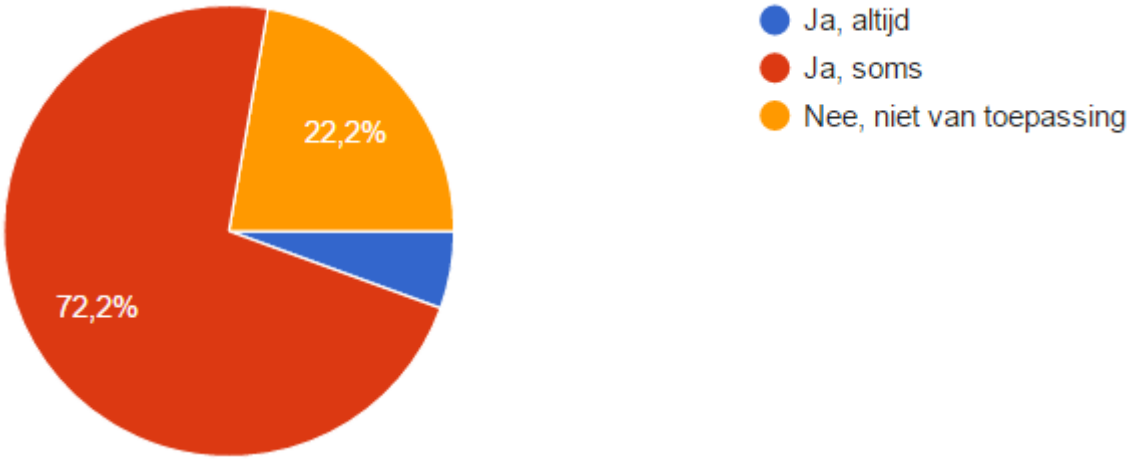
Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? (meerdere antwoorden mogelijk)



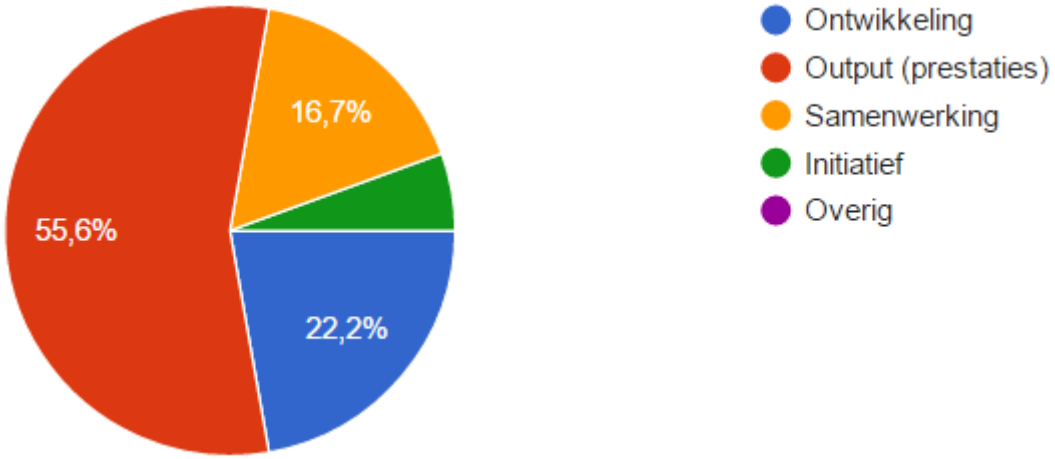
Wordt er gesproken over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken?



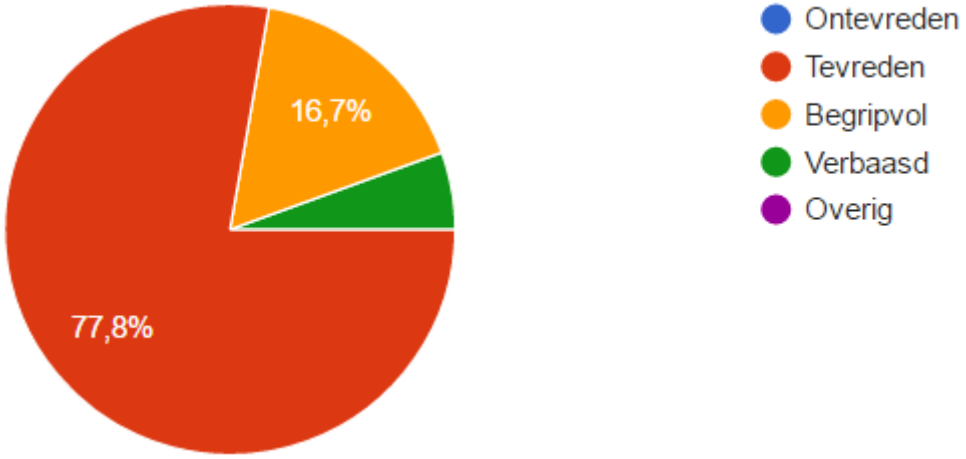
Worden er naar aanleiding van een slechte beoordeling ook extra gesprekken gehouden?



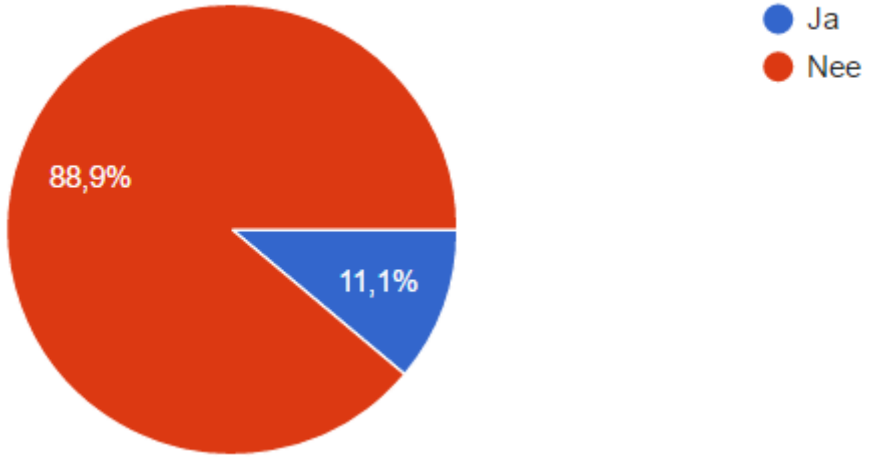
Wat is het voornaamste punt waarop u wordt beoordeeld?



Wat is uw meest voorkomende reactie na een beoordelingsgesprek?



Denkt u wel eens na over een alternatieve manier van beoordelen?



Zo ja, welke(2 reacties)

meer ruimte aan de beoordeelde geven. Hoe wil hij/zij beoordeeld worden? ipv alle lijstjes braaf doorwerken

Meer tijd er voor reserveren

8.6 Onderzoeksresultaten leidinggevenden

Leidinggevenden

Inleidende vragen

Wat is de naam van uw bedrijf?(15 reacties)

frl post
frl post
set in
fakwurk
cornelis bedrijfsautos
J-S.co
Mac Donalds
Stoker Audiovisueel
JB Betsema groep
breuker telemarketing
st. internationale kinderhulp.nl
npex
RailTrade Capacity BV
stenden
PenNovations

Waar is uw bedrijf gevestigd?(15 reacties)

leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
leeuwarden
Leeuwarden
Leeuwarden
Leeuwarden
easterein
Harlingen
Joure
Balk
scharnegoutum
den haag
Etten-Leur

Hoeveel medewerkers telt uw bedrijf(15 reacties)

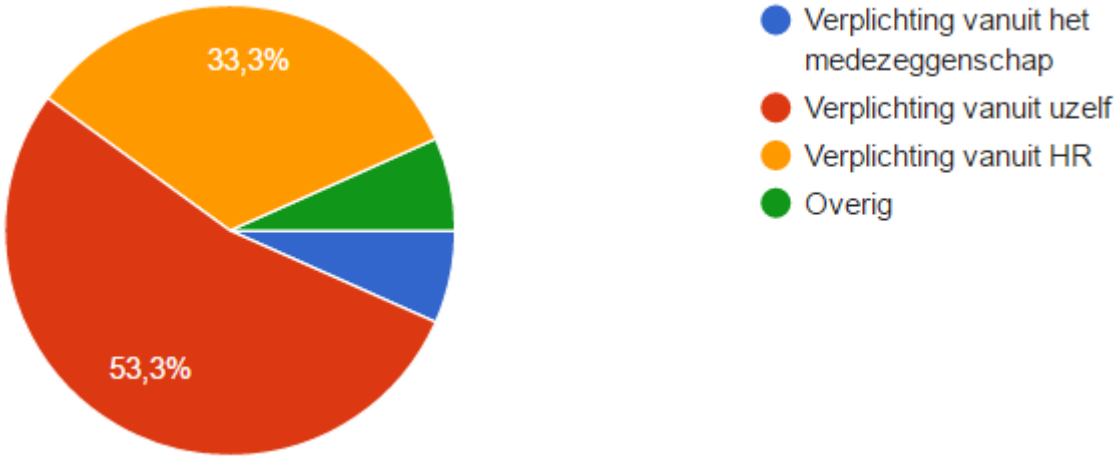
1
1
1
1
7
7
120
120
4
80
45

20
12
3
nvt

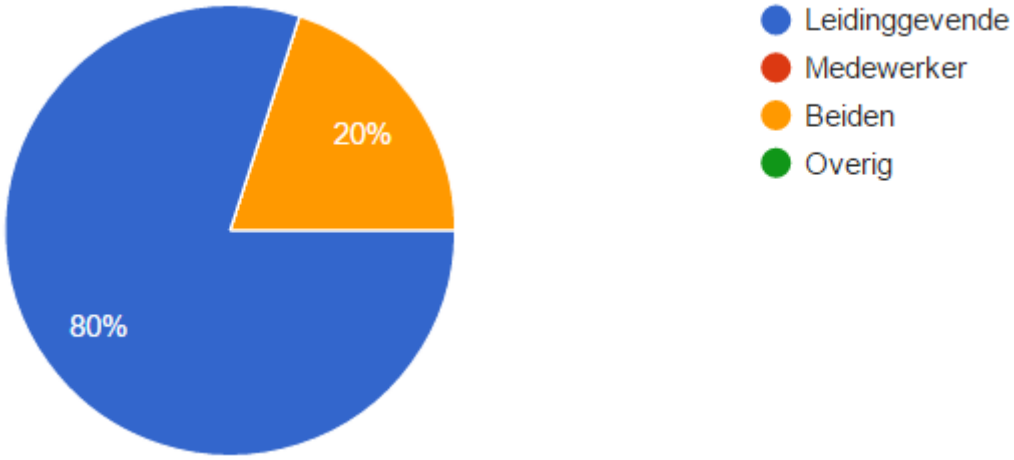
In welke branche is uw bedrijf actief?(15 reacties)

distributie// bezorging
distributie// bezorging
outplacement
Railinfra
bedrijfswagengarage
Reclamebureau
Horeca
Verhuur
bouw
call center
non profit
zakelijke dienstverlening
railsector
onderwijs
Detailhandel

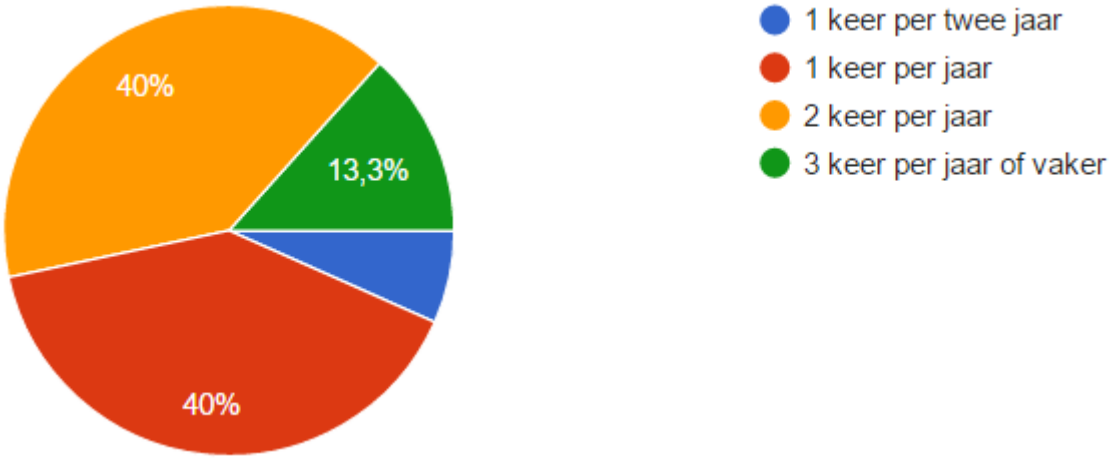
Inhoudelijke vragen



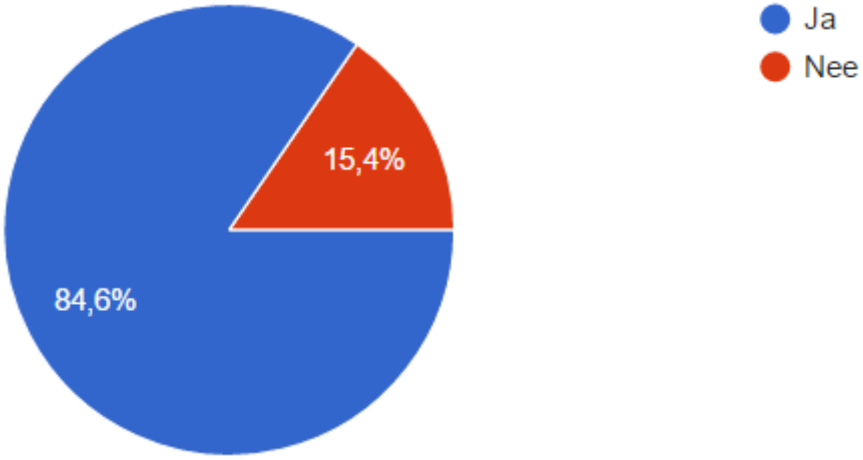
Wie neemt er het initiatief voor een beoordelingsgesprek?



