

BEOORDELINGSSYSTEEM



Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools.
De ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevenden.

Auteur: Diederik Adams
Studentnummer: 2335956
Datum: 15 januari 2018
Praktijkorganisatie: Caterpillar Work Tools
Afstudeerbegeleidster: Maaïke Vlaar

Titel afstudeeropdracht:	Beoordelingssysteem
Ondertitel:	Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools. De ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevenden.
Plaats en datum:	Den Bosch, 15 januari 2018
Versie:	Adviesrapport 1 ^e versie
Auteur:	Diederik Adams, 2335956 Nova Zemblastraat 6 4812 CM Breda Dideliste@hotmail.com 06-43273567
Opdrachtgevers:	Caterpillar Works Tools Sigarenmakerstraat 9 5232 BJ Den Bosch Lv-reception@cat.com 076-6399600 
	Fontys Hogeschool Tilburg HRM en Psychologie Human Resource Management Professor Goossenslaan 1 5022 DM Tilburg 088-5080000 
Docent afstudeerbegeleider:	Paul Hendriks P.hendriks@fontys.nl
Praktijkbegeleidster:	Maaïke Vlaar HR Manager Vlaar_maaïke@cat.com 076-6399626

Beoordelingssystemen binnen organisaties is een onderwerp dat de laatste jaren vaak vanuit een kritisch oogpunt wordt besproken. In de loop der jaren zijn er bij Caterpillar Work Tools steeds meer klachten ontstaan bij medewerkers en leidinggevendenden omtrent het beoordelingssysteem.

De theorie toont aan dat beoordelingsgesprekken helemaal niet leiden tot prestatieverbetering en het medewerkers ook niet motiveert. Er zijn steeds meer bedrijven die de jaarlijkse beoordelingsgesprekken afschaffen en nieuwe methodes uitproberen om het functioneren van werknemers succesvol te beïnvloeden. Sommige bedrijven hebben zelfs volledig de beoordelingsgesprekken afgeschaft.

Het doel van dit onderzoek is om advies te geven aan het managementteam van Caterpillar Work Tools over de wijze waarop de organisatie het beoordelingssysteem kan verbeteren. De hoofdvraag van het onderzoek is: **wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers en leidinggevendenden ten aanzien van het beoordelingssysteem?**

Om het probleem zo helder mogelijk in beeld te krijgen zijn er interviews gehouden met medewerkers en leidinggevendenden. Het praktijkonderzoek is uitgevoerd aan de hand van enquêtes met als doel om inzicht te krijgen in de ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevendenden met betrekking tot het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools.

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is geconcludeerd dat medewerkers en leidinggevendenden feedback geven en ontvangen belangrijk vinden en dat gestructureerde kortdurende evaluatiegesprekken een positieve bijdrage kan leveren. Verdere conclusies uit het praktijkonderzoek wijzen erop dat het waardevol kan zijn als niet alleen leidinggevendenden medewerkers beoordelen, maar ook medewerkers uit hetzelfde team elkaar beoordelen. Daarbij is de criteria van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools mogelijk niet bij elke functie op een effectieve manier toepasbaar. Tevens liggen de voornaamste onderwerpen die besproken worden tijdens een beoordelingsgesprek niet in lijn met de onderwerpen waar de medewerkers graag over willen praten. Alsook geven de onderzoeksresultaten aan dat leidinggevendenden van Caterpillar Work Tools mogelijk onbekwaam zijn om te fungeren als beoordelaar.

Voor u ligt het onderzoeksrapport **Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools. De ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevenden**. Een onderzoek over het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools gehouden onder medewerkers en leidinggevenden werkzaam op de productieafdeling.

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage in het vierde studiejaar voor de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogeschool Tilburg. Van augustus 2017 tot en met januari 2018 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van dit rapport.

Dit onderzoeksrapport is geschreven in opdracht van mijn stagebedrijf, Caterpillar Work Tools. Samen met mijn stagebegeleidster, Maaïke Vlaar, is de onderzoeksvraag bedacht. Het onderzoek wat ik heb uitgevoerd vond ik erg interessant en na uitvoerig onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Gelukkig stond mijn stagebegeleidster Maaïke, mijn HR-collega's en mijn begeleider vanuit Fontys Hogeschool, Paul Hendriks, altijd klaar voor mij. Zij waren nooit te beroerd om tijd vrij te maken en mijn vragen te beantwoorden.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning tijdens dit leerzaam traject. Ook mijn dank aan het HR-team en de vele leuke collega's die ik heb mogen ontmoeten waar ik een fijne samenwerking mee heb gehad. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken. Zonder de medewerking van de respondenten had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Tot slot ook mijn dank aan mijn vrienden en familie. Voornamelijk voor het luisterend oor, want als ik het even niet zag zitten stonden jullie voor mij klaar. Jullie wijze raad en motiverende woorden hebben me goed gedaan.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Diederik Adams

Breda, januari 2018

1. INLEIDING.....	7
1.1 Maatschappelijke context	7
1.2 Korte omschrijving organisatie.....	7
1.3 Werkcultuur Amerika versus Nederland	8
1.4 Aanleiding.....	8
1.5 Doelgroep.....	8
1.6 Het probleem	8
1.7 Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools	9
1.8 Doelstelling.....	10
1.8.1 Praktijkdoel.....	10
1.8.2 Kennisdoel	10
1.8.3 Onderzoeksvraag.....	11
1.8.4 Deelvragen	11
2. THEORETISCHE KADER.....	12
2.1 Doel van een beoordelingssysteem	12
2.2 Methodes en criteria	12
2.2.1 Sprout.....	13
2.2.2 Beoordelingssysteem	14
2.2.3 Het nieuwe beoordelen.....	17
2.2.4 Kritische noot bij het nieuwe beoordelen	17
2.3 Voorwaarden en omstandigheden.....	18
2.3.1 Feedback	18
2.3.2 Beoordelaar	18
2.3.3 Valkuilen	19
3. CONCEPTUEEL MODEL	21
4. METHODISCHE VERANTWOORDING	22
4.1 Type onderzoek.....	22
4.2 Procedure en respondenten	22
4.2.1 Vooronderzoek.....	22
4.2.2 Onderzoeksvraag.....	23
4.2.3 Onderzoekspopulatie	24
4.2.4 Steekproefcalculator	24
4.3 Meetinstrumenten en analyses.....	25
4.3.1 Interviews.....	25
4.3.2 Vragenlijsten.....	25
4.3.3 Meting	25
4.3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
4.3.5 Generaliseerbaarheid.....	27
4.3.6 Verbinding theoretische kader en methodische verantwoording	27
5. RESULTATEN	28
5.1 Enquête medewerkers	28
5.2 Enquête leidinggevendenden.....	37
6. CONCLUSIE	44
6.1 Conclusies hoofdvraag	44
6.2 Conclusies deelvragen	46
6.3 Conclusie versus conceptueel model	49

7. DISCUSSIE.....	50
LITERATUURLIJST.....	53
BIJLAGEN.....	55
Bijlage 1. Schema interviews vooronderzoek in hiërarchische model.....	55
Bijlage 2. Samenvatting interviews vooronderzoek.....	56
Bijlage 3. Schema huidige beoordelingssysteem Caterpillar Work Tools	60
Bijlage 4. Criteria waarde gebaseerde competenties en functionele/technische vaardigheden Caterpillar Work Tools	61
Bijlage 5. Criteria eindbeoordeling Caterpillar Work Tools.....	65
Bijlage 6. Criteria beoordelingsformulier Caterpillar Work Tools	66
Bijlage 7. Bestaande vragenlijsten	70
Bijlage 8. Enquêtes praktijkonderzoek	77
Bijlage 9. Codeboek enquêtes.....	86
Bijlage 10. Codeboek koppeling enquêtes aan theoretische kader	90

In dit hoofdstuk staat de inleiding van het onderzoek centraal. De inleiding is van algemeen naar specifiek omschreven en omschrijft het vraagstuk dat onderzocht wordt. In paragraaf 1.1 wordt het vraagstuk vanuit een maatschappelijke context beschreven. Een korte omschrijving van de organisatie waarvoor het onderzoek is verricht wordt besproken in paragraaf 1.2. Verder wordt in paragraaf 1.3 de culturele verschillen op het gebied van werk tussen Amerika en Nederland besproken. Daarnaast toont paragraaf 1.4 aan wat de aanleiding is van het onderzoek en paragraaf 1.5 geeft een korte analyse weer van de doelgroep. De probleemstelling van het onderzoek en de resultaten van het vooronderzoek wordt beschreven in paragraaf 1.6 en in paragraaf 1.7 wordt het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools uitgelegd. Tot slot wordt er in paragraaf 1.8 het praktijkdoel, kennisdoel, hoofdvraag en deelvragen beschreven.

1.1 Maatschappelijke context

Niemand ontkomt eraan, iedereen beoordeelt heel de dag door of dit nu bewust of onbewust is. Mensen beoordelen bijvoorbeeld zichzelf, anderen en hun omgeving continu. In organisaties worden medewerkers ook beoordeeld. Het beoordelen van medewerkers is een gevoelig onderwerp en vormt een kernthema van Human Resource Management (Thierry, 2011, p. 52).

Het aanschaffen en implementeren van een beoordelingssysteem neemt veel tijd en kosten met zich mee. Een belangrijk doel van een beoordelingssysteem is om medewerkers te erkennen, waarderen en motiveren. Echter wordt dit in de praktijk vaak anders ervaren. Tijdens beoordelingsgesprekken raken medewerkers regelmatig geïrriteerd en gedemotiveerd, omdat veel managers onvoldoende of niet getraind zijn om te kunnen functioneren als beoordelaar (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135).

Het beoordelen van medewerkers is een onderwerp dat afgelopen jaren vaak ter sprake is gekomen. Er zijn bedrijven die geheel van het beoordelingssysteem zijn afgestapt en andere bedrijven gebruiken andere methodes of hebben het huidige beoordelingssysteem grondig aangepast (Bekkering, 2016).