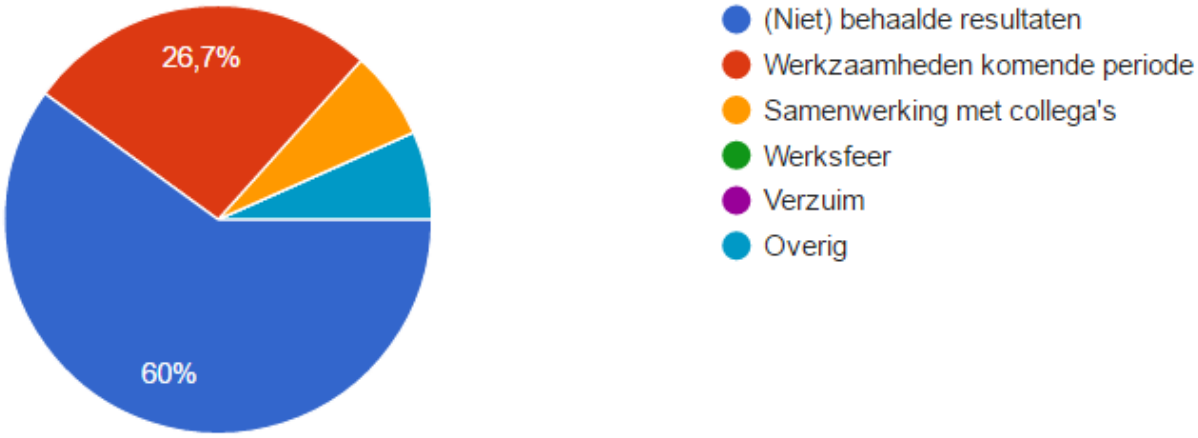
Hoe vaak per jaar vinden beoordelingsgesprekken met een medewerker plaats?



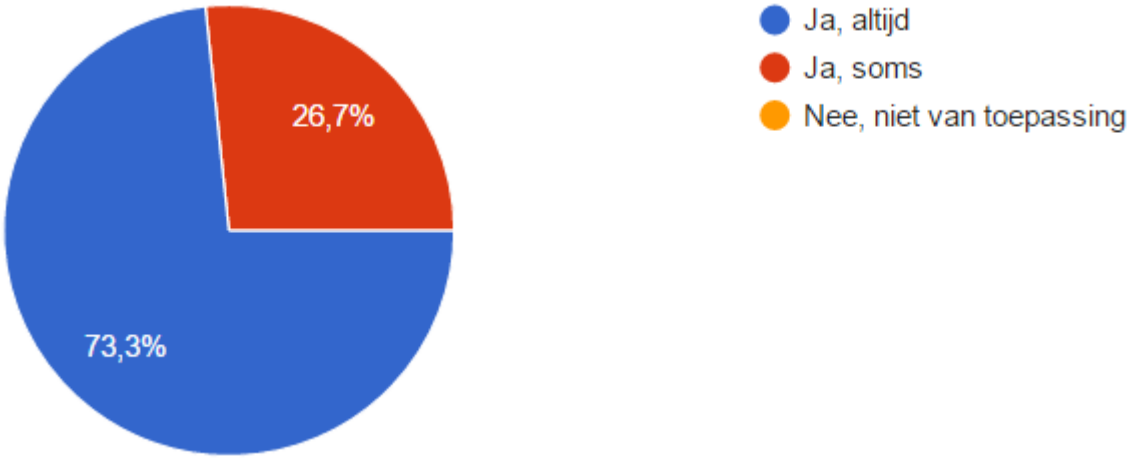
Bent u tevreden met dit aantal?



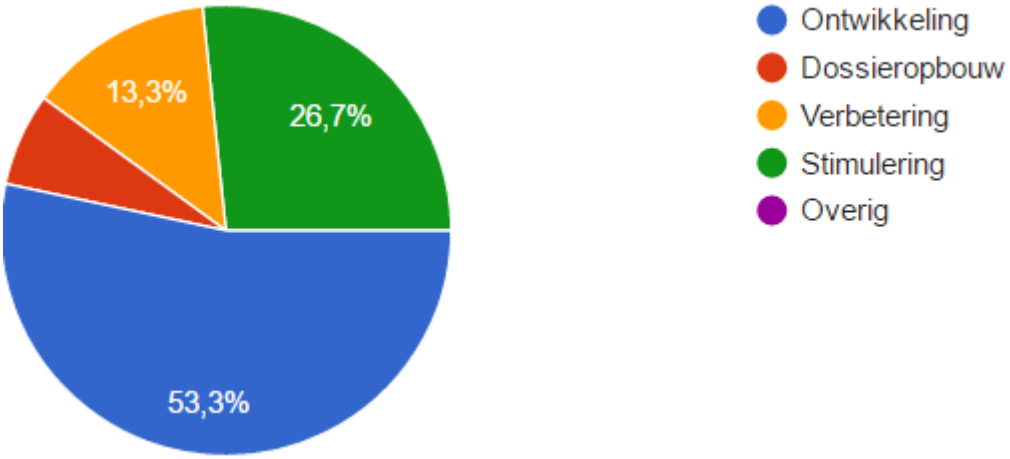
Wat is het voornaamste onderwerp dat naar voren komt tijdens het gesprek?



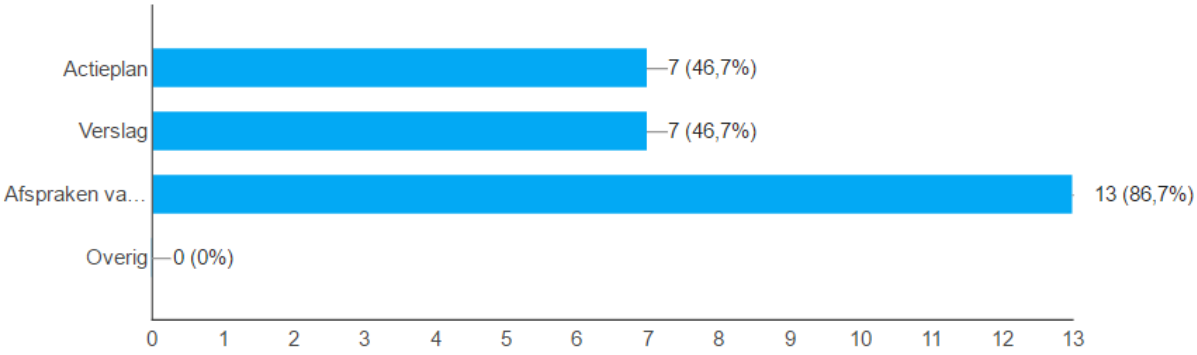
Heeft u tijdens het beoordelingsgesprek ook over ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden?



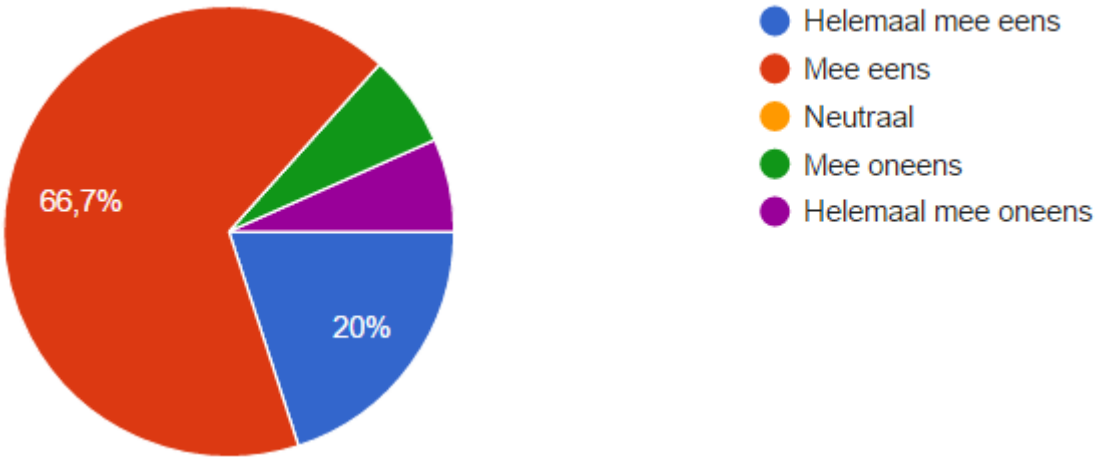
Met welk doel voert u beoordelingsgesprekken?



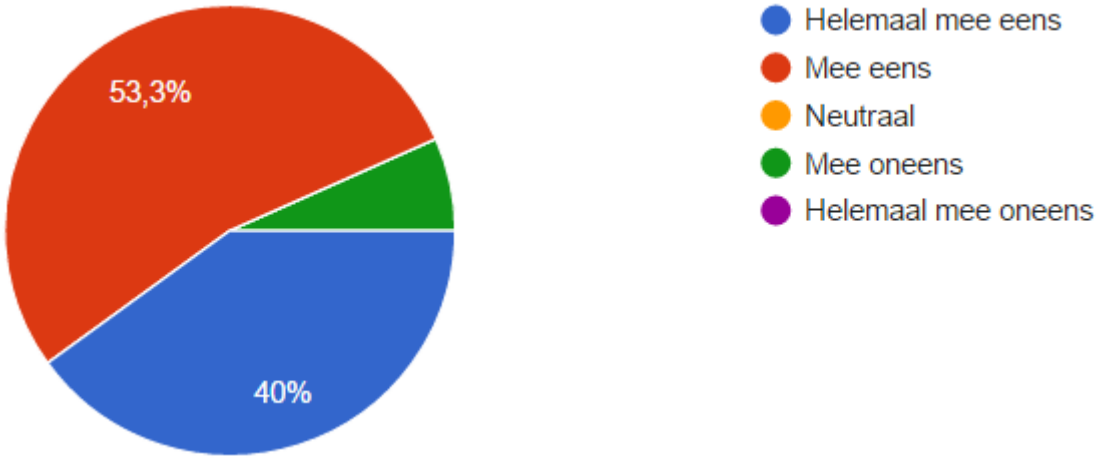
Wat doet u met de informatie die voortvloeit uit het beoordelingsgesprek? (meerdere antwoorden mogelijk)



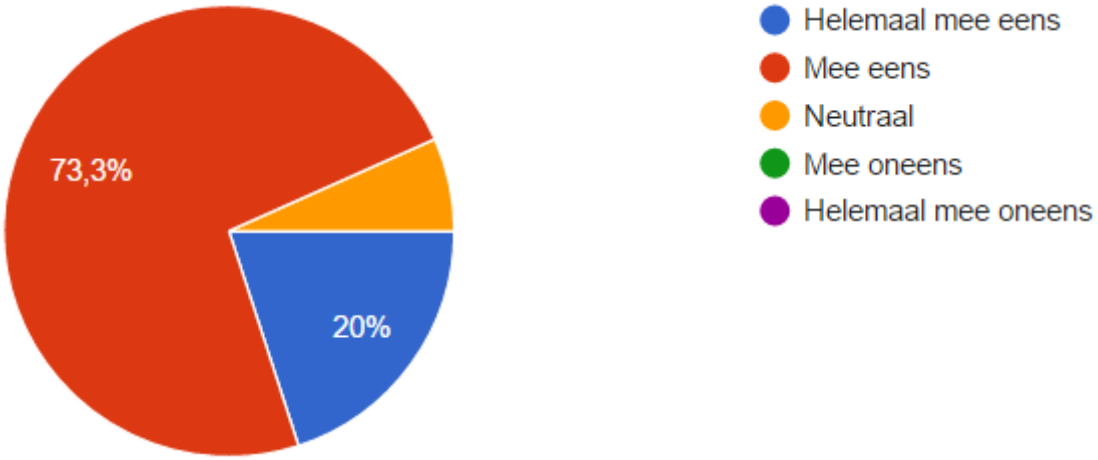
Stelling: Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.



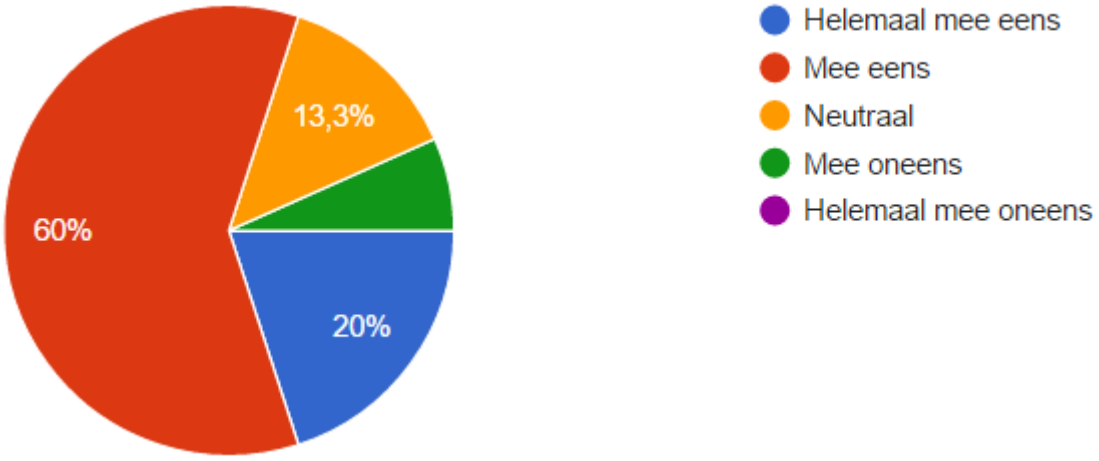
Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is zinvol



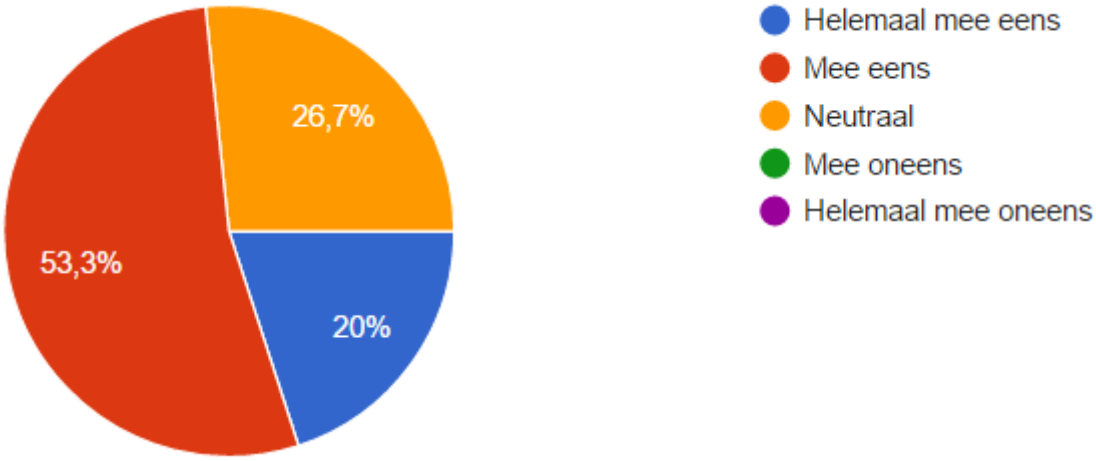
Stelling: Het voeren van beoordelingsgesprekken is noodzakelijk



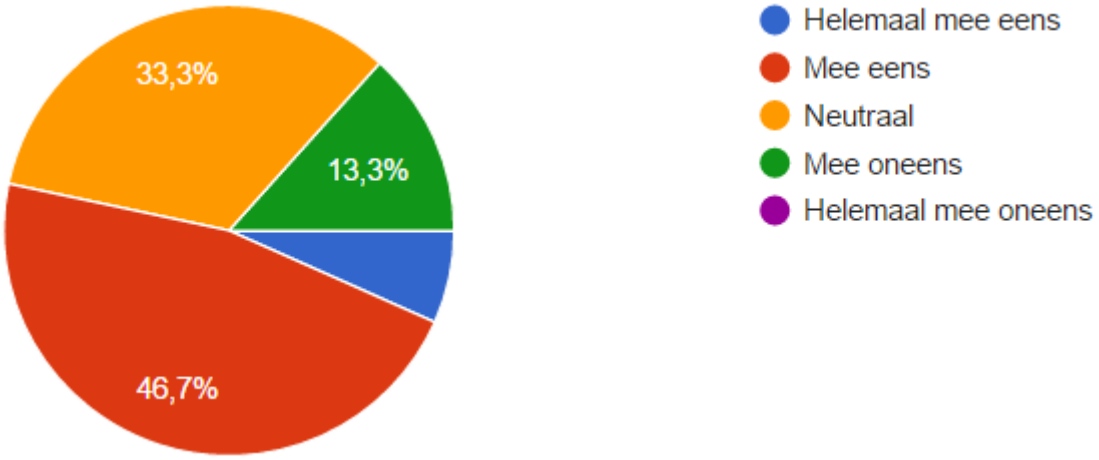
Stelling: Tijdens het beoordelingsgesprek geef ik veel uitleg over hoe de beoordeling tot stand gekomen is



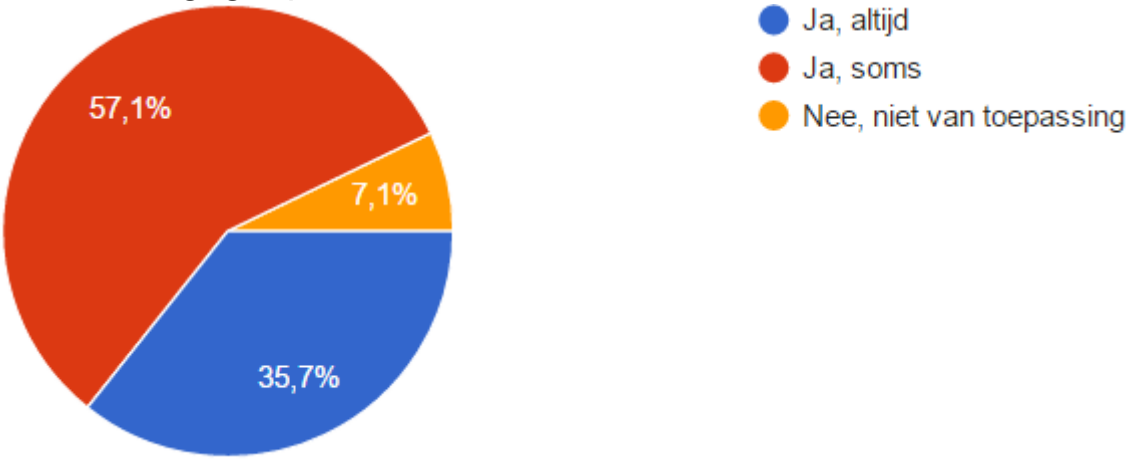
Stelling: De manier waarop beoordeeld wordt is voor alle medewerkers duidelijk



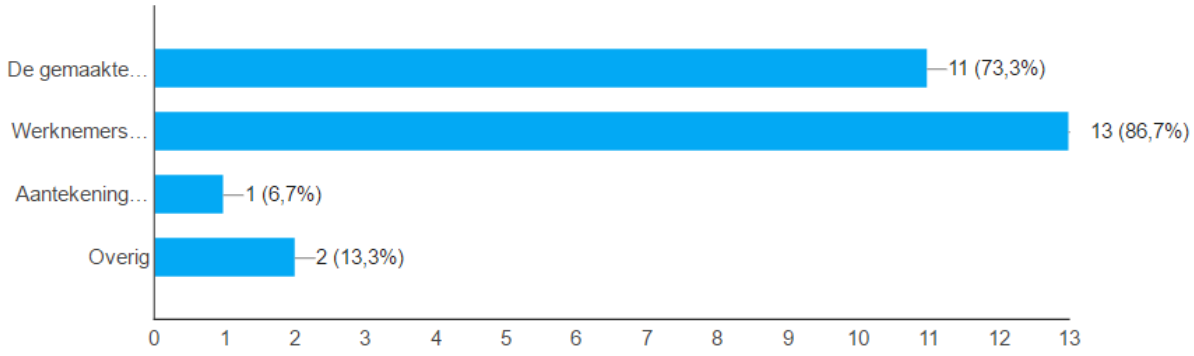
Stelling: Tijdens beoordelingsgesprekken haal ik er het maximale uit



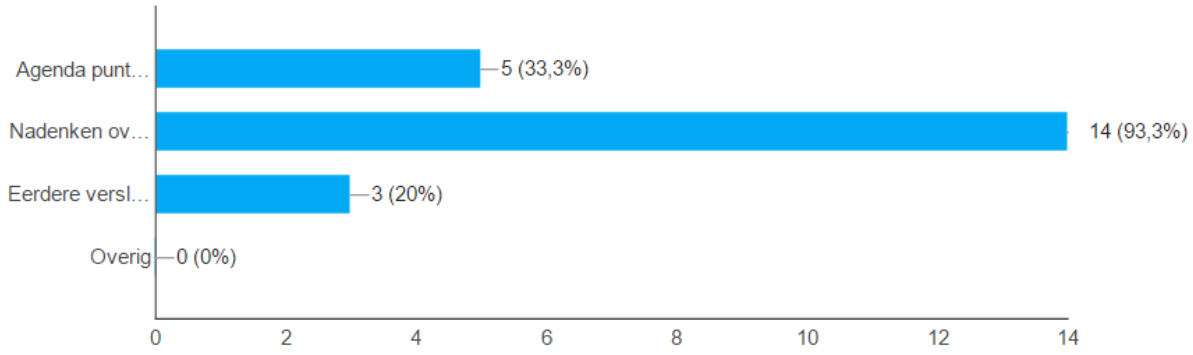
Merkt u een verschil bij de medewerkers na een beoordelingsgesprek?



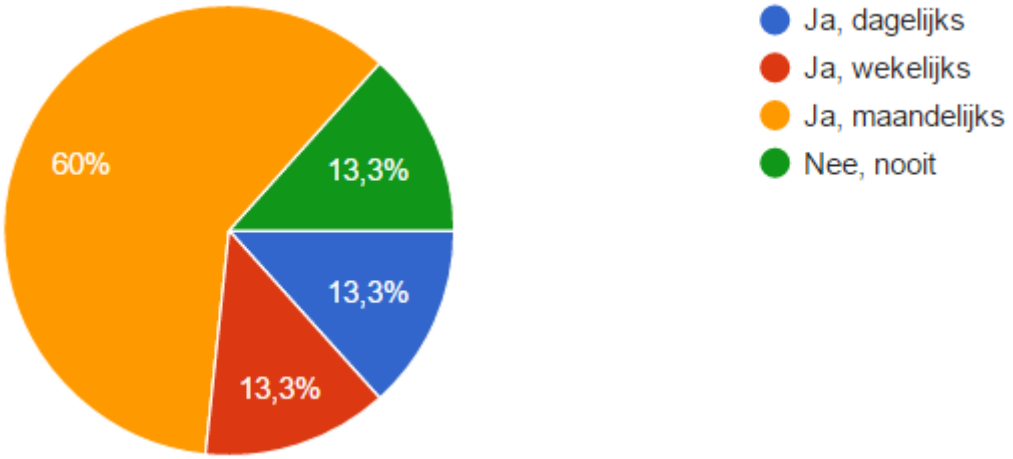
Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? (meerdere antwoorden mogelijk)



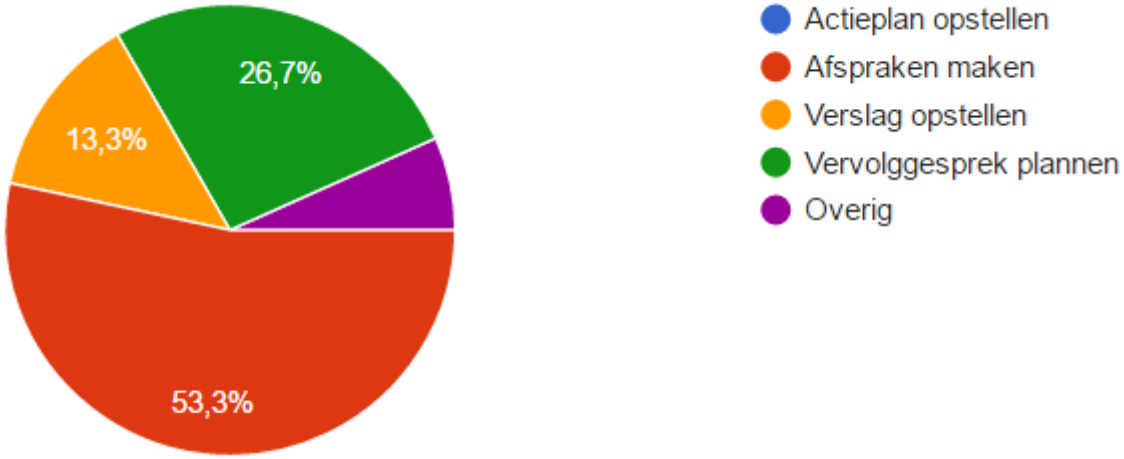
Welke voorbereiding verwacht u van werknemers? (meerdere antwoorden mogelijk)



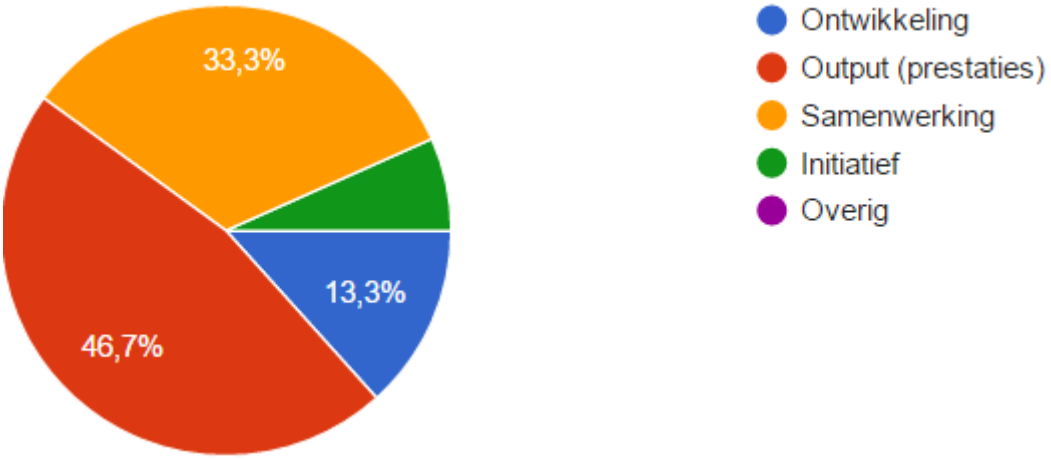
Voert u ook gesprekken over verbeter/ontwikkelpunten naast de beoordelings- en functioneringsgesprekken?



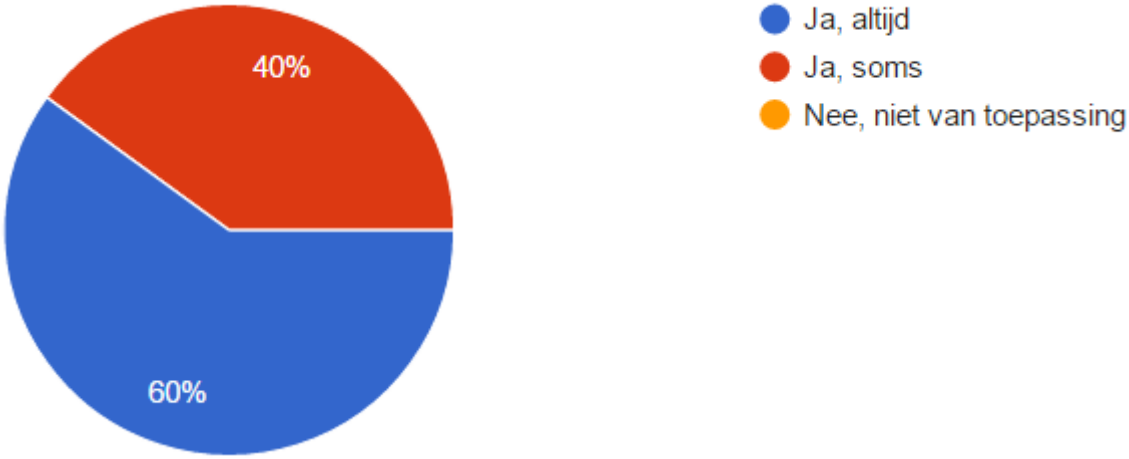
Wat doet u als blijkt dat de voortgang van de medewerker onvoldoende is



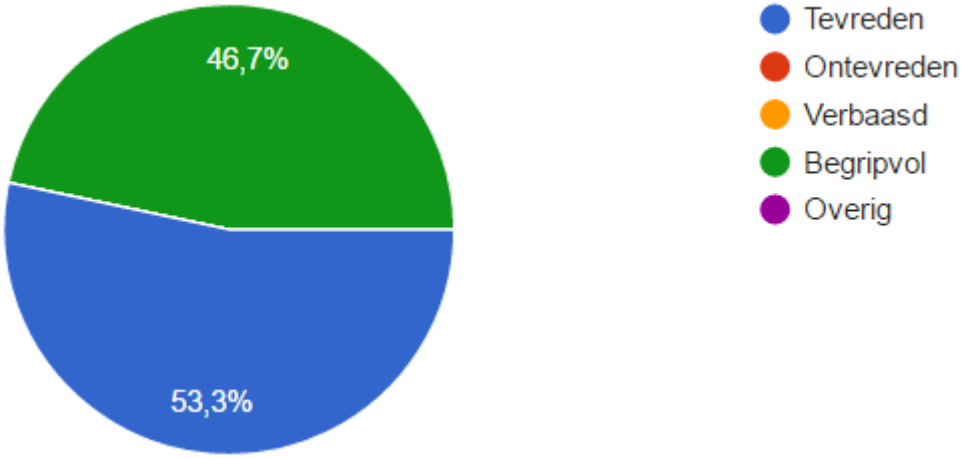
Wat is het voornaamste punt waarop u de medewerker beoordeeld?