Organisaties hebben beoordelingssystemen, omdat het management daarmee het gedrag, de prestaties en behoeften van medewerkers kan vastleggen en vervolgens aansturen. Een beoordelingssysteem dient als communicatiemiddel tussen het management en medewerkers. De organisatie geeft hiermee aan wat de verwachte prestaties zijn richting hun medewerkers en koppelen daar gevolgen aan, zoals promotie of een actieplan. Medewerkers worden erkend en hebben de mogelijkheid om hun ervaringen, wensen en ambities te communiceren (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135). Aan de hand van een beoordelingssysteem kunnen behoeftes, potentie en noodzaak omtrent de ontwikkeling van medewerkers vastgelegd worden. Tevens geeft het inzicht in de capaciteiten en competenties van medewerkers, kan beoordelen gekoppeld zijn aan beloning en kan schriftelijk de prestaties van medewerkers in het personeelsdossier vastgelegd worden.

1.2 Korte omschrijving organisatie

Caterpillar Work Tools is een dochteronderneming van het Amerikaanse concern Caterpillar Inc. De core business van Caterpillar Work Tools is het ontwerpen, fabriceren en verkopen van koppelingsstukken voor Caterpillar graafmachines, bulldozers en wielladers. Caterpillar Work Tools werkt business-to-business, dit betekent dat het enkel levert aan dealers en niet aan eindafnemers ofwel de uiteindelijke klant. De organisatie bestaat uit 230 werknemers en bestaat uit een kantoor en productieafdeling. Het kantoor telt 110 werknemers en de productieafdeling 120 werknemers.



In het vervolg van dit verslag zal het begrip productieafdeling omschreven worden als productie en het begrip productiemedewerkers als medewerkers.

1.3 Werkcultuur Amerika versus Nederland

Caterpillar Inc. is een Amerikaans beursgenoteerd bedrijf met in totaal meer dan 100.000 werknemers. Met dat aantal werknemers zijn structuur en procesbeheer bijzonder belangrijke facetten voor de bedrijfsvoering. Wat het Amerikaanse werkcultuur ook kenmerkt is de hiërarchie. Deze is, in tegenstelling tot de Nederlandse werkcultuur, meer aanwezig en duidelijk voelbaar.

Bij Amerikanen draait het voornamelijk om geld verdienen en carrière maken. Kritiek geven aan je collega's of leidinggevenden is 'not done' (DYC, 2017). In Nederland is de drempel om kritiek te geven aan je collega's of leidinggevenden lager en is in het algemeen geoorloofd. Dit verschil heeft niet enkel met cultuur te maken, maar ook omdat Nederlanders betere ontslagbescherming hebben en Nederland een goed stelsel van sociale verzekeringen heeft. In Amerika kost het een werkgever weinig tot geen moeite om een werknemer te ontslaan. Nederland is in Europa het land met de meeste deeltijdbanen (Moongro, 2017). In Amerika is het daarentegen niet ongewoon om een werkweek van 50 uur te hebben of om meerdere deeltijdbanen te hebben.



1.4 Aanleiding

Caterpillar Work Tools heeft in 2011 een beoordelingssysteem toegewezen gekregen vanuit het overkoepelende concern Caterpillar Inc. Tot 2013 was het beoordelingssysteem uitsluitend bedoeld voor de kantoormedewerkers. In 2013 werd het beoordelingssysteem volledig in de organisatie geïmplementeerd, dus voor zowel het kantoor en de productie. Overigens werd in 2013 het beoordelingssysteem toegepast in alle organisaties van Caterpillar Inc.



Bij Caterpillar Work Tools staat prestatie management centraal met betrekking tot het beoordelen van medewerkers en de organisatie hanteert een traditioneel beoordelingssysteem. In de loop der jaren kwamen er steeds meer klachten vanuit de productie over het beoordelingssysteem en werd het steeds duidelijker dat het beoordelingssysteem niet effectief en moeilijk toepasbaar is.

1.5 Doelgroep

Dit onderzoek heeft expliciet betrekking op de medewerkers werkzaam op de productie. Op basis van een analyse kan worden geconcludeerd dat op de productie enkel mannen werken. De onderzoekspopulatie is 97 en de gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 41 jaar. De peildatum van deze analyse is 1 december 2017.

1.6 Het probleem

In het vooronderzoek zijn vier interviews met in totaal vijf medewerkers gehouden. Om een duidelijk beeld te krijgen van het probleem zijn medewerkers van elke hiërarchische laag geïnterviewd. Voor een schematische weergave zie bijlage 1.

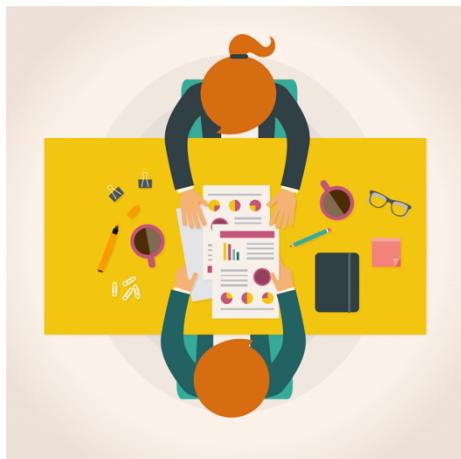
Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat de medewerkers de omschrijving waarop zij beoordeeld worden niet begrijpen, de frequentie van beoordelingsgesprekken laag vinden, het gevoel hebben niet serieus genomen te worden en het beoordelen als demotiverend en onrechtvaardig ervaren. Daarbij is het beoordelingssysteem voor de beoordelaars (groupmanager en sectiemanagers) moeilijk toepasbaar, omdat de criteria waarop zij hun medewerkers moeten beoordelen onduidelijk en niet concreet omschreven staat. Hierdoor staat het open voor eigen interpretatie en is er geen overeenstemming tussen de beoordelaars tijdens het beoordelen van medewerkers. De criteria waarop de medewerkers beoordeeld worden zijn niet afgestemd op de dagelijkse werkzaamheden en de inhoud van de functie. Bovendien liggen de criteria van de beoordelingsschalen ver uit elkaar.



Tot slot kost het beoordelen veel tijd. Naast de beoordelingsgesprekken moet de documentatie handmatig ingevoerd worden in een systeem en kost het beoordelen per jaar ongeveer 300 managementuren. Voor een meer uitgebreide samenvatting van de interviews zie bijlage 2.

1.7 Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools

Caterpillar Work Tools hanteert een traditioneel beoordelingssysteem. Per jaar zijn er drie momenten waar medewerker en leidinggevende samenkomen. **De eerste bijeenkomst** is in het begin van het jaar en tijdens deze bijeenkomst worden de smartgoals voor komende jaar afgesproken. De smartgoals worden ‘top-down’ bepaald, ofwel de smartgoals zijn door het management van de organisatie bepaald. **De tweede bijeenkomst** is in het midden van het jaar en dient als functioneringsgesprek. **De derde bijeenkomst** is aan het einde van het jaar en dient als beoordelingsgesprek. Een schematische weergave hiervan is te zien in bijlage 3. Elke functionerings- en beoordelingsgesprek wordt schriftelijk vastgelegd door de beoordelaar.



Medewerkers worden beoordeeld op het behalen van hun smartgoals en op hun bekwaamheid met betrekking tot de competenties uit het beoordelingsformulier. Medewerkers worden beoordeeld op *waarde gebaseerde competenties* en op *functionele/technische vaardigheden*. Per competentie of vaardigheid worden medewerkers beoordeeld op een vijfpuntschaal. Inzage van deze criteria is te zien in bijlage 4.

Tot slot krijgen medewerkers een eindoordeel. Het eindoordeel is gebaseerd om een vierpuntschaal. Inzage van deze criteria is te zien in bijlage 5.

Een opvallend kenmerk van het beoordelingssysteem is, dat iedereen langs dezelfde meetlat beoordeeld wordt. Of het nou een managementfunctie of een laaggeschoolde functie betreft, er wordt geen onderscheid gemaakt en iedereen wordt aan de hand van dezelfde criteria beoordeeld. Het beoordelingssysteem wordt overigens door alle Caterpillarorganisaties gehanteerd. Het beoordelingsformulier dat gebruikt wordt tijdens de bijeenkomsten is te zien in bijlage 6.

In de beginfase van het onderzoek is door de HR-manager van Caterpillar Work Tools bekend gemaakt dat er de laatste jaren klachten zijn ontstaan uit de productie omtrent het beoordelingssysteem. De doelen voor het praktijkonderzoek worden in de volgende paragraaf omschreven.

1.8 Doelstelling

1.8.1 Praktijkdoel

Het praktijkprobleem is dat het beoordelingssysteem niet de gewenste effecten oplevert. Om te achterhalen wat de knelpunten zijn dient kennis vergaard te worden over de inhoud en de methode van het beoordelingssysteem, de geschiktheid van de beoordelaars om medewerkers te beoordelen en over de ervaringen en behoeftes van medewerkers ten aanzien van het beoordelingssysteem.

Het onderzoek maakt inzichtelijk hoe leidinggevend en medewerkers het huidige beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools ervaren en wat hun behoeftes daarin zijn. Het doel is om de organisatie te voorzien van advies over hoe het beoordelingssysteem aangepast kan worden aan de behoeftes van de leidinggevend en medewerkers, wat mogelijk resulteert in een meer efficiënte en effectieve beoordelingssysteem.



1.8.2 Kennisdoel

In het onderzoeksrapport zijn inzichten opgedaan over hoe leidinggevend en medewerkers van Caterpillar Work Tools het beoordelingssysteem ervaren. Tevens maakt het duidelijk waar knelpunten en eventuele verbeterpunten liggen met betrekking tot het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools en welke behoeftes de leidinggevend en medewerkers hebben met betrekking tot het beoordelingssysteem. Daarbij maakt het onderzoeksrapport inzichtelijk of de leidinggevend die de medewerkers beoordelen bij Caterpillar Work Tools voldoende getraind zijn om te mogen fungeren als beoordelaar.

Het theoretische kader maakt inzichtelijk wat het doel van een beoordelingssysteem is, welke methodiek en criteria omtrent het beoordelen van medewerkers het meest effectief is en welke voorwaarden en omstandigheden belangrijk zijn om te zorgen dat het beoordelen van medewerkers een constructief proces wordt.