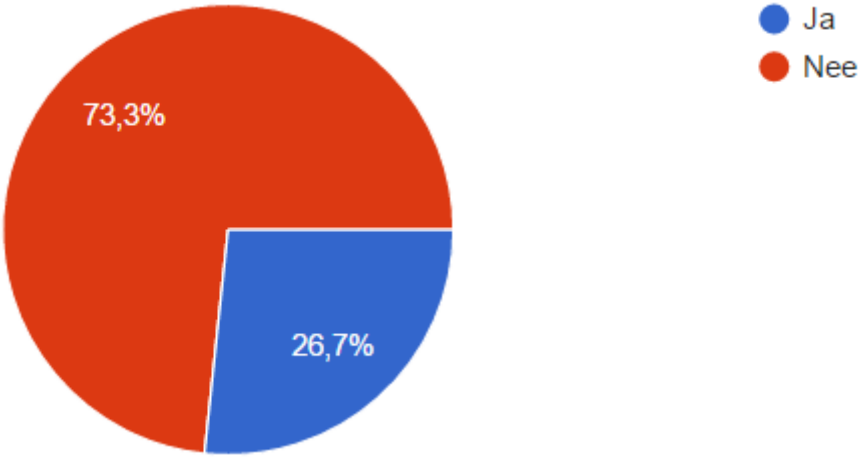
Voert u naar aanleiding van een slechte beoordeling van een medewerker ook extra gesprekken?



Wat is de meest voorkomende reactie van medewerkers na een beoordelingsgesprek?



Denkt u wel eens na over een alternatieve manier van beoordelen?



Zo ja, welke manier?(4 reacties)

Wij geloven in de eigen verantwoordelijkheid van/voor de persoonlijke ontwikkeling. centraal staat de intrensieke motivatie en drijfveer zonder dat geen ontwikkeling en motivatie om toe te voegen aan het bedrijf.

minmaal weekelijks echt in gesprek gaan zodat er geen verrassingen kunnen ontstaan over functioneren e.d. (2richtingsverkeer hierin)

medewerkers een schouderklop geven bij goed presteren. Ook aanspreken als het wat minder gaat.