1.8.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is vastgesteld op basis van de probleemoriëntatie en de doelstelling van dit onderzoek. De onderzoeksvraag is als volgt:



Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

1.8.4 Deelvragen

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag zijn er een aantal deelvragen opgenomen. De deelvragen zijn als volgt:

MEDEWERKERS

1. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?
2. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?
3. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de beoordelaars ten aanzien van het beoordelingssysteem?
4. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

LEIDINGGEVENDEN

5. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?
6. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?
7. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot hun rol als beoordelaar ten aanzien van het beoordelingssysteem?
8. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

In dit hoofdstuk staat het literatuuronderzoek centraal. Het theoretisch kader geeft een overzicht van relevante theorieën op het gebied van beoordelen van medewerkers. Tevens beantwoordt het de vier theoretische deelvragen. Deelvraag één is gedefinieerd als: wat is het doel van een beoordelingssysteem? De verschillende doelen van een beoordelingssysteem wordt toegelicht in paragraaf 2.1. Deelvraag twee en drie zijn samengevoegd en is gedefinieerd als: welke methodes en criteria zijn het meest effectief met betrekking tot het beoordelen van medewerkers? In paragraaf 2.2 worden de verschillende methodes van beoordelen toegelicht en welke criteria het meest effectief zijn voor een beoordelingssysteem. De laatste theoretische deelvraag is gedefinieerd als: welke voorwaarden en omstandigheden zijn van belang om te zorgen dat een beoordelingssysteem een constructief instrument is? De voorwaarden en omstandigheden die belangrijk zijn om te zorgen dat beoordelen een constructief instrument is worden toegelicht in paragraaf 2.3.

2.1 Doel van een beoordelingssysteem

Het beoordelen van medewerkers is een belangrijk onderdeel van het aansturen van medewerkers. Het doel van een beoordelingssysteem is onder andere om medewerkers te motiveren, gedrag van medewerkers te sturen, behoeftes vast te stellen, organisatiedoelstellingen te bespreken en beloning vast te stellen of aan te passen. In een ideale situatie zou een beoordelingssysteem medewerkers waardering, erkenning en motivatie moeten geven. Tevens zou het hen de mogelijkheid moeten bieden om behoeftes, ambities en verbeteringen te bespreken (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135).



Thierry (2011, p. 55-56) omschrijft dat er vijf doelstellingen onderscheiden kunnen worden voor het hanteren van een beoordelingssysteem. **Past performance.** Hier gaat het over de prestatie in de afgelopen periode. Prestaties worden op kwalitatieve en kwantitatieve wijze beoordeeld en er wordt feedback gegeven op wat goed is gegaan en verbeterd kan worden. **Future performance.** Bij future performance gaat het om afspraken maken over de prestaties die in de toekomst geleverd moeten worden, bijvoorbeeld voor een komende periode van een half jaar. Het is handig om de gemaakte afspraken op papier te zetten, omdat het input kan zijn voor een

past performance. **Potentieel schatting.** Hier worden groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker besproken. Er wordt gekeken naar de capaciteiten, vaardigheden en behoeftes van een medewerker en vanuit daar wordt een ontwikkelingsplan opgesteld. **Personeelsbeheer.** Het opbouwen van een dossier is van belang voor functieverandering en met betrekking tot het voortzetten of beëindigen van een arbeidsovereenkomst. Tevens kan het van toepassing zijn om beslissingen rondom beloning van medewerkers te maken. **Criterium.** Hier worden beoordelingsresultaten gebruikt als maatstaf, bijvoorbeeld om te meten hoe effectief een nieuwe vorm van personeelsselectie is of om het naast nieuwe opleidings- en trainingsvormen te leggen.

2.2 Methodes en criteria

Beoordelingssystemen binnen organisaties is een onderwerp dat de laatste jaren vaak vanuit een kritisch oogpunt wordt besproken. Voornamelijk het traditioneel beoordelingssysteem, zoals bij Caterpillar Work Tools, waar in het begin van het jaar de smartdoelen worden opgesteld, in het midden van het jaar een functioneringsgesprek plaatsvindt en op het einde van het jaar een beoordelingsgesprek wordt gehouden. Dat is de cyclus van een traditioneel beoordelingssysteem, zie bijlage 3 voor een schematisch overzicht van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools.

In de theoretische kader is bewust gekozen voor een brede invalshoek omtrent methodes en criteria voor het beoordelen van medewerkers. De elementen die in de theoretische kader aan bod komen zijn van toepassing voor de vragenlijsten van het praktijkonderzoek.

2.2.1 Sprout

De organisatie Sprout is in 2017 begonnen met een pilot omtrent het beoordelen van medewerkers (Ruijs, 2017). Het nieuwe beoordelingssysteem is gericht op zelfsturing en dat collega's binnen teams beoordelen elkaar. De auteur van dit artikel, Hartger Ruijs, is van mening dat een traditioneel beoordelingssysteem te hiërarchisch is en geen recht doet aan iemands prestatie gedurende heel het jaar.

Bij Sprout staat teamprestatie centraal in tegenstelling tot het traditioneel beoordelingssysteem wat gericht is op het individu. De nieuwe manier van beoordelen bij Sprout wil juist vermijden dat leidinggevendenden de enige beoordelaars zijn en is voorstander van dat collega's uit dezelfde teams die op hetzelfde niveau functioneren elkaar beoordelen om teamdoelstellingen te behalen.

Bij het nieuwe beoordelingssysteem van Sprout vindt er elke vier weken een feedbacksessie plaats. Hierdoor worden zaken die dwarsliggen niet lang uitgesteld, wat ten goede komt voor de sfeer en relaties binnen een team. Tevens kunnen er tijdens de feedbacksessies behoeftes rondom ontwikkeling besproken worden en eventueel een budget voor vrijgemaakt worden.



De nieuwe benadering van Sprout omtrent het beoordelen van medewerkers is een grote aanpassing. Het vraagt om gedragsverandering vanuit de medewerkers, zoals eerlijk en kritisch zijn richting medewerkers en jezelf. Vanwege de feedbacksessies die elke vier weken zijn moeten medewerkers veel reflecteren. Om dit te bewerkstelligen en in goede banen te leiden vraagt het van de organisatie de nodige aandacht. Vandaar dat Sprout heeft gekozen om eerst te starten met een pilot en voordat de pilot van start ging zijn er verschillende trainingen gegeven omtrent het geven van feedback.

Hartger Ruijs

"Je hebt het vaak alleen over de laatste paar maanden, omdat je simpelweg niet meer weet wat iemand in het begin van het jaar gedaan heeft." (Ruijs, 2017)

Ruijs (2017) schrijft het volgende in zijn artikel:

Om het nieuwe feedbackproces goed te implementeren hebben we het opgedeeld in 3 fasen:

- een training die gericht is op teamrelatie en teambinding
- het in kaart brengen van de persoonlijke rol binnen het team
- het geven van feedback aan een persoon

2.2.2 Beoordelingssysteem

Uit wetenschappelijk onderzoek is naar voren gekomen dat beoordelingsgesprekken helemaal niet leiden tot prestatieverbetering en het medewerkers ook niet motiveert (Woerkom & Freese, 2015). Integendeel, want het blijkt dat het vaak leidt tot frustraties bij medewerkers en beschadigde relaties tussen leidinggevend en medewerkers. Een kenmerk bij veel beoordelingssystemen, dat ook terug te zien is bij Caterpillar Work Tools, is dat alle medewerkers beoordeeld worden langs eenzelfde meetlat. Dit werkt demotiverend, omdat het geen oog heeft voor individuele kwaliteiten. In de praktijk blijkt dat er geregeld irritaties en soms ruzies ontstaan door beoordelingsgesprekken en dat medewerkers vaak gedemotiveerd uit de gesprekken komen. Voor leidinggevend blijkt het moeilijk om op de juiste manier opbouwende kritiek te geven aan medewerkers en ligt de focus tijdens beoordelingsgesprekken vaak op het eindoordeel *goed* of *slecht* (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135).

Kilian Wawoe, docent Human Resource Management van de vrije universiteit Amsterdam, sluit zich hierbij aan. Hij heeft onderzoek gedaan naar bedrijven die het anders doen en ondervond dat teams die op topniveau presteren allemaal werken met doorlopende coaching (Oelen, 2017).



Er zijn steeds meer bedrijven die de jaarlijkse beoordelingsgesprekken afschaffen en nieuwe methodes uitproberen om het functioneren van werknemers succesvol te beïnvloeden zoals Booking.com, Accenture, Eneco en ING. Sommige bedrijven hebben zelfs volledig de beoordelingsgesprekken afgeschaft zoals Microsoft, Deloitte, Adobe, Dell en IBM (Stuiver, 2017).

Accenture

Organisatieadviesbureau Accenture is in 2015 gestopt met het houden van beoordelingsgesprekken. Het kost de organisatie ongeveer 35 miljoen dollar per jaar. De organisatie heeft gekozen voor een andere aanpak om medewerkers te beoordelen. “Uit onderzoek blijkt namelijk dat het voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling dan het repareren van zwakke punten” (Woerkom & Freese, 2015). Accenture legt de focus met het nieuwe beoordelingssysteem dan ook op de sterke punten en geeft aandacht aan het individu. Van belang is dat leidinggevend en medewerkers regelmatig in gesprek gaan met elkaar omtrent de prestatie en ontwikkeling van de medewerker. Tevens zorgt de nieuwe aanpak van Accenture dat de kwaliteiten van de medewerker aangesterkt worden en er gekeken wordt op welke manier die kwaliteiten bij kunnen dragen aan de organisatiedoelen.

Dossieropbouw

Er waren veel reacties op bovenstaand artikel. Een kritische noot bij het artikel was dat beoordelingsgesprekken noodzakelijk zijn voor dossieropbouw van medewerkers. Als een ontslag komt tot een rechtszaak, dan is een verslaglegging over het presteren van desbetreffende medewerker voor de werkgever juridisch van belang ter onderbouwing van het ontslag. Een onderdeel van een reactie op bovenstaand artikel was als volgt:



We kunnen met zijn allen bazelen wat we willen, maar uiteindelijk is de manager verantwoordelijk voor aannemen, beoordelen en ontslaan van werknemers. Zonder een gedocumenteerd traject kun je nooit een promotie of ontslag verdedigen in een rechtbank. Ik heb daar meer dan eens gestaan; alles draait om schriftelijk bewijs. Dus dat beoordelingsgesprek: daar komen we echt niet onderuit (Woerkom & Freese, 2015).