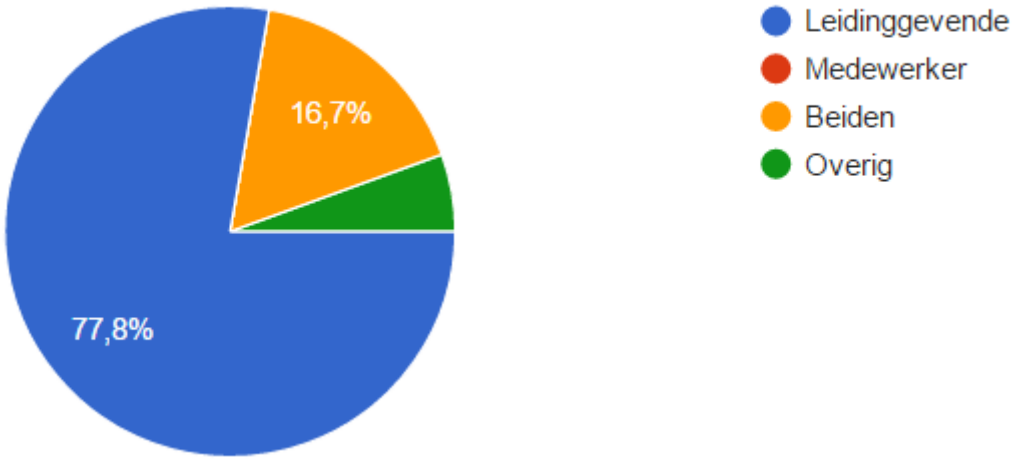
zelfbeoordeling/zelf evaluatie

8.7 Onderzoeksresultaten medewerkers/leidinggevenden

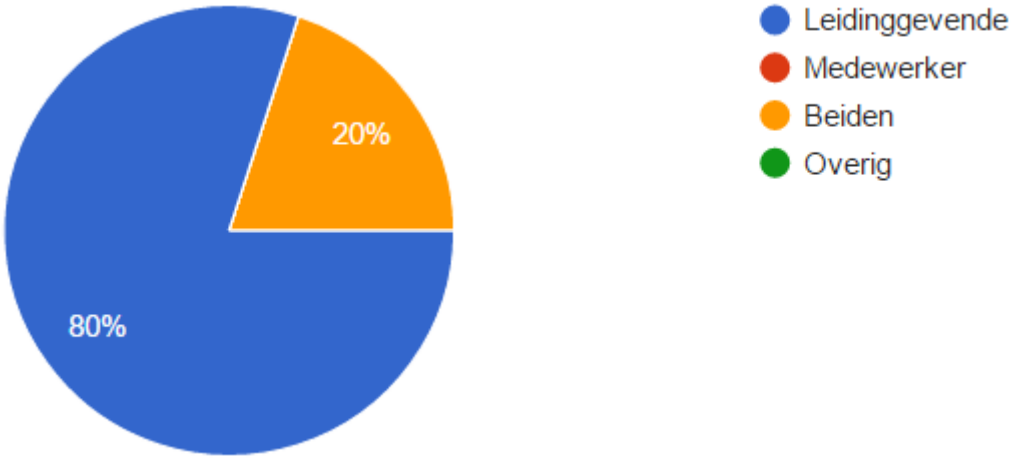
Onderzoekresultaten

Initiatief voor een beoordelingsgesprek

Resultaat medewerkers

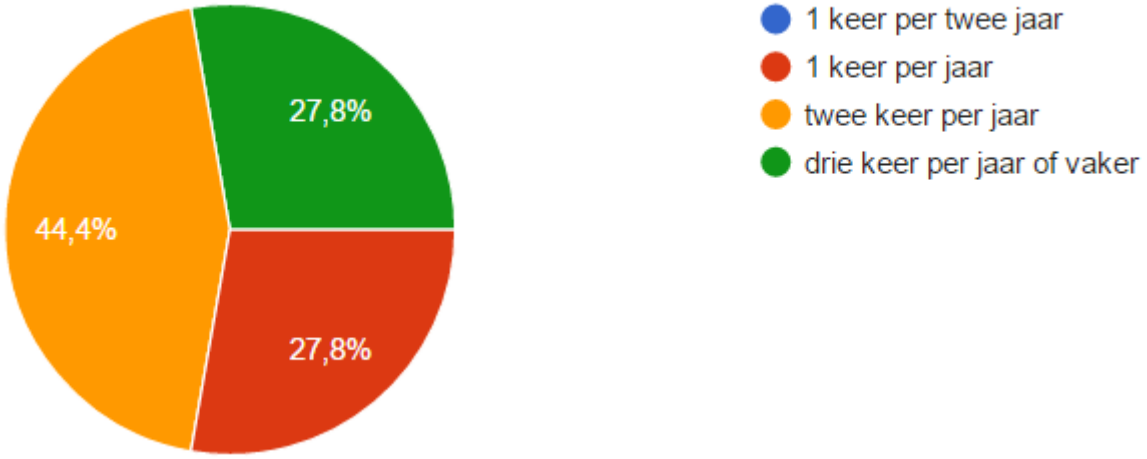


Resultaat leidinggevenden

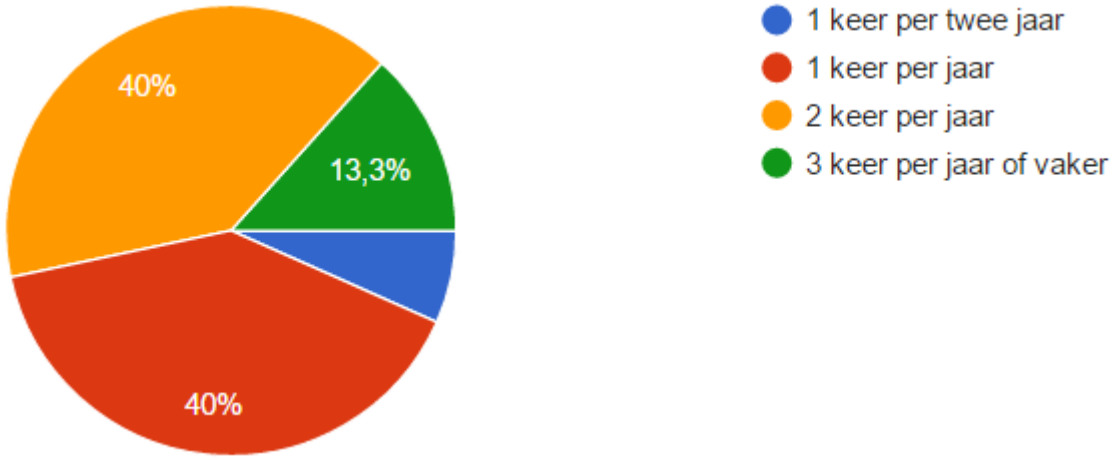


Hoe vaak zijn er beoordelingsgesprekken

Resultaat medewerkers

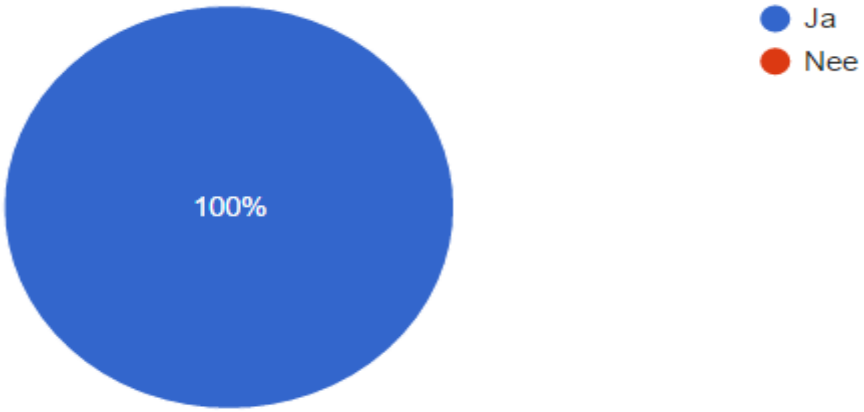


Resultaat leidinggevenden

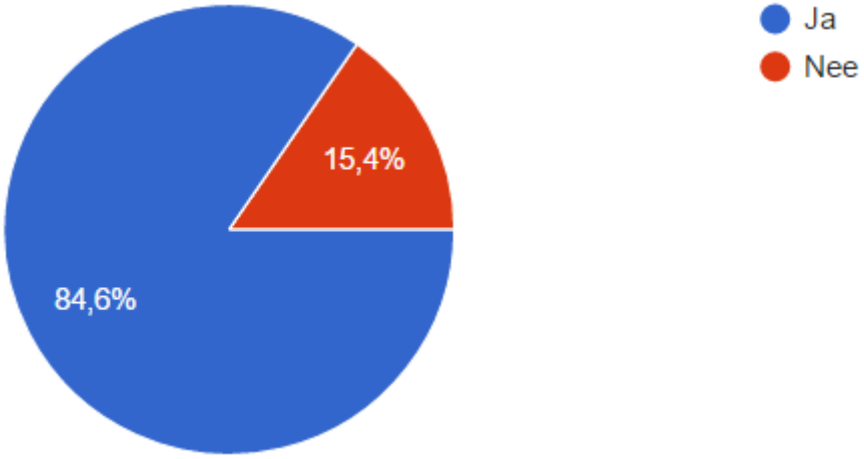


Tevredenheid over aantal beoordelingsgesprekken

Antwoord medewerkers

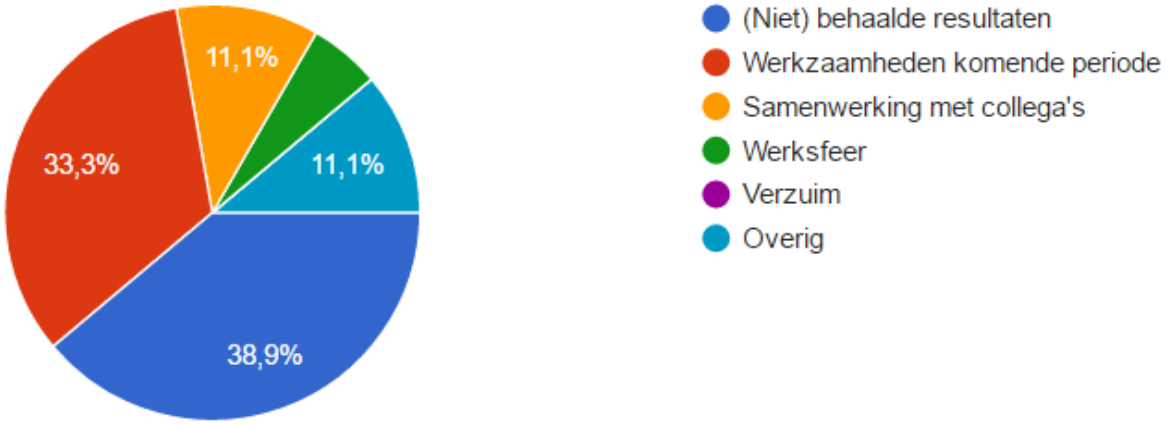


Antwoord leidinggevenden

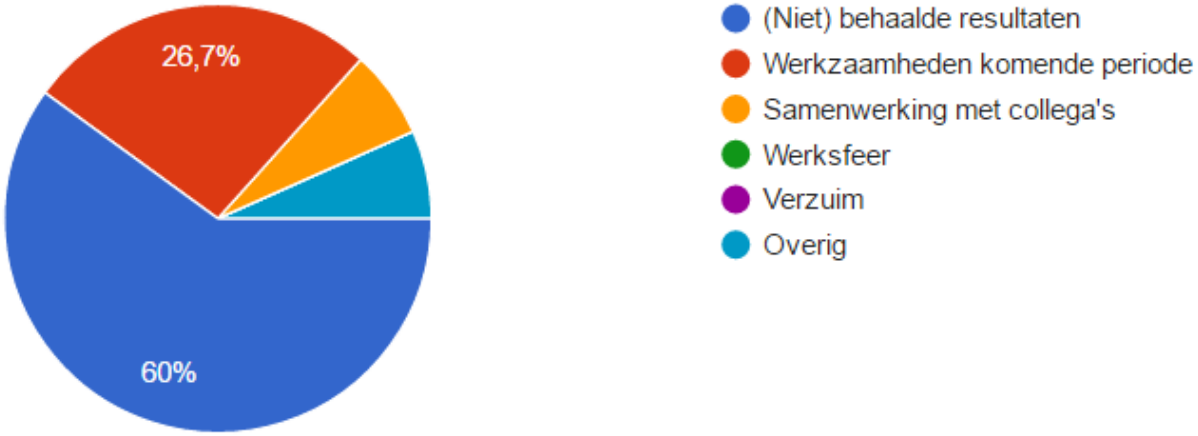


Voornaamste onderwerp tijdens beoordelingsgesprek

Resultaat medewerkers

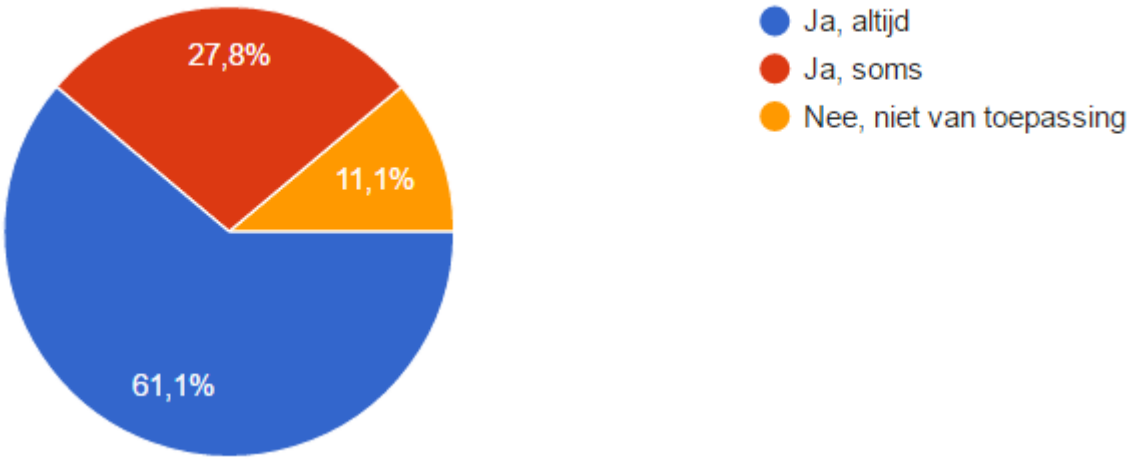


Resultaat leidinggevenden

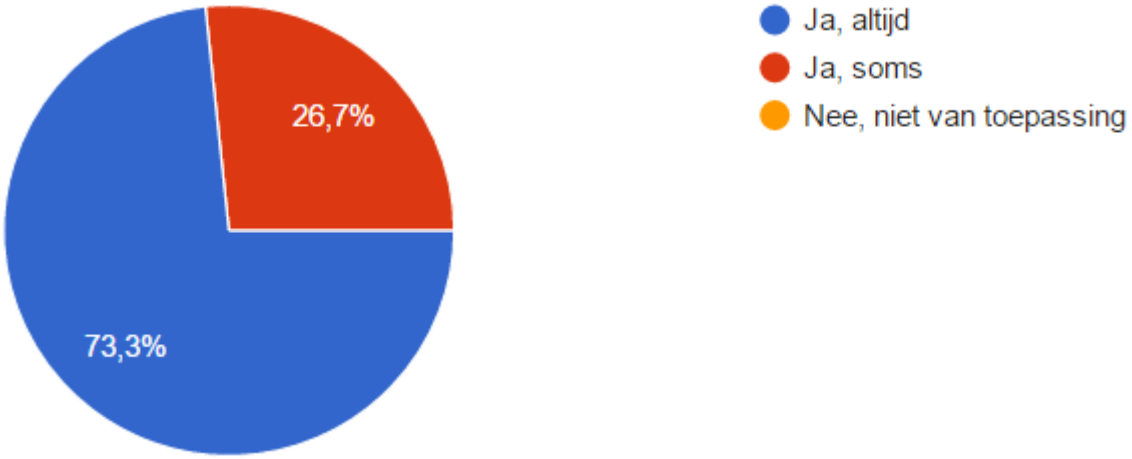


Komt persoonlijke ontwikkeling ook aanbod

Resultaat medewerkers

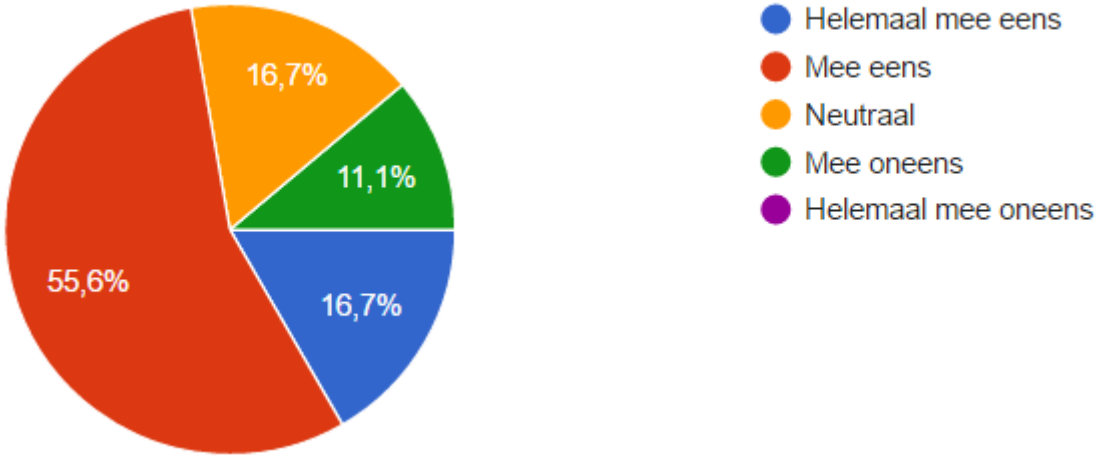


Resultaat leidinggevenden

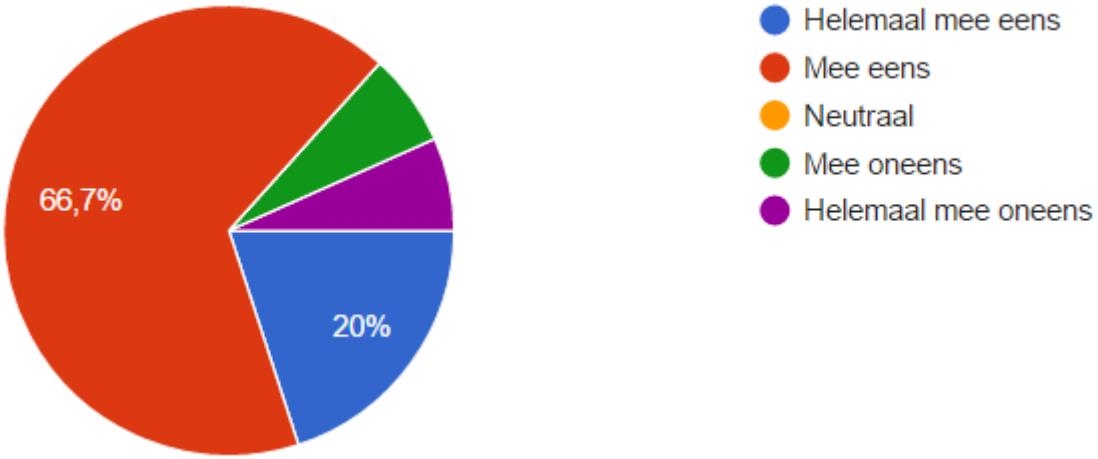


Beoordelingsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit

Antwoord medewerkers

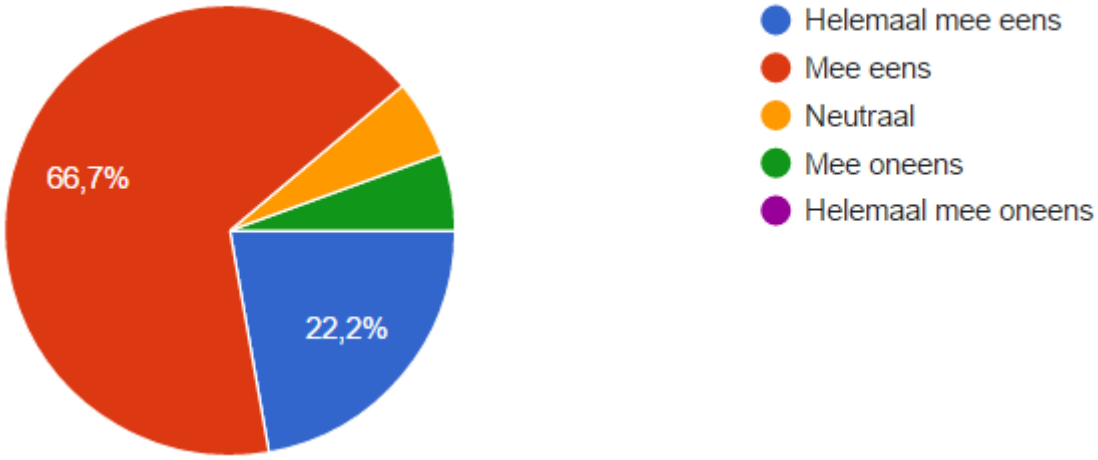


Antwoord leidinggevenden

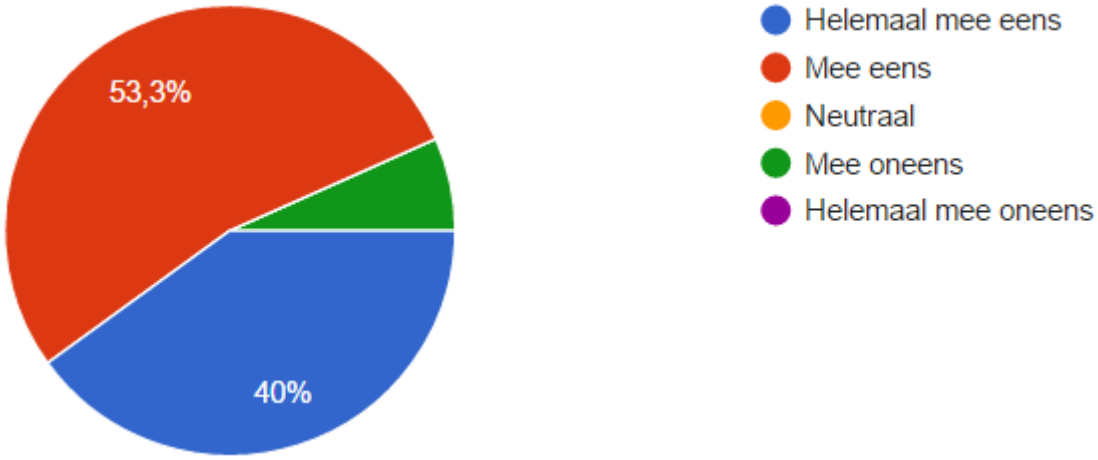


Beoordelingsgesprekken voeren zijn zinvol

Resultaat medewerkers

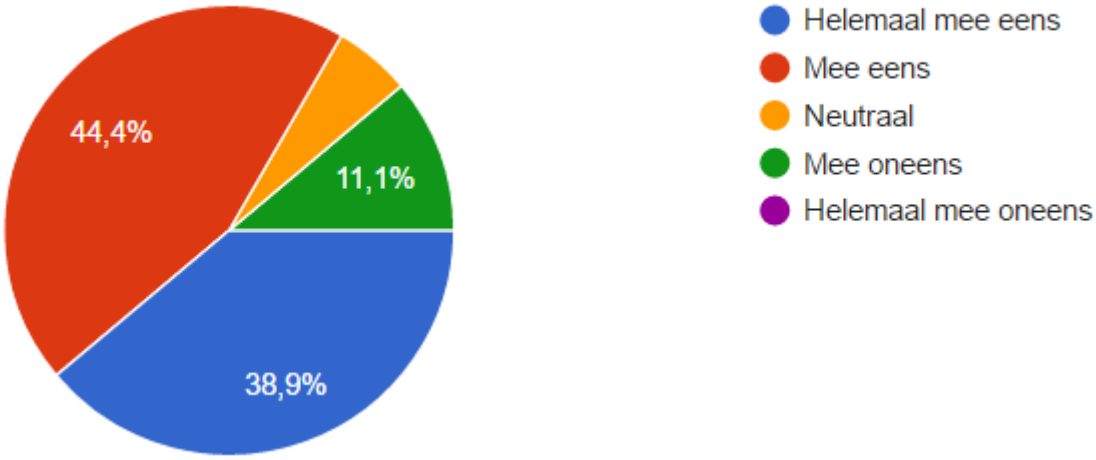


Resultaat leidinggevende

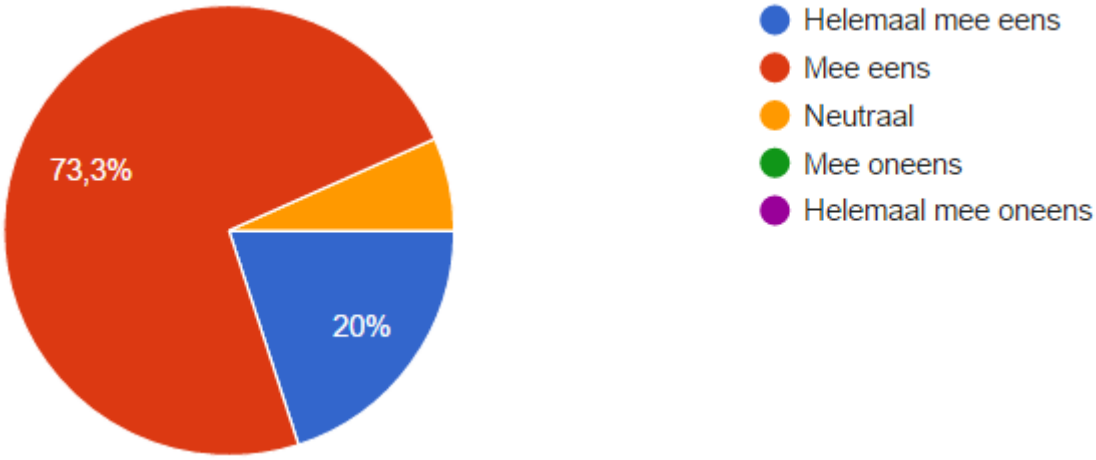


Het voeren van beoordelingsgesprekken is noodzakelijk

Resultaat medewerkers

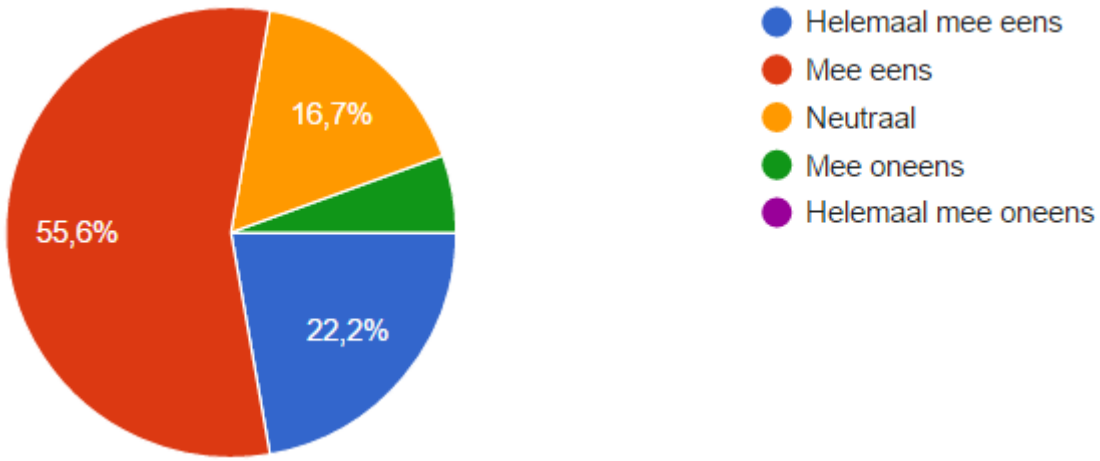


Resultaat leidinggevenden

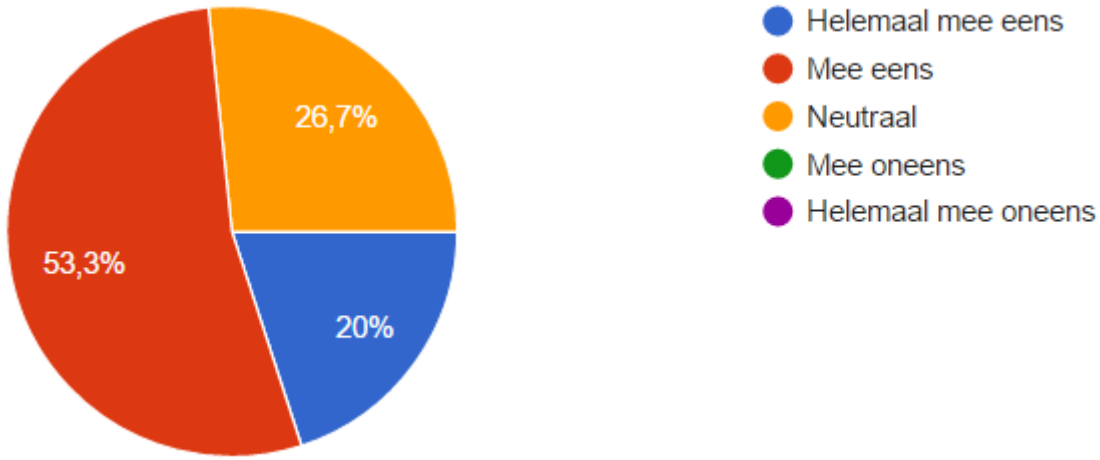


De manier waarop beoordeeld wordt is duidelijk

Resultaat medewerkers

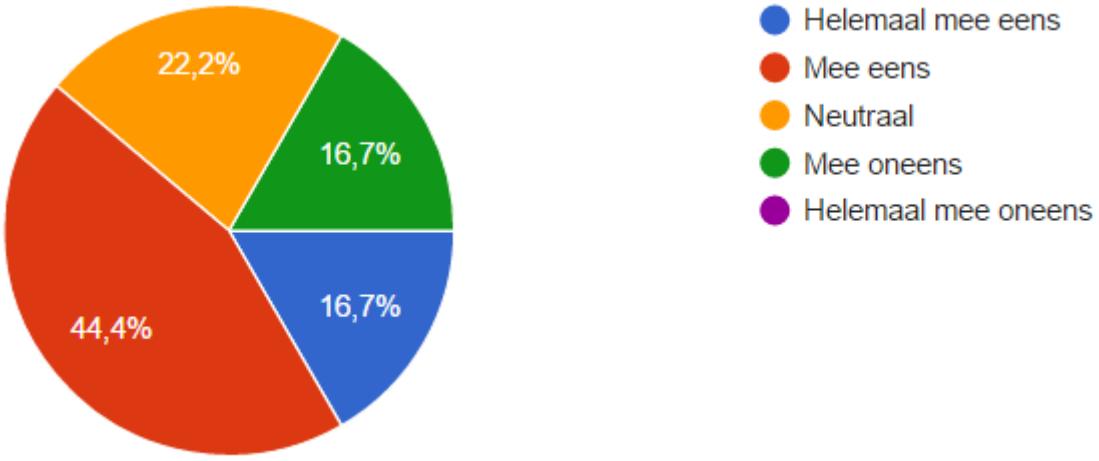


Resultaat leidinggevenden

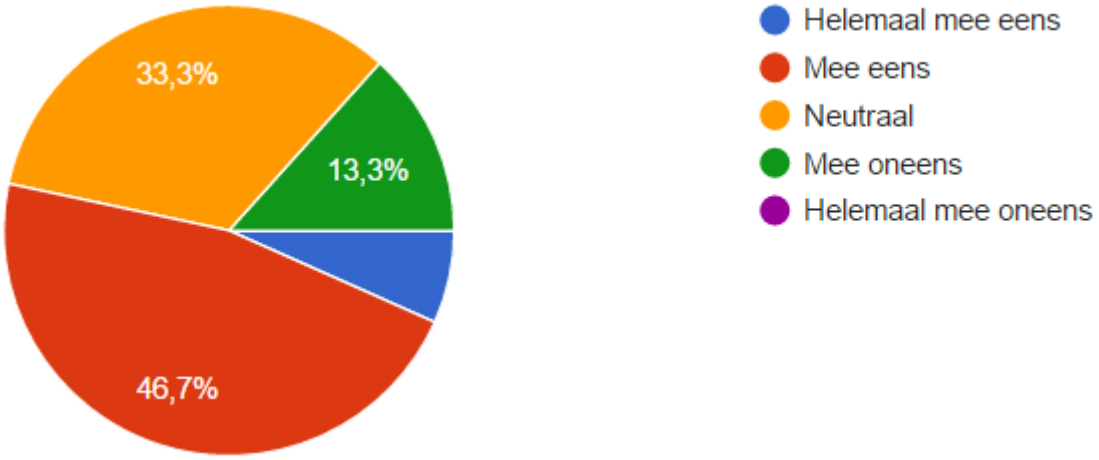


Leidinggevende haalt het maximale uit beoordelingsgesprekken

Resultaat medewerkers

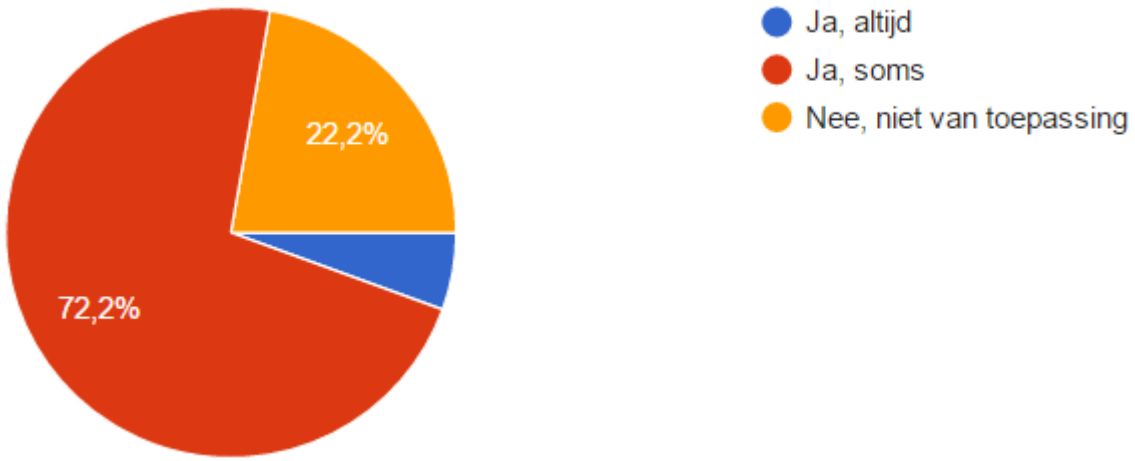


Resultaat leidinggevenden

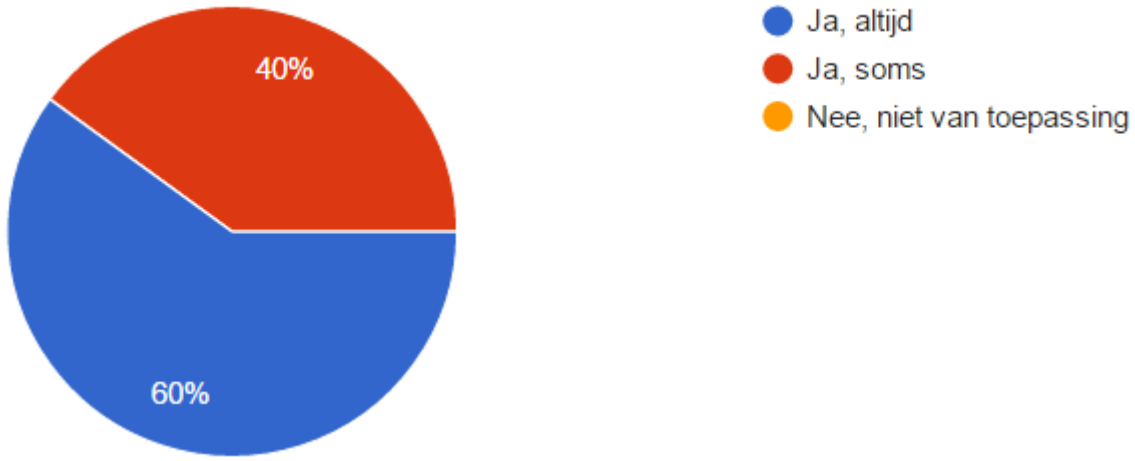


Extra gesprekken bij slechte beoordeling

Resultaat medewerkers

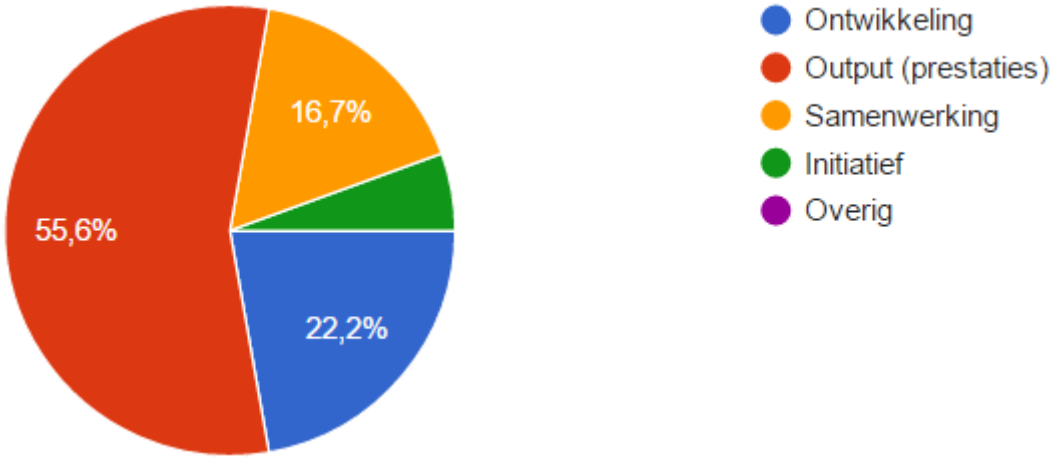


Resultaat leidinggevenden

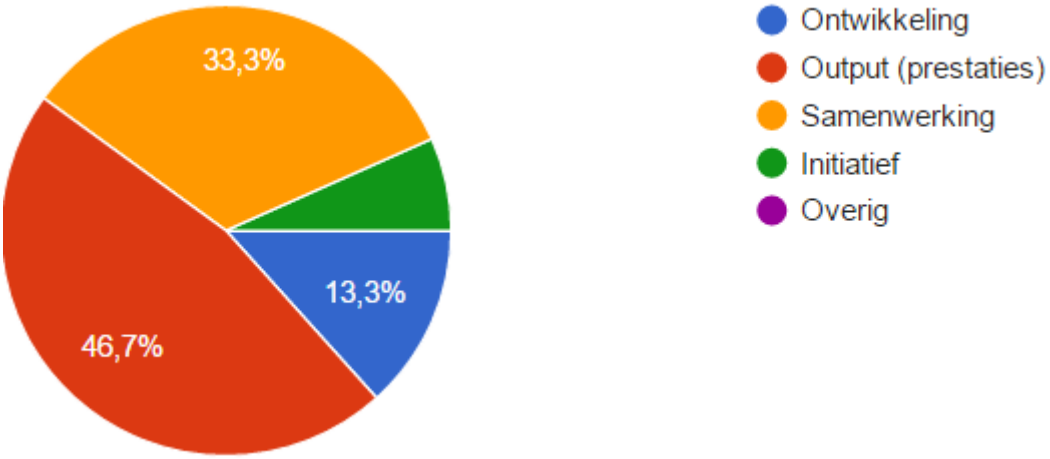