In een artikel waar Jaap Pauwe, hoogleraar Organisatie en Personeel bij Tilburg University, wordt geïnterviewd sluit hij zich aan bij bovenstaande reactie. Pauwe geeft aan dat het verstandig is om zaken rondom promotie of ontslag op papier te laten zetten voor juridische doeleinden (Douwes, 2017).

Edith van Schie, freelance-auteur en arbeidsrechtjurist, onderbouwt de mening van Pauwe. In een whitepaper geeft zij het belang aan van dossieropbouw. Steeds meer HR-professionals, organisatieadviseurs en leidinggevendenden pleiten voor afschaffing of minstens ingrijpende wijzigingen van de jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Echter als het vanuit een arbeidsrechtelijke invalshoek bekeken wordt is het een slecht idee om de jaarlijkse beoordelingsgesprekken af te schaffen (Schie, 2017).

In de meeste gevallen is er bij verwijtbaar handelen of nalaten of een verstoorde arbeidsverhouding sprake van een langstlepend probleem dat in eerdere beoordelingsgesprekken besproken is. Daarbij is het van groot belang dat deze zaken schriftelijk vastgelegd worden zodat de werkgever bij het ontslaan van een werknemer of het nemen van maatregelen aantoonbaar bewijs kan leveren.



Herwaardering klassieke beoordelingscyclus

Organisatieadviseur Simon van der Veen is tegen al de onderzoeken en experts die het beoordelingsproces willen afschaffen. Hij is van mening dat leidinggevendenden gewoon twee keer per jaar het beoordelingsgesprek moeten doen en pleit voor een herwaardering van de klassieke beoordelingscyclus. Ook is hij van mening dat leidinggevendenden meer een duidelijkere rol moeten krijgen, namelijk het ouderwets corrigeren en complimenteren. Laat daarbij de collega's uit hetzelfde team elkaar coachen (Veen, 2017).

Van der Veen bekritiseert de aanpak *doorlopende coaching* wat beschreven is in paragraaf 2.2.2. Het kost veel tijd om constant kortdurende evaluatiegesprekken te houden. Dit is met een team van vijf man op zich wel te doen, maar als je een team van twintig tot dertig personen hebt is het managen en coördineren van deze kortdurende evaluatiegesprekken een moeilijke en tijdrovende klus. De rol van de leidinggevende is om op kwaliteit en samenwerken te sturen en zelfstandigheid te faciliteren. Het kort-cyclisch coachen wordt door de (ervaren) collega's gedaan en vindt voornamelijk plaats op de werkvloer.

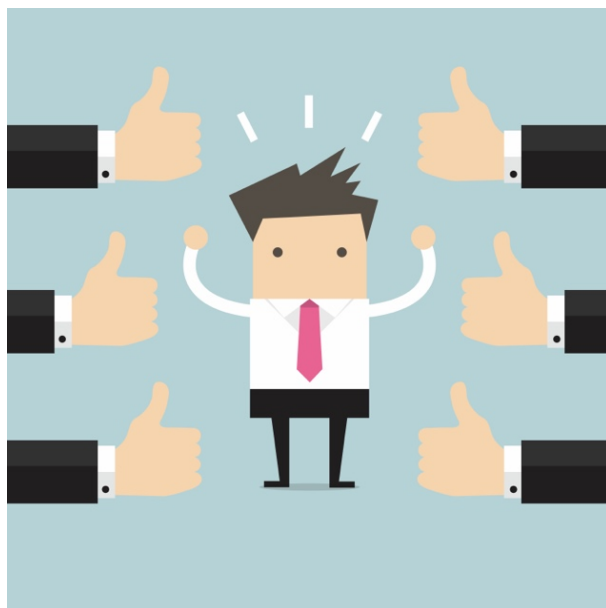
Van der Veen (2017) zegt het volgende in zijn artikel:

Om het belang van de rol van de leidinggevende en het beoordelingsgesprek te illustreren, een verhaal uit mijn studententijd. Ik werkte bij TPG Post (tegenwoordig Post NL). De leidinggevendenden gaven veel zelfstandigheid om de post in 'onze wijken' (want zo voelde het) te bezorgen. Maar ze waren ook spijkerhard op het kwaliteitsniveau en de manier van samenwerken. Twee keer per jaar zat ik met mijn leidinggevende om mijn functioneren te bespreken. Hij had zijn eigen observaties en vroeg de collega's hoe zij mij vonden presteren. Het verslag maakte ik zelf en de leidinggevende vulde aan en gaf daarna akkoord.

Gedrag dat consequenties krijgt bepaalt vooral of mensen (on)gewenste gedrag blijven volhouden. Uit onderzoek is gebleken dat er in de praktijk hier weinig aandacht voor is. Het blijkt dat we liever praten, presentaties geven, inspirerende verhalen delen of onze visies en opvattingen vertellen. De gedachten hierachter is dat mensen hierdoor zelf tot andere inzichten en gedrag komen. In de praktijk loont het veel meer om consequenties te verbinden aan (on)gewenst gedrag. Van der Veen geeft aan dat elkaar coachen op de werkvloer draait om concrete consequenties te verbinden aan (on)gewenst gedrag.

Wat bij deze tijd past is dat medewerkers de regie over hun functioneren krijgen. Daarbij beoordeelt de leidinggevende hoe het functioneren past binnen het kader van de organisatie en teamdoelen, alsook welke waardering rechtvaardig is. Het is belangrijk als leidinggevende om nauw in contact te zijn met je medewerkers en ze te erkennen, complimenteren en waar nodig te corrigeren. Daarbij is het van belang om het consistent en rechtvaardig te doen, anders neemt de geloofwaardigheid af en kunnen er klachten ontstaan. Daarnaast is het belangrijk om als leidinggevende de ervaren collega's en informele leiders te stimuleren om hun verantwoordelijkheid te nemen.

De intentie van een beoordelingsgesprek is dat zowel de organisatie als het individu er beter van wordt. Houdt daarom twee keer per jaar een *formeel moment* met je medewerker om te evalueren en plannen te maken (Veen, 2017).



Adobe

De organisatie Adobe heeft eind 2016 onderzoek gedaan onder 1.500 respondenten naar het effect van functioneringsgesprekken. Uit het onderzoek blijkt dat bijna 60% aangeeft dat een functioneringsgesprek totaal geen invloed heeft op hoe zij hun werk uitvoeren. Mensen ervaren het als stressvol en ruim de helft vindt het een onnodig HR-instrument (Baroncini, 2017). Tijdens het onderzoek van Adobe is aan de respondenten gevraagd wat voor effect het functioneringsgesprek op hun heeft gehad. Meer dan de helft gaf aan verbaast te zijn over de feedback van de beoordelaar en zich daarin niet te herkennen. 20% nam ooit ontslag en meer dan 30% ging op zoek naar een andere baan. Tot slot gaf 25% van de mannen en 18% van de vrouwen aan weleens gehuild te hebben na een functioneringsgesprek.

Raet

Uit het jaarlijkse benchmarkt onderzoek van Raet, specialist in HR-services, is naar voren gekomen dat 21% van de respondenten het liefst het beoordelingsgesprek afgeschaft zien worden. Het onderzoek is gehouden in 2016 onder 1.100 Nederlandse medewerkers. Daarbij is 80% het eens met de vraagstelling dat functionerings- en beoordelingsgesprekken in de huidige vorm hun langste tijd hebben gehad (Grossouw, 2016).



Het onderzoek van Raet toont ook aan dat 41% van de respondenten liever continue feedback geven en ontvangen in plaats van traditionele beoordelingsgesprekken voeren. Ook geeft 38% aan dat zij vaker in dialoog willen, in tegenstelling tot een of twee keer per jaar wat van toepassing is bij een traditioneel beoordelingssysteem (Grossouw, 2016).

2.2.3 Het nieuwe beoordelen

Jacco van den Berg, auteur van het boek *Het Nieuwe Beoordelen*, is van mening dat het beoordelingsgesprek niet afgeschaft moet worden, maar wel moet veranderen. Van den Berg noemt vijf uitgangspunten met betrekking tot het nieuwe beoordelen (Weidema, 2017).

Focus op talenten. De focus is gericht op de vaardigheden waar men goed in is in plaats van dat de nadruk ligt op wat iemands verbeterpunten zijn. Van den Berg geeft aan dat het ook van belang is om de verbeterpunten te benoemen, ook omdat dit belangrijk is voor de dossieropbouw (Redactie XperthHR Actueel, 2016).

Verantwoordelijkheid bij de werknemer. Dit heeft te maken met het gesprek dat een verschuiving krijgt van eenzijdig naar tweezijdig, waarin de medewerker ook zelf zijn bijdrage en voorkeuren aangeeft omtrent organisatiedoelen en zijn ontwikkeling. Dus de medewerker krijgt meer verantwoordelijkheid. **Feedback**

vragen. In de praktijk komt het geregeld voor dat medewerkers werkzaam zijn buiten het gezichtsveld van leidinggevendenden. Een belangrijke voorwaarde van feedback geven is dat er feedback gegeven wordt op basis van wat iemand feitelijk waarneemt. Dus feedback krijgen van mensen waarmee men dagelijks werkt kan heel waardevol zijn, omdat het gebaseerd is op (dagelijks) waargenomen gedrag. **Continue dialoog.** Het vierde uitgangspunt is dat er meer dialoog moet zijn in tegenstelling tot het traditionele beoordelingssysteem waar elk half jaar een formele beoordeling plaatsvindt. Van den Berg omschrijft het als vaker korte krachtige gesprekken voeren (Weidema, 2017).



Jacco van den Berg (Weidema, 2017) schrijft in zijn artikel:

Het is natuurlijk heel raar als je na zes maanden of een jaar te horen krijgt dat iets niet goed gaat. Ik zou dat als medewerker niet prettig vinden. Zes tot twaalf maanden is mij de kans ontnomen om te verbeteren. Ik wil het eerder horen. Dan kan ik eerder kennis gaan halen of me laten coachen.



Het laatste uitgangspunt is **dienend leiderschap**. Dit heeft te maken met de verschuiving dat medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen omtrent beoordelen en leidinggevendenden hierin meer op de achtergrond komen te staan. Dit betekent overigens niet dat medewerkers vrij spel hebben en neemt niet af dat organisatiedoelstellingen leidend zijn (Weidema, 2017).

2.2.4 Kritische noot bij het nieuwe beoordelen

Buiten dat het nieuwe beoordelen succesvolle resultaten laat zien binnen organisaties, is het van belang om een aantal punten onder de aandacht te brengen. Sommige organisaties verschuiven de verantwoordelijkheden omtrent het beoordelen geheel door van de leidinggevende naar de medewerkers. Daarbij is een kenmerk van het nieuwe beoordelen om te benoemen en te focussen op wat goed gaat. Een struikelblok kan zijn dat er enkel aandacht is voor wat goed gaat met betrekking tot iemands functioneren en er niet gekeken wordt naar zwakke punten. Bij disfunctioneren van een medewerker is verslaglegging van slecht functioneren noodzakelijk om bij de rechtbank ontslag mogelijk te maken (Rendement, 2017). In veel gevallen is het van belang dat tijdens het beoordelen van medewerkers de regie bij de leidinggevende blijft, zodat er structuur is en beoordelingen schriftelijk vastgelegd worden. Daarbij als de regie bij de leidinggevende blijft is hij op de hoogte van wat er speelt binnen het team.

2.3 Voorwaarden en omstandigheden



2.3.1 Feedback

Feedback is een belangrijk middel voor organisaties en mensen om te groeien. Tevens is het onderwerp feedback afgelopen jaren steeds meer in de spotlights gekomen, zoals onder andere de 360 graden feedback methodiek en het 4G-model. Bij 360 graden feedback gaat het om het verzamelen van feedback van verschillende personen die een ander perspectief hebben op het functioneren van de beoordeelde persoon (IJzendoorn, 2017). Het 4G-model is een feedbackmodel dat zich alleen richt op het geven van feedback en de vier G's staan voor: gedrag, gevoel, gevolg en gewenste situatie (Logikos, 2016).

Zo zijn er nog veel andere methodieken die feedback bevorderen. Echter is recent onderzoek gedaan door onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam, waaronder organisatiepsycholoog Roy Sijbom, dat aantoont dat feedback alleen waardevol is als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Ten eerste is het van belang dat mensen gemotiveerd zijn om feedback te benutten. Schrijf niet een beleid waarin medewerkers ongestructureerd om feedback moeten vragen, maar lever maatwerk en onderzoek of mensen ook gemotiveerd zijn om iets met feedback te doen. **Ten tweede** is tijd een belangrijke factor, mensen moeten genoeg tijd hebben om feedback te verwerken en te integreren in hun werk (Baroncini, 2017).

Roy Sijbom (Baroncini, 2017) schrijft in zijn artikel: Je kunt wel feedback gaan vergaren, maar als je geen tijd hebt om er iets mee te doen, dan gebeurt er ook niks mee. Mensen moeten informatie cognitief verwerken. Het vraagt iets van mensen om hun oorspronkelijke idee aan te passen, en daar moet ruimte voor zijn. Overigens is ook dit weer heel persoonsgebonden. Het gaat er niet om of iemand tijd heeft, maar of-ie het gevoel van genoeg tijd ervaart.

2.3.2 Beoordelaar

Stuart Hearn

Stuart Hearn, 20 jaar ervaring in HR en specialist in performance management for businesses, geeft aan welke vaardigheden voor leidinggevend onmisbaar zijn als het gaat over performance management en het beoordelen van medewerkers (SkillsYouNeed, 2017).



Het is belangrijk voor leidinggevend om open en duidelijk te communiceren met zijn medewerkers. Een effectieve methode is om wekelijks een one-to-one meeting te houden met medewerkers in plaats van een one-to-one meeting elke kwartaal, half jaar of jaar. De sfeer tijdens de bijeenkomst moet informeel zijn, met focus op het discussiëren van vooruitgang, prioriteiten, problemen en elke ondersteuning die nodig is. Door op deze open manier te communiceren en medewerkers de gelegenheid te geven om privé met hun leidinggevende te praten, zullen ze zich beter op hun gemak voelen als ze problemen of ideeën delen.

Een grote valkuil is dat leidinggevend vaak het moment van feedback geven uitstellen. Als feedback op een later moment wordt gegeven, bijvoorbeeld tijdens een beoordelingsgesprek, verliest de feedback zijn relevantie en kan dit demotiverend werken. In plaats daarvan moeten leidinggevend ernaar streven om direct feedback te geven, nadat zich een situatie heeft voorgedaan, ongeacht of deze positief of negatief is. Het is beter om medewerkers te coachen en consequent te werken aan verbeteringen (SkillsYouNeed, 2017).

Onderzoek XpertHR Actueel

Uit een onderzoek uit 2017 van XpertHR Actueel over de beoordelingscyclus onder 1.200 HR-professionals blijkt dat bijna een derde van de respondenten vindt dat leidinggevend onbekwaam zijn om een beoordelingsgesprek te voeren. Het ontbreken van de juiste gesprekstechnieken en gebrek aan ervaring zijn de voornaamste redenen.

HR-professional respondent

"Bij ons zijn de leidinggevend vooral vakmensen en zij zijn onvoldoende toegerust om met emotionele en/of psychische elementen van een beoordelingsgesprek om te gaan." (Oelen, 2017)

HR-professional respondent

"Veel van onze leidinggevend zijn meewerkend voormannen die meer in de techniek zitten, van management weten ze niet voldoende." (Oelen, 2017)

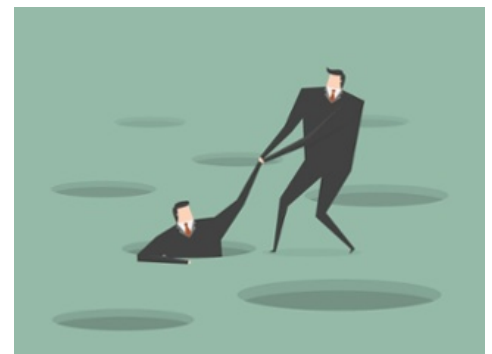
Het komt in de praktijk regelmatig voor dat iemand doorgroeit vanaf de werkvloer naar een leidinggevende functie. In dit soort situaties hebben ze nog geen ervaring met beoordelingsgesprekken voeren en ontbreekt er ook een gebrek aan opleiding (Oelen, 2017).

2.3.3 Valkuilen

Een belangrijk onderdeel van het beoordelen van medewerkers is de rol van de beoordelaar. Een goede beoordeling hangt voornamelijk af van hoe het beoordelingssysteem door de beoordelaar wordt toegepast (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 140). Tijdens een beoordeling zijn de volgende valkuilen bekend:

Kiezen voor het midden. De beoordelaar durft geen hoge of lage beoordeling te geven en kiest voor de veilige middenweg. Hierdoor denkt de beoordelaar de minste risico's te lopen. Dit werkt uiteindelijk negatief omdat de excellente medewerkers om deze manier gedemotiveerd raken en de medewerkers die onder de norm presteren onvoldoende stimulans krijgen om zichzelf te verbeteren.

Te hoog oordelen. Bij intensieve samenwerking tussen beoordelaar en medewerker is het vaak lastig om kritiek te uiten zoals bijvoorbeeld iets zeggen dat niet goed gaat. In dit geval heerst er een angst dat het negatieve gevolgen heeft op de samenwerking. Omdat door de beoordelaar voor veiligheid gekozen wordt krijgt een medewerker in zo'n situatie een hoog oordeel. Dit soort conflictvermijdend gedrag is nooit goed voor de relatie, vooral niet voor de lange termijn, omdat het ook ongewenste gevolgen kan hebben bij salarisonderhandelingen, promotie en ontslag.



Hogere functies worden hoger beoordeeld. Sommige medewerkers bekleden een moeilijk vervangbare functie. In dit geval komt het geregeld voor dat deze mensen hoog beoordeeld worden uit angst om ze niet te verliezen.

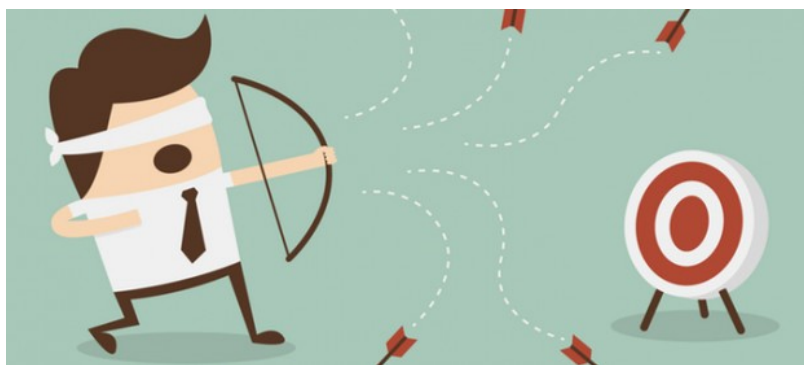
Halo-effect. De beoordeelde behaalt op een bepaald aspect een hoge score. Deze positiviteit van de hoge score heeft zodanig invloed dat de andere aspecten die beoordeeld moeten worden automatisch ook een hoge score krijgen.

Horn-effect. Dit is het omgekeerde van de Halo-effect. De beoordeelde behaalt op een bepaald aspect een lage score. Deze negativiteit van de lage score heeft zodanig invloed dat de andere aspecten die beoordeeld moeten worden automatisch ook een lage score krijgen.