Voornaamste punt waarop wordt beoordeeld

Resultaat medewerkers

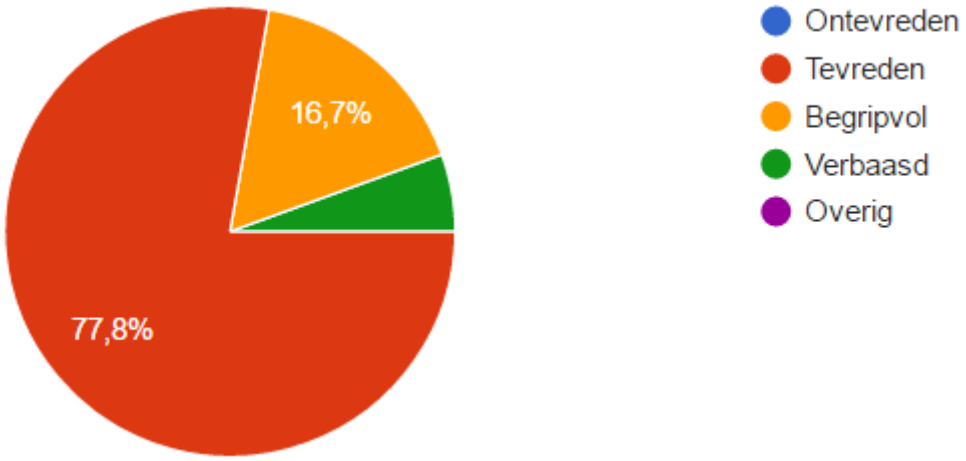


Resultaat leidinggevenden

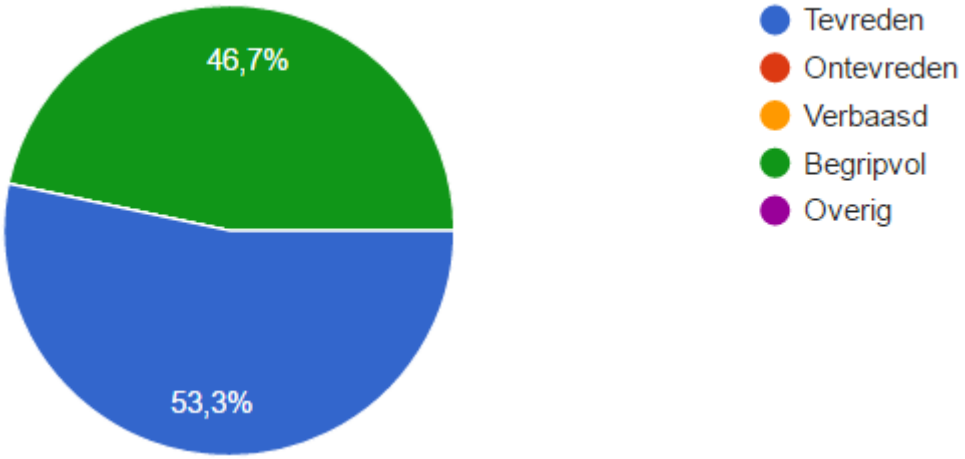


Reactie na beoordelingsgesprek

Resultaat medewerkers

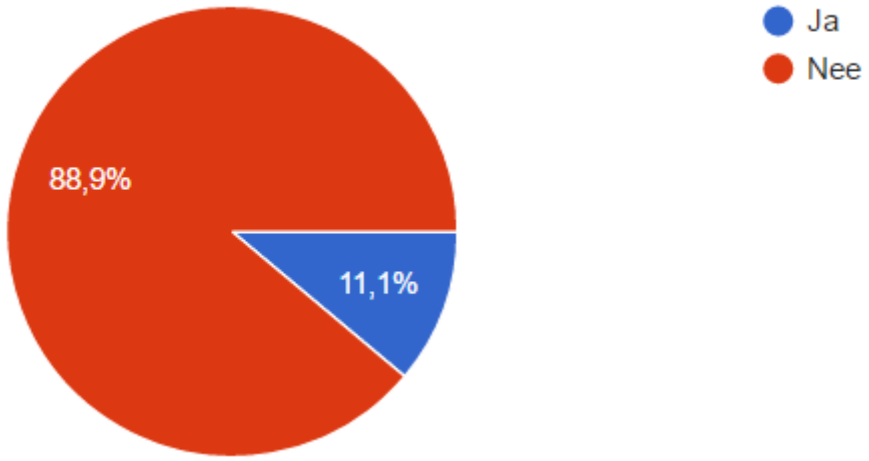


Resultaat leidinggevenden

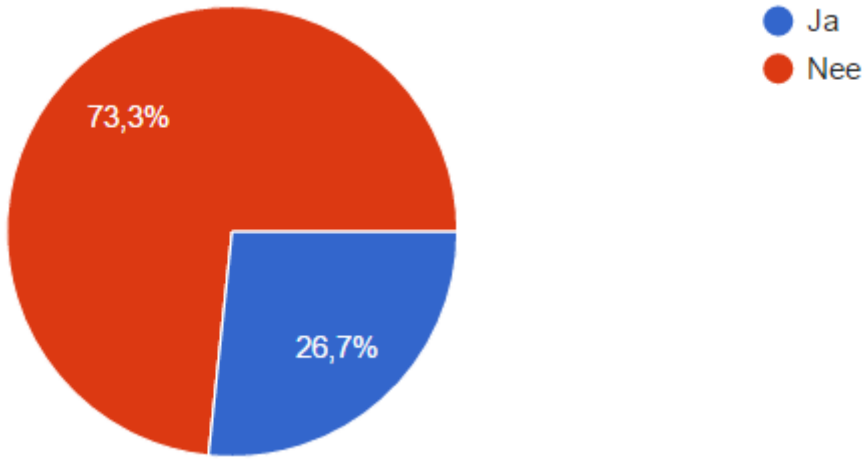


Alternatieve manier van beoordelen in gedachten

Resultaat medewerkers



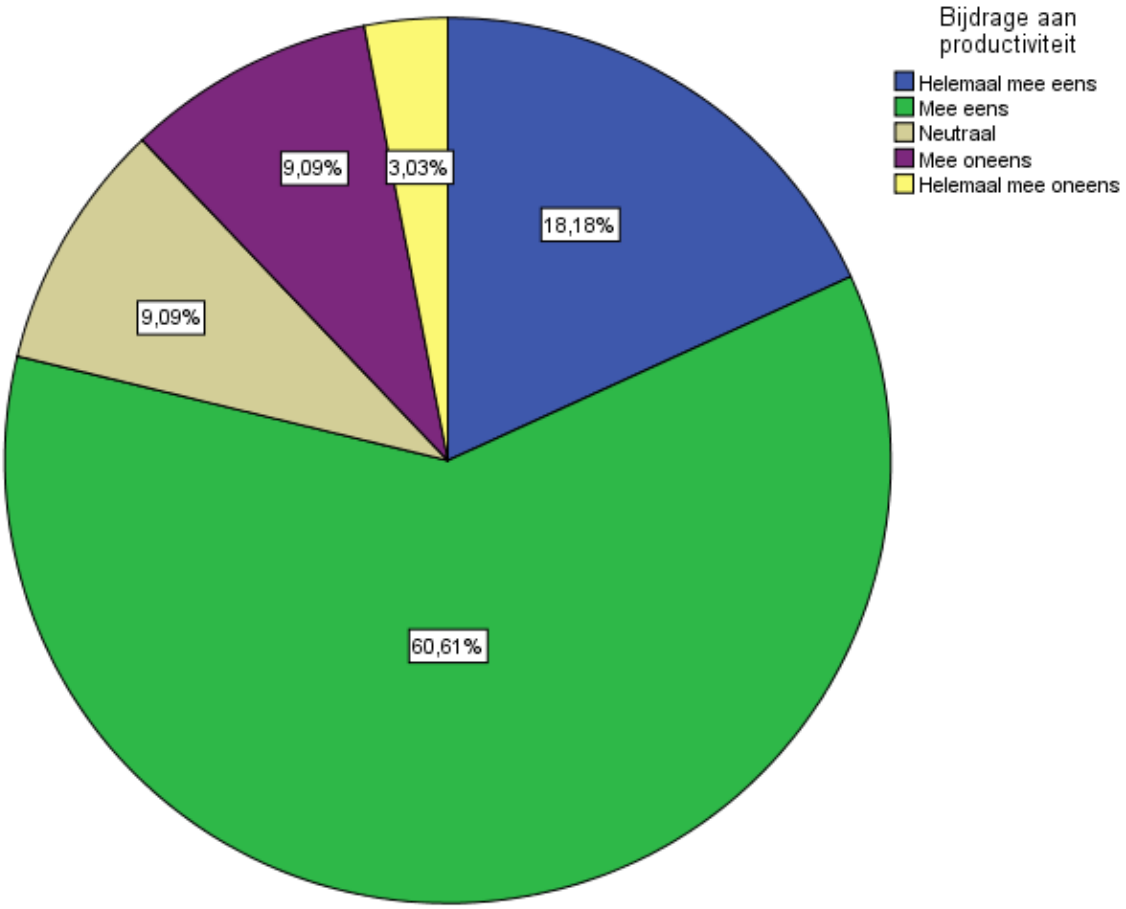
Resultaat leidinggevenden



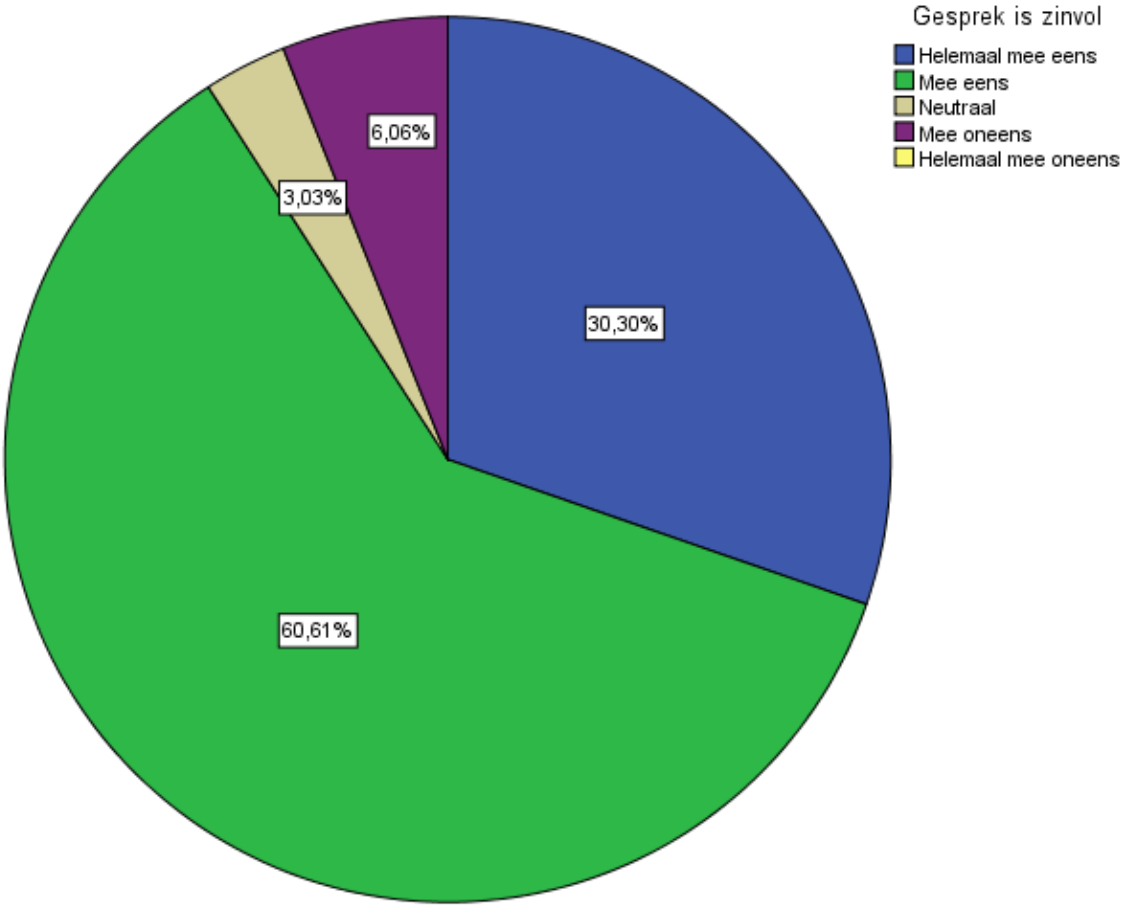
8.8 Onderzoeksresultaten stellingen enquête

Productiviteit

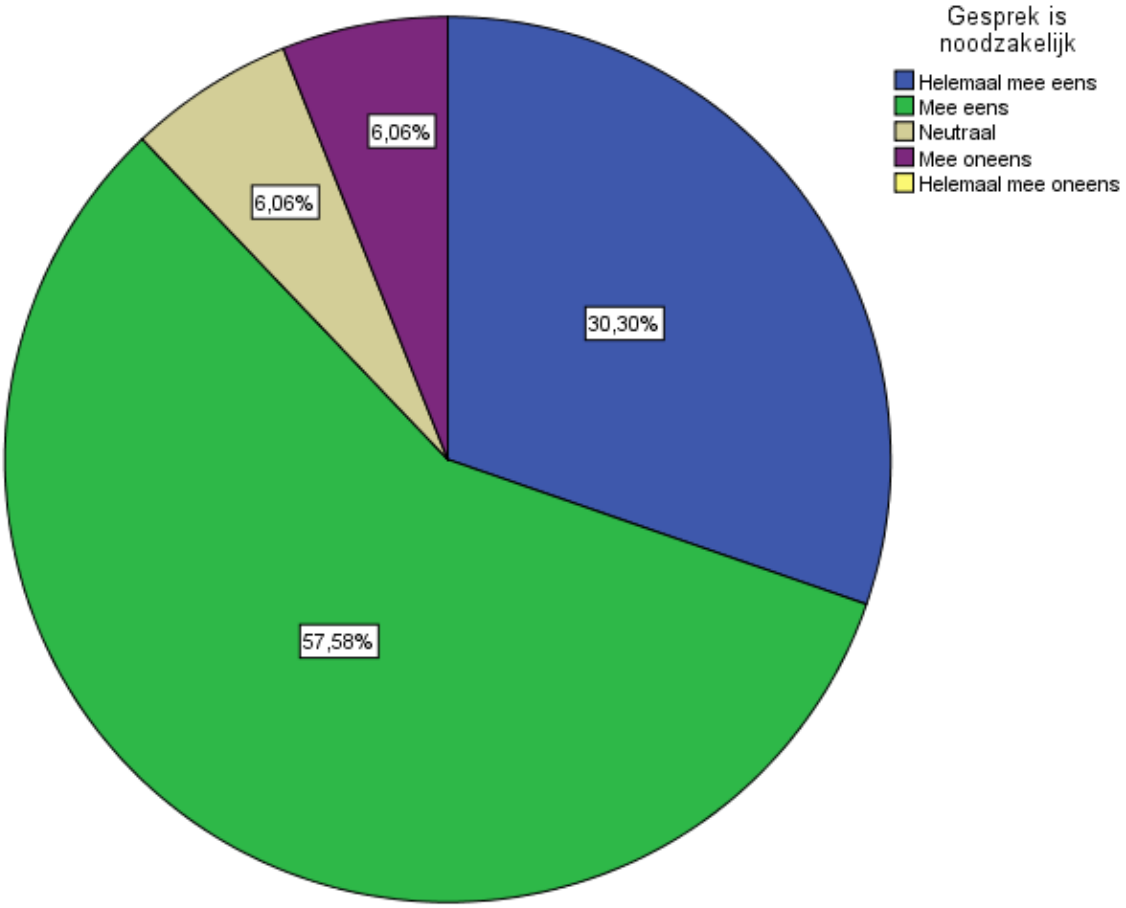
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat beoordelingsgesprekken een bijdrage leveren aan de productiviteit van medewerkers. Namelijk 60,61% van de respondenten is het met de stelling eens en 18,18% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 9,1% hier neutraal over denkt en eveneens 9,1% het niet eens is met de stelling, daarnaast is 3,03% het helemaal niet eens met de stelling dat beoordelingsgesprekken een bijdrage leveren aan de productiviteit.