Onvoldoende onderbouwd oordeel. Het komt voor dat een beoordelaar te weinig input heeft om een onderbouwd oordeel over iemand te geven. Roddels en verhalen uit de wandelgangen van collega's kunnen invloed hebben op de beoordeling, zonder dat de beoordelaar verifieert of de verhalen kloppen. Ook kan iemand beoordeeld worden op basis van de laatste ervaring(en) met de beoordelaar, hierbij is de recente situatie het uitgangspunt voor de beoordeling. De grove fout van vorige week maakt de gehele beoordeling slecht, de succesvolle actie van vorige week maakt de gehele beoordeling positief.

Zich laten leiden door eigen normen en vooroordelen. De beoordelaar neemt zichzelf als maatstaf in plaats van objectief te blijven en de criteria uit het beoordelingsformulier te hanteren. Als de beoordelaar bijvoorbeeld goed is in samenwerken, dan worden de medewerkers volgens die maatstaf beoordeeld. Ook kunnen vooroordelen van de beoordelaar invloed uitoefenen op de beoordeling van medewerkers.

Afwentelen van eigen fouten. De beoordelaar geeft de medewerkers de schuld van zijn fouten. Als bijvoorbeeld de beoordelaar verkeerde opdrachten geeft en vervolgens de medewerker de schuld geeft van het resultaat. In dit geval heeft de beoordelaar zijn zaken onvoldoende onder controle en wentelt dat bij de beoordeling af op de medewerkers.



Angst voor het verliezen van de eigen positie.

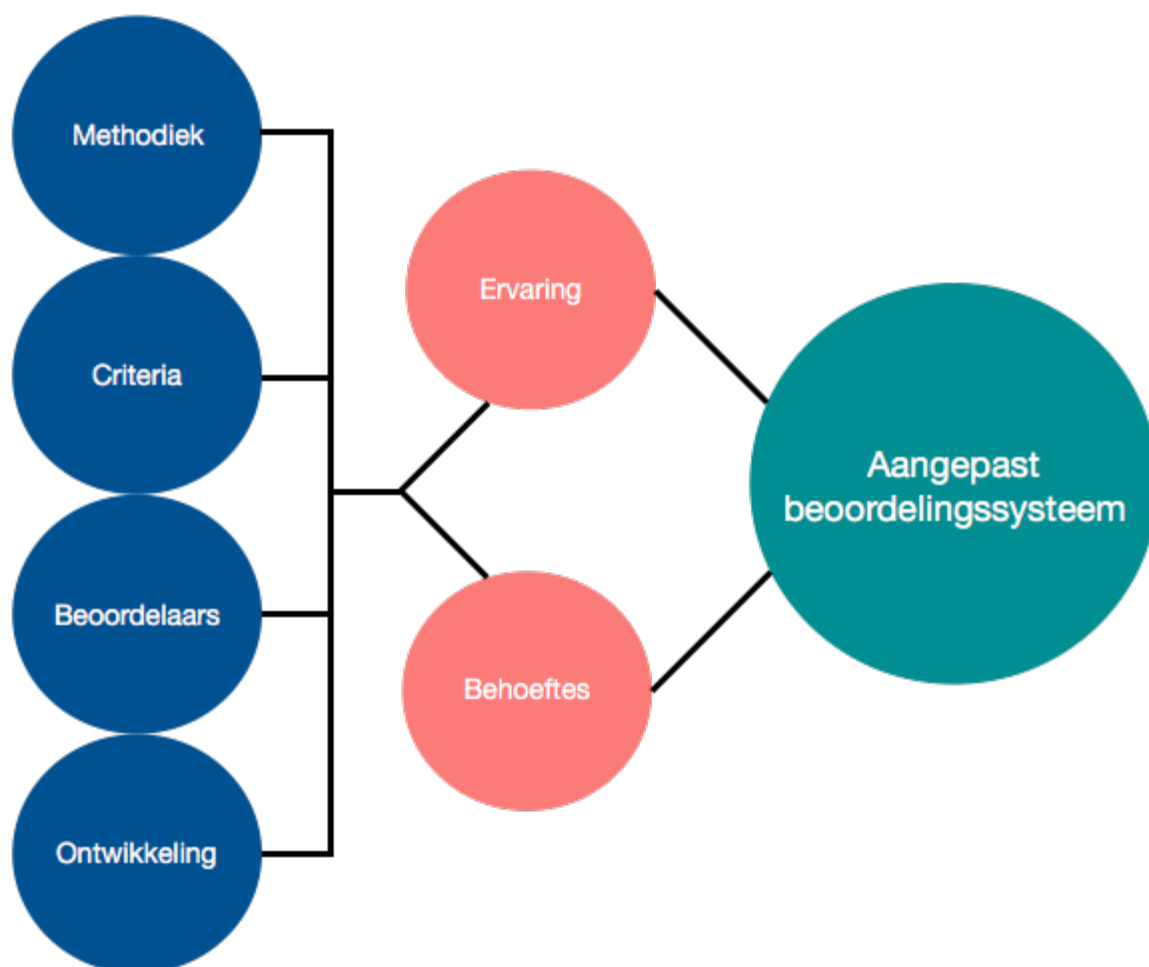
Als een medewerker goede beoordelingen krijgt bestaat er kans op promotie. Met dit in gedachte kan een beoordelaar een negatieve beoordeling geven, omdat de angst voor concurrentie aanwezig is (HR5, 2016).

De theoretische kader is gekoppeld aan de vragenlijsten van het praktijkonderzoek. De vier dimensies van het conceptueel model in hoofdstuk 3 staan hierin centraal. Voor een overzicht van de koppeling van de theoretische kader aan de vragenlijsten zie bijlage 11.

Het conceptueel model is een schematische weergave van een systeem waarin de factoren en relaties weergegeven staan die van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Het conceptueel model hieronder toont aan welke factoren van invloed zijn en in relatie staan met het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools. Over elke factor (dimensie) worden meerdere vragen gesteld in de enquêtes. Het conceptueel model is tot stand gekomen door interviews te houden in het vooronderzoek en theoretisch onderzoek.

- 1) In het conceptueel model zijn **vier dimensies** opgenomen:
 1. Methodiek
 2. Criteria
 3. Beoordelaars
 4. Ontwikkeling
- 2) De vier dimensies komen voort uit de **ervaringen en behoeftes** van leidinggevenden en medewerkers.
- 3) De ervaringen en behoeftes van leidinggevenden en medewerkers zijn verbonden met het beoordelingssysteem en hebben invloed op eventuele **aanpassingen in het beoordelingssysteem**.



In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het praktijkonderzoek is uitgevoerd en op welke manier er is toegewerkt naar een betrouwbaar, valide en generaliseerbaar praktijkonderzoek. In paragraaf 4.1 wordt het type onderzoek beschreven. De procedure en respondenten worden beschreven in paragraaf 4.2. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 de meetinstrumenten en analyses die voor het praktijkonderzoek zijn gebruikt beschreven.

4.1 Type onderzoek

Voor het praktijkonderzoek is gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat de onderzoekspopulatie voor het praktijkonderzoek 97 medewerkers omvat. De onderzoekspopulatie is onderverdeeld in 92 medewerkers en 5 leidinggevenden. Voor het praktijkonderzoek is gebruikgemaakt van enquêtes waarin de onderzoeksvraag geoperationaliseerd is in vragen aan leidinggevenden en medewerkers. De vier dimensies uit het conceptueel model dienen als leidraad voor het praktijkonderzoek. Voor een schematisch overzicht van het conceptueel model zie hoofdstuk 3.

Vier dimensies in conceptueel model

- Methodiek
- Criteria
- Beoordelaars
- Ontwikkeling

4.2 Procedure en respondenten

4.2.1 Vooronderzoek

Van groot belang voor een degelijk onderzoek is om de probleemstelling helder in zicht te hebben. Om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de probleemstelling is er in de beginfase van het onderzoek een vooronderzoek gedaan. In het vooronderzoek zijn vier interviews gehouden. De vier interviews zijn gehouden met vijf medewerkers van Caterpillar Work Tools, waarvan iedere medewerker in een andere functie werkzaam is.

Interviews vooronderzoek

- 1^e interview - HR-adviseur
- 2^e interview - Groupmanager
- 3^e interview - Sectiemanager
- 4^e interview - Teamlead & productiemedewerker

Voor een schematisch overzicht van de interviews zie bijlage 1 en voor de samenvatting van de interviews zie bijlage 2.

Ter voorbereiding van de interviews is gebruik gemaakt van de **6W-formulie** van Nel Verhoeven. Vragen die Verhoeven gebruikt zijn onder andere:

- Wat is het organisatieprobleem?
- Wat is de aanleiding van het probleem?
- Wanneer is het probleem ontstaan?
- Wie heeft het probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Welke motivaties kunnen we voor welke stakeholders gebruiken om het probleem op te lossen?
- Waar doet het probleem zich voor? (Verhoeven, 2011, p. 80).

4.2.2 Onderzoeksvraag

Voor het vormgeven van de hoofdvraag en deelvragen is er vooronderzoek aan de hand van interviews gedaan. Het vooronderzoek was ook nodig om de probleemstelling duidelijk te krijgen. Na het formuleren van de probleemstelling is de inleiding, theoretische kader en het conceptueel model gemaakt. Input van bovenstaande heeft geleid tot een enquête voor leidinggevend en een enquête voor medewerkers. Hieronder in een tabel is het overzichtelijk weergegeven.

Vormgeving enquêtes
1) Vooronderzoek
2) Probleemstelling
3) Inleiding
4) Theoretische kader
5) Conceptueel model
6) Enquêtes

De enquêtes zijn twee maanden voor de einddatum van het onderzoek uitgezet onder de leidinggevend en medewerkers. Dit is bewust gedaan vanwege het aantal medewerkers voor de onderzoekspopulatie. Na overleg met de groupmanager van Caterpillar Work Tools is besloten dat de enquête voor de medewerkers in etappes gedaan wordt. Het is namelijk niet mogelijk om de enquête per mail naar de medewerkers te sturen en om alle medewerkers van de werkvloer te halen om de enquête in te laten vullen, omdat het werk op de productielijn niet stil mag komen te liggen. Er is afgesproken met de groupmanager dat medewerkers die dienst hebben tot 15:45 uur om 15:30 uur in een computerruimte de enquête digitaal online gaan invullen onder begeleiding. In de computerruimte is er ruimte voor tien personen. In een ideale situatie zijn er dus tien sessies nodig om de volledige onderzoekspopulatie te laten deelnemen aan de enquête. Hieronder in een tabel een overzichtelijke weergave.

Computerruimte 10 plaatsen incl. computers	Onderzoekspopulatie 92 medewerkers	Onderzoekspopulatie 5 leidinggevend
Sessie 1	10	Per mail
Sessie 2	10	
Sessie 3	10	
Sessie 4	10	
Sessie 5	10	
Sessie 6	10	
Sessie 7	10	
Sessie 8	10	
Sessie 9	10	
Sessie 10	2	
Totaal	92	5

Voortgang enquêtes sessie 6

Na afloop van de zesde sessie is er een mail gestuurd naar de sectiemanagers, groupmanager en HR-adviseur over de voortgang van de enquêtes. De mail was bedoeld om leidinggevend te herinneren aan het schema van de enquêtes en de opkomst van de respondenten te verhogen. De opkomst was tot zo ver namelijk ongeveer 33% van de onderzoekspopulatie. In de mail was duidelijk gemaakt dat er vanaf dat moment ruimte was voor 20 deelnemers per sessie en dat er buiten het digitaal invullen van de enquête ook de mogelijkheid was om de enquête op papier in te vullen. Buiten het mailverkeer is er ook herhaaldelijk telefonisch contact geweest met leidinggevend ter herinnering om medewerkers te laten deelnemen aan de enquête.

Voortgang enquêtes sessie 7

Na de interventie bij sessie 6 zijn er de eerstvolgende sessie maar drie deelnemers komen opdagen voor het invullen van de enquête. Buiten de interventie na sessie 6 hebben alle sectiemanagers hun medewerkers tijdens een dagelijks overleg erop geattendeerd om de enquête om 15:30 in te vullen. De reden van de lage opkomst is onbekend, allerlei redenen kunnen hieraan ten grondslag liggen.

De mogelijkheden die hierna beschreven worden is op basis van een persoonlijke analyse over de cultuur en sfeer die er heerst bij de productie van Caterpillar Work Tools. Het is mogelijk dat medewerkers niet gemotiveerd zijn om de enquête in te vullen. Dit kan verschillende redenen hebben, de oorzaak kan zijn dat medewerkers in het verleden slechte ervaringen hebben gehad met enquêtes of bijvoorbeeld ‘enquete-moe’ zijn. Een andere mogelijkheid is dat zij niet de waarde van enquêtes inzien, bijvoorbeeld dat het een kans en methode is om invloed uit te oefenen op de organisatie. Tot slot kan een oorzaak van de lage opkomst ook liggen aan de toelichting van de enquête. Als medewerkers onvoldoende zijn ingelicht over de inhoud en het doel van de enquête kan dat demotiverend werken.

Kort na de zevende sessie zijn de sectiemanagers persoonlijk benaderd en ingelicht over de situatie van de lage opkomst. Daarbij zijn er papieren enquêtes afgegeven bij de sectiemanagers om medewerkers ook de mogelijkheid te geven de enquête via de sectiemanagers in te vullen.

Voortgang enquêtes tot en met laatste sessie

De opkomst is laag gebleven. Tijdens de negende sessie heeft een medewerker uitgelegd waarom de opkomst zo laag is. Volgens hem komt het omdat medewerkers slechte ervaringen in het verleden hebben met enquêtes van Caterpillar Work Tools. Hij gaf aan dat er vaak enquêtes zijn afgenomen maar er nooit iets met de resultaten zijn gedaan. Dit is volgens hem de voornaamste reden van de lage opkomst voor de enquête.

Voor de laatste sessie zijn medewerkers op de werkvloer persoonlijk benaderd met papieren enquêtes. Zij hadden de mogelijkheid om de enquête ter plekke in te vullen of zij konden de enquête invullen bij de receptie. In beide gevallen konden de medewerkers de enquête inleveren bij de receptie. Deze interventie heeft uiteindelijk nog acht respondenten opgeleverd.

4.2.3 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie voor het praktijkonderzoek omvat 97 medewerkers, waaronder 5 leidinggevenden en 92 medewerkers. Het aantal medewerkers van de productieafdeling is in totaal 127 medewerkers, waaronder 26 uitzendkrachten en 3 stagiaires. Uitzendkrachten en stagiaires worden niet meegerekend in de onderzoekspopulatie, omdat zij geen beoordelingsgesprekken hebben. Hieronder in een som weergegeven.

Onderzoekspopulatie	= totaal aantal medewerkers minus het aantal uitzendkrachten en stagiaires
---------------------	--

Of

Onderzoekspopulatie	= aantal medewerkers met een Caterpillar Work Tools arbeidsovereenkomst
---------------------	---

De onderzoekspopulatie bestaat enkel uit mannen. De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie is 41 jaar.

Steekproef

Voor het praktijkonderzoek is geen steekproef van toepassing. Er wordt niet een bepaalde selectie uit de onderzoekspopulatie onderzocht.

4.2.4 Steekproefcalculator

Een steekproefcalculator rekent aan de hand van een formule uit wat de minimale aanbevolen omgang voor een onderzoek moet zijn. Ondanks dit onderzoek geen steekproef heeft geeft de steekproefcalculator het minimaal aanbevolen respondenten aan dat nodig is voor een representatieve uitkomst.

Dit onderzoek heeft een onderzoekspopulatie van 97 en de steekproefcalculator geeft aan dat de minimaal aanbevolen score 78 moet zijn. In dit onderzoek is hier niet aan voldoen, het aantal respondenten voor dit onderzoek is 52. Voor nader uitleg hierover zie paragraaf 4.2.2.

4.3 Meetinstrumenten en analyses

De meetinstrumenten voor het onderzoek zijn interviews en vragenlijsten. Om het probleem zo helder mogelijk te krijgen zijn er interviews gehouden en voor het praktijkonderzoek zijn er enquêtes gemaakt.

4.3.1 Interviews

In het vooronderzoek zijn vier interview gehouden met vijf medewerkers. Elke medewerker die is geïnterviewd is werkzaam op een ander niveau. Hier is bewust voor gekozen, omdat het een zo breed mogelijke beeld geeft over de beleving van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools. De interviews zijn gehouden aan de hand van de 6W-formule van Nel Verhoeven. Hier staan de 6W-vragen centraal: wie, wat, waar, wanneer, waarom en welke. Voor een meer uitgebreide omschrijving over de 6W-formule zie paragraaf 4.2.1.

4.3.2 Vragenlijsten

Voor het praktijkonderzoek is gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Er is onderzoek gedaan aan de hand van twee enquêtes. Hierbij is er onderscheidt gemaakt in een enquête voor leidinggevenden en een enquête voor medewerkers. De vier dimensies die omschreven staan in het conceptueel model staan centraal in de enquêtes. Alle vragen in de vragenlijsten zijn te herleiden naar de vier dimensies uit het conceptueel model. De vier dimensies zijn **methodiek, criteria, beoordelaars en ontwikkeling**. Voor inzage van het conceptueel model zie hoofdstuk 3.

4.3.3 Meting

De interviews uit het vooronderzoek geldt niet als officieel kwalitatief praktijkonderzoek, omdat het niet aan de volledige voorwaarden voldoet. Vandaar dat het niet aan bod komt in deze paragraaf.

De begrippen die centraal staan en gemeten worden in de vragenlijst zijn de vier dimensies uit het conceptueel model:

- Methodiek
- Criteria
- Beoordelaars
- Ontwikkeling

Voor de vragenlijsten is gebruikt gemaakt van verschillende vraagvormen:

- Vierpuntsschaal vraag
- Ja/Nee vraag
- Ja/Nee vraag inclusief ruimte voor open antwoord bij het invullen van 'Ja'
- Meerkeuzevraag maximaal 1 antwoord
- Meerkeuzevraag meerdere antwoorden mogelijk (geen limiet)

Hieronder worden de vraagvormen omschreven.

Vierpuntsschaal vraag

In de vragenlijst voor het praktijkonderzoek is bewust gekozen voor een vierpuntsschaal in plaats van een vijfpuntsschaal. Dit om te zorgen dat respondenten niet voor de 'makkelijke middenweg' kiezen en verplicht zijn een keuze te maken. Omdat er geen neutrale keuze is worden de respondenten ook meer geprikkeld om na te denken over hun keuze. De vier- en vijfpuntsschaal worden hieronder weergegeven.

Vierpuntsschaal
- Helemaal mee oneens
- Mee oneens
- Mee eens
- Helemaal mee eens

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

Ja/Nee vraag

De Ja/Nee vragen worden ook wel *dichotomische vragen* genoemd. Dit zijn vragen die twee mogelijke antwoorden kunnen opleveren, in dit geval dus *ja* of *nee*. Gezien de vragenlijst gericht is op het onderzoeken van ervaringen en behoeftes mag verondersteld worden dat de respondenten een mening hebben, vandaar dat dichotomische vragen een effectieve vraagvorm is.

Ja/Nee vraag inclusief ruimte voor open antwoord bij het invullen van 'Ja'

Deze vraagvorm wordt *semi-gesloten* genoemd. Voor deze vraagvorm is gekozen zodat de respondent, na het beantwoorden van de keuzevraag, de mogelijkheid heeft zijn mening te geven. De reden voor het toevoegen van een open antwoord is, omdat er veel verschillende antwoorden mogelijk zijn die niet op te vangen zijn in een keuzevraag. Tevens omdat in de vraag de mening van de respondent van belang is.

Meerkeuzevraag maximaal 1 antwoord

Deze vraagvorm is een gesloten vraag. Het geeft een opsomming van items weer en wordt *selectieve vraag* genoemd. Deze vraagvorm is gekozen om een duidelijk antwoord te krijgen.

Meerkeuzevraag meerdere antwoorden mogelijk (geen limiet)

Deze vraagvorm is een gesloten vraag. Het geeft een opsomming van items weer en er is keuze voor meerdere antwoorden. Deze vraagvorm wordt *alternatieve vraag* genoemd. Er is voor deze vraagvorm gekozen om een duidelijk antwoord te krijgen waarin de respondent kan kiezen uit meerdere antwoorden.