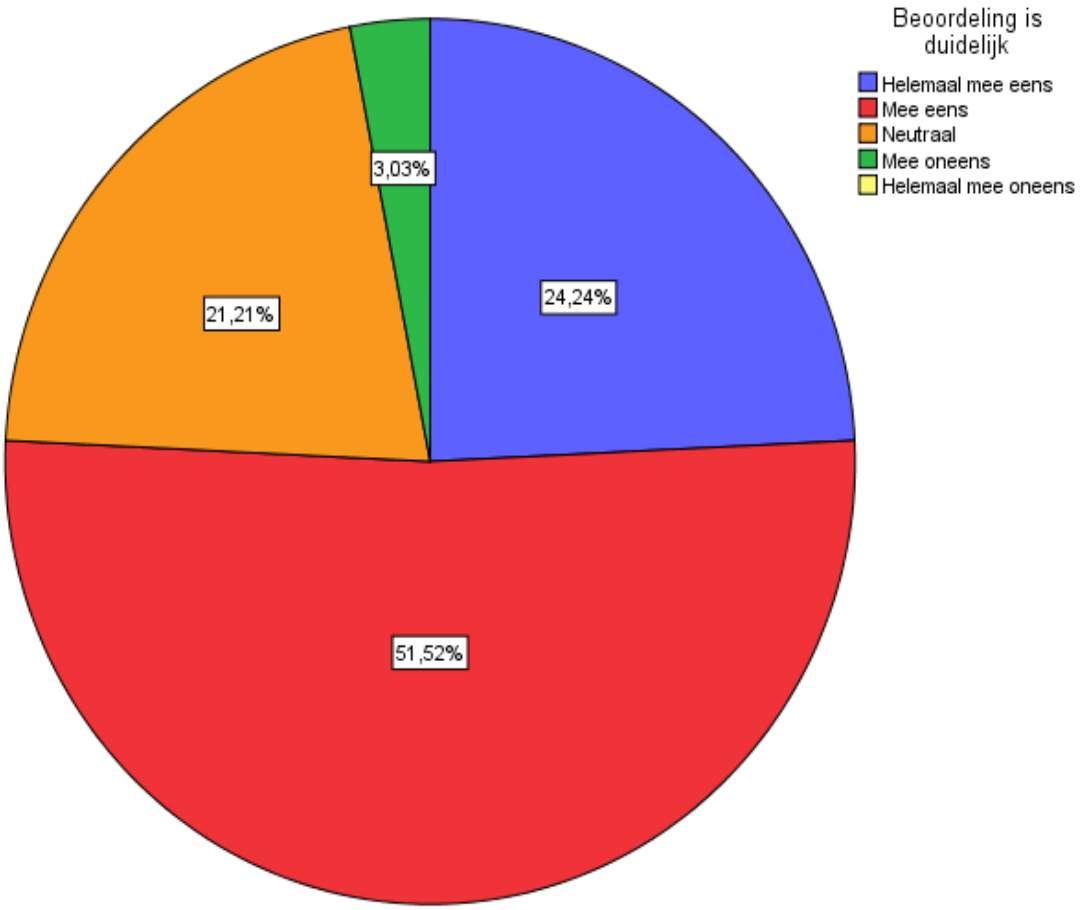
Zinvolheid
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn. Namelijk 60,61% van de respondenten is het met de stelling eens en 30,30% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 3,03% hier neutraal over denkt en 6,06% het niet eens is met de stelling, daarnaast is geen van de respondenten het helemaal niet eens met de stelling.



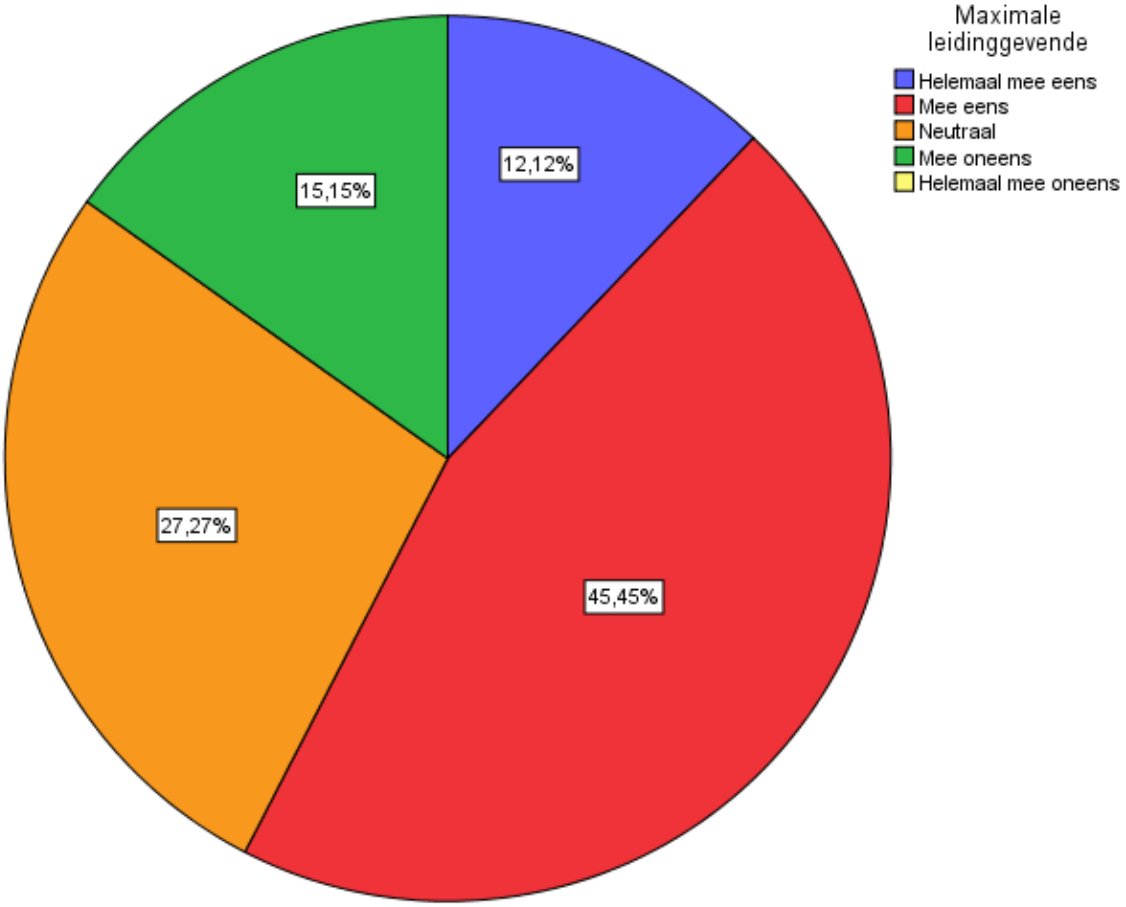
Noodzakelijkheid
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn. Namelijk 57,58% van de respondenten is het met de stelling eens en 30,30% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 6,06% hier neutraal over denkt en eveneens 6,06% het niet eens is met de stelling, daarnaast is geen van de respondenten het helemaal niet eens met de stelling.



Duidelijkheid
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat beoordelingsgesprekken duidelijk zijn. Namelijk 51,52% van de respondenten is het met de stelling eens en 24,24% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 21,2% hier neutraal over denkt en eveneens 3,03% het niet eens is met de stelling, daarnaast is geen van de respondenten het helemaal niet eens met de stelling. Uit de resultaten blijkt daarnaast het percentage dat neutraal denkt over deze stelling vooral de functie 'leidinggevenden' hebben, wat in de bijlage is te zien.



Maximale
Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de meeste respondenten het eens zijn met de stelling dat leidinggevenden het maximale uit beoordelingsgesprekken halen. Namelijk 45,45% van de respondenten is het met de stelling eens en 12,12% zijn het helemaal eens met deze stelling. Hiertegenover staat dat 27,27% hier neutraal over denkt en eveneens 15,15% het niet eens is met de stelling, daarnaast is geen van de respondenten het helemaal niet eens met de stelling. De vergelijking tussen de medewerkers en de leidinggevenden over deze stelling staat in de bijlage.



8.9 Correlaties onderzoek

9 **Correlations**

Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	,079	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,661		,009
	N	33	33	33
Gesprek is noodzakelijk	Pearson Correlation	-,057	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,753	,009	
	N	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

In de bovenstaande tabel is te zien dat het voornaamste onderwerp tijdens het beoordelingsgesprek en de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn een sterke correlatie hebben. Dit is namelijk ,079. Echter, is er een negatieve correlatie tussen het voornaamste onderwerp en de noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken (-,057). Er is wel een positieve correlatie tussen de stellingen dat beoordelingsgesprekken zinvol en noodzakelijk, maar deze is ,445 en is dus minder sterk dan de voorgaande positieve correlatie. Echter, is er wel een significante correlatie tussen de stellingen, namelijk .009. Tussen het voornaamste onderwerp en de twee stellingen zijn beide geen significante correlatie, namelijk .661 met de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn en .753 met de stelling dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn.

Correlations

		Ontwikkelpunten naast gesprek	Gesprek is zinvol	Gesprek is noodzakelijk
Ontwikkelpunten naast gesprek	Pearson Correlation	1	-,005	,012
	Sig. (2-tailed)		,978	,947
	N	33	33	33
Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	-,005	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,978		,009
	N	33	33	33
Gesprek is noodzakelijk	Pearson Correlation	,012	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,947	,009	
	N	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uit de bovenstaande tabel valt te concluderen dat er een negatieve correlatie is tussen de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn en de vraag of er naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook gesprekken over verbeter/ontwikkelpunten worden gehouden. De correlatie is namelijk -,005. Er is geen relatie tussen de noodzakelijkheid van het beoordelingsgesprek en gesprekken over ontwikkel/verbeterpunten, dit is namelijk ,012 en is wel positief. Tussen beide stellingen en de vraag of er naast de functionerings- en beoordelingsgesprekken ook gesprekken over verbeter/ontwikkelpunten worden gehouden is er geen significante waarde. Dit is namelijk ,978 bij de stelling over de zinvolheid van gesprekken en ,947 bij de noodzakelijkheid van de beoordelingsgesprekken. Er is wel een positieve correlatie tussen de stellingen dat

beoordelingsgesprekken zinvol en noodzakelijk, want dit is namelijk ,445. Ook is er een significante correlatie tussen de stellingen, namelijk .009.

Correlations

		Extra gesprekken	Gesprek is zinvol	Gesprek is noodzakelijk
Extra gesprekken	Pearson Correlation	1	,136	,080
	Sig. (2-tailed)		,450	,657
	N	33	33	33
Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	,136	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,450		,009
	N	33	33	33
Gesprek is noodzakelijk	Pearson Correlation	,080	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,657	,009	
	N	33	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

In de bovenstaande tabel is te zien dat er een zwak verband is tussen de variabelen extra gesprekken en de zinvolheid van de gesprekken, dit is namelijk ,136. Ook is er een zwak verband tussen extra gesprekken en de noodzakelijkheid van de gesprekken (0,80). Echter, zijn beide correlaties wel positief. Daarnaast is er bij beide stellingen (zinvolheid en noodzakelijkheid) geen significante correlatie met de variabele extra gesprekken. Dit is namelijk ,450 bij de zinvolheid en ,657 bij de noodzakelijkheid van beoordelingsgesprekken.

Correlations

		Alternatieve manier beoordelen	Gesprek is zinvol	Gesprek is noodzakelijk
Alternatieve manier beoordelen	Pearson Correlation	1	,010	,232
	Sig. (2-tailed)		,958	,193
	N	33	33	33
Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	,010	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,958		,009
	N	33	33	33
Gesprek is noodzakelijk	Pearson Correlation	,232	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,193	,009	
	N	33	33	33

Uit de bovenstaande tabel valt op te maken dat er een zwakke correlatie is tussen de stelling dat beoordelingsgesprekken zinvol zijn en of de respondent nadenkt over alternatieve manieren van beoordelen. De correlatie is namelijk ,010. De correlatie tussen de stelling dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn en of de respondent nadenkt over alternatieve manieren van beoordelen is ,232 en heeft dus een sterkere correlatie. Wel zijn beide correlaties positief. Beide stellingen hebben geen significante correlatie op de variabele ‘alternatieve manier van beoordelen’.

Correlations

		Reactie na gesprek	Bijdrage aan productiviteit
Reactie na gesprek	Pearson Correlation	1	,157
	Sig. (2-tailed)		,384
	N	33	33
Bijdrage aan productiviteit	Pearson Correlation	,157	1
	Sig. (2-tailed)	,384	
	N	33	33

Uit de bovenstaande tabel valt op te maken dat de correlatie tussen de reactie na het beoordelingsgesprek met de medewerker en de stelling dat beoordelingsgesprekken een bijdrage leveren aan de productiviteit is niet sterk, maar wel positief. Ook valt te concluderen dat er geen significante waarde is tussen de reactie na een gesprek en bijdrage aan productiviteit.

Correlations

		Beoordeling is duidelijk	Maximale leidinggevende
Beoordeling is duidelijk	Pearson Correlation	1	,159
	Sig. (2-tailed)		,377
	N	33	33
Maximale leidinggevende	Pearson Correlation	,159	1
	Sig. (2-tailed)	,377	
	N	33	33

In de bovenstaande tabel is te zien dat de correlatie tussen of de beoordeling duidelijk is en of de leidinggevenden het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt aan de zwakke kant is. De correlatie tussen beiden is wel positief, dit is namelijk ,159. Er is geen significante correlatie (,377) tussen of de beoordeling duidelijk is en of de leidinggevenden het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt.

Correlations

		Beoordeling is duidelijk	Gesprek is zinvol
Beoordeling is duidelijk	Pearson Correlation	1	,546**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	33	33
Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	,546**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	33	33

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uit de bovenstaande tabel valt op te maken dat er een relatie is tussen de twee variabelen of het beoordelingsgesprek zinvol en duidelijk is. De correlatie is namelijk ,546. Ook is er een significante correlatie tussen de twee variabelen, namelijk ,001.

Correlations

		Maximale leidinggevende	Gesprek is zinvol
Maximale leidinggevende	Pearson Correlation	1	,287
	Sig. (2-tailed)		,105
	N	33	33
Gesprek is zinvol	Pearson Correlation	,287	1
	Sig. (2-tailed)	,105	
	N	33	33

In de bovenstaande tabel is te zien dat er een correlatie is tussen of de leidinggevenden het maximale uit een beoordelingsgesprek haalt. De correlatie is ,287 is dan ook positief. Er is echter geen significante waarde tussen de twee variabelen, want dit is ,105.