4.3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor het praktijkonderzoek is er gebruikgemaakt van twee bestaande vragenlijsten. De vragenlijsten die gebruikt zijn voor het praktijkonderzoek zijn gebaseerd op bestaande onderzoeken:

- De eerste vragenlijst is uit het onderzoeksrapport van Jorik Erents (2016). Het onderzoeksrapport is geschreven in het kader van een derdejaars stage voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER op de NHL Hogeschool te Leeuwarden.
- De tweede vragenlijst is uit het onderzoeksrapport van Judith van Sundert (2008). Een scriptie geschreven in het kader van de afronding van de masteropleiding Organisatie Psychologie aan de Universiteit Utrecht.

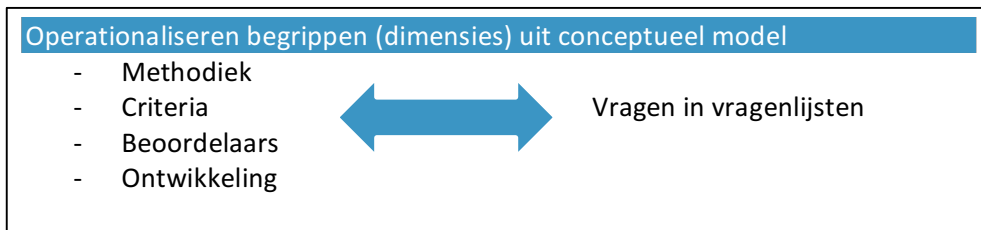
Sommige vragen die overgenomen zijn uit bestaande vragenlijsten zijn uitgebreid met een breder keuzeantwoord. Deze aanpassingen waren nodig, zodat de respondenten zo volledig mogelijk de vragen konden beantwoorden. Gezien de vragen uit de bestaande vragenlijsten niet volledig hetgeen meet wat er voor dit onderzoek gemeten moest worden, zijn er vragen uit eigen initiatief aan de vragenlijst toegevoegd. Het toevoegen van vragen uit eigen initiatief was daarom onvermijdelijk en maakt de meting in de vragenlijst compleet. Het toevoegen van eigen vragen heeft mogelijk een negatief effect op de betrouwbaarheid van het praktijkonderzoek.

De vragenlijsten zijn overlegd en gecontroleerd op inhoud en correctheid door collega's van stage en docenten van Hogeschool Fontys.

Collega's Caterpillar Work Tools	Docenten Fontys Hogeschool
- HR-adviseur Productie – Linda Heijnen - HR-adviseur Kantoor – Anne Hendriks - HR-assistent – Carlijn van den Bogaard	- Onderzoekspecialiste - Danielle de Laat - Stagebegeleider - Paul Hendriks

Voor een weergave van de bestaande vragenlijsten zie bijlage 7. Voor een weergave van de vragenlijsten die gebruikt zijn voor het praktijkonderzoek zie bijlage 8.

De vier begrippen (dimensies) uit het conceptueel model, die centraal staan in het praktijkonderzoek, zijn geoperationaliseerd in de vragenlijsten. Alle vragen uit de enquêtes zijn te koppelen aan de vier dimensies van het conceptueel model. Dit waarborgt de validiteit van de vragenlijsten.



4.3.5 Generaliseerbaarheid

Gezien dit onderzoek geen steekproef heeft maar een hele onderzoekspopulatie heeft onderzocht, is het onderzoek niet te generaliseren naar 'het overige deel van de onderzoekspopulatie'. Daarentegen is het onderzoek wel generaliseerbaar voor alle medewerkers van Caterpillar Work Tools die werkzaam zijn op de productie. Hiermee worden de medewerkers benadrukt die wel de kans hebben gekregen maar niet hebben deelgenomen aan de enquêtes. Zij zijn namelijk onderdeel van de onderzoekspopulatie van dit onderzoek.

Ondanks geen organisatie of situatie helemaal hetzelfde is, zijn de onderzoeksresultaten in bepaalde mate generaliseerbaar bij andere Caterpillar Work Tools organisaties, omdat er hoogstwaarschijnlijk veelal dezelfde werkzaamheden uitgevoerd worden. Echter zijn andere Caterpillar Work Tools organisaties gevestigd in het buitenland waar een andere werkcultuur heerst met andere waarden en normen dan in Nederland.

Tot slot is dit onderzoek nooit volledig generaliseerbaar, omdat specifiek onderzoek is gedaan naar ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevendenden. Iedereen ervaart alles op zijn of haar eigen manier en iedereen heeft zijn of haar eigen behoeftes.

4.3.6 Verbinding theoretische kader en methodische verantwoording

Het theoretische onderzoek heeft inzicht gegeven in wat veelbesproken en belangrijke onderwerpen zijn met betrekking tot de hoofd- en deelvragen, ofwel beoordelingssystemen. Tijdens het theoretische onderzoek zijn de dimensies van het conceptueel model ontstaan. Deze vier dimensies staan centraal in het praktijkonderzoek en worden aan de hand van vragen in enquêtes geoperationaliseerd. Met andere woorden, alle vragen uit de enquêtes zijn onderverdeeld in de vier dimensies uit het conceptueel model, die ontstaan zijn uit het theoretisch onderzoek. Voor een weergave van de onderverdeling van de dimensies in de enquêtes zie bijlage 9.

De vragen uit de enquêtes zijn te herleiden uit de theoretische kader. Voor een weergave van de koppeling tussen de vragen uit de enquêtes en de theoretische kader zie bijlage 10.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het praktijkonderzoek weergegeven, inclusief de analyse daarvan. De onderzoeksresultaten worden objectief besproken en in het volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd. De onderzoeksresultaten worden per enquête en per dimensie uit het conceptueel model weergegeven.

5.1 Enquête medewerkers

De vier dimensies uit het conceptueel model zijn methodiek, criteria, beoordelaars en ontwikkeling. Per dimensie worden de belangrijkste onderzoeksresultaten en analyse daarvan weergegeven.

Methodiek

Hoe vaak heeft u een beoordelingsgesprek? Bijna 60% van de respondenten geeft aan twee keer per jaar een beoordelingsgesprek te hebben. Ruim 40% geeft aan één keer per jaar of één keer per twee jaar een beoordelingsgesprek te hebben. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **2 keer per jaar**.

3. Hoe vaak heeft u een beoordelingsgesprek?

1 keer per twee jaar	2 (4.26 %)
1 keer per jaar	17 (36.17 %)
2 keer per jaar	28 (59.57 %)
3 keer per jaar	0 (0 %)
4 keer per jaar of vaker	0 (0 %)

n = 47
47

Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. Bijna de helft van de respondenten geeft aan zich niet voor te bereiden op een beoordelingsgesprek en ruim 44% geeft aan zich voor te bereiden door na te denken over zijn functioneren. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **ik bereid me niet voor**. De mediaan is het antwoord **nadenken over mijn functioneren**.

4. Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerder...

Mezelf schriftelijk voorbereiden	3 (6.38 %)
Tussentijdse aantekeningen maken	7 (14.89 %)
Nadenken over mijn functioneren	21 (44.68 %)
Eerdere beoordelingsverslagen lezen	5 (10.64 %)
Feedback vragen aan collega's en/of klanten	1 (2.13 %)
Ik bereid me niet voor	22 (46.81 %)

n = 47
59

Ik vind feedback krijgen belangrijk. 100% van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden om feedback te krijgen. Bijna 60% vindt het belangrijk om feedback te krijgen van zijn leidinggevende en collega's uit het team. Een op de acht vindt het belangrijk om feedback van zijn collega's te krijgen en ruim 27% vindt het belangrijk om feedback van zijn leidinggevende te krijgen. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **ja, van mijn leidinggevende en collega's uit het team**.

10. Ik vind feedback KRIJGEN belangrijk

Ja, van mijn leidinggevende	13 (27.66 %)
Ja, van mijn collega's uit mijn team	6 (12.77 %)
Ja, van mijn leidinggevende en collega's uit mijn team	28 (59.57 %)
Nee	0 (0 %)

n = 47
47

Ik vind feedback geven belangrijk. Ruim 90% van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden om feedback te geven. Ruim 63% vindt het belangrijk om feedback te geven aan zijn leidinggevende en collega's uit het team. Ruim 10% vindt het belangrijk om feedback te geven aan zijn collega's. Ruim 17% vindt het belangrijk om feedback te geven aan zijn leidinggevende. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **ja, aan mijn leidinggevende en collega's uit het team**.

11. Ik vind feedback GEVEN belangrijk

Ja, aan mijn leidinggevende		8 (17.02 %)
Ja, aan mijn collega's uit mijn team		5 (10.64 %)
Ja, aan mijn leidinggevende en collega's uit mijn team		30 (63.83 %)
Nee		4 (8.51 %)
		n = 47 # 47

Buiten de beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn leidinggevende. Ruim de helft van de respondenten geeft aan geen kortdurende evaluatiegesprekken buiten de beoordelingsgesprekken te hebben met zijn leidinggevende. Een op de vijf geeft aan maandelijks een kortdurend evaluatiegesprek te hebben met zijn leidinggevende en ruim een kwart geeft aan wekelijks een kortdurend evaluatiegesprek te hebben met zijn leidinggevende. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **nee**.

13. Buiten de beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegespr...

Ja, dagelijks		0 (0 %)
Ja, wekelijks		13 (27.66 %)
Ja, maandelijks		9 (19.15 %)
Nee		25 (53.19 %)
		n = 47 # 47

Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben. Ruim 72% van de respondenten geeft aan dat zij naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken kortdurende evaluatiegesprekken willen. Ruim 27% geeft aan hier geen behoefte aan te hebben. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **ja**.

14. Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evalua...

Ja		34 (72.34 %)
Nee		13 (27.66 %)
		n = 47 # 47

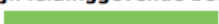
Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek hebben. Ruim 40% van de respondenten geeft aan een keer per drie maanden een kortdurend evaluatiegesprek te willen. Ruim 23% geeft aan het een keer per vier maanden te willen, 17% geeft aan het een keer per vier maanden te willen, 8,5% wil het een keer per twee maanden, ruim 6% een keer per week en ruim 4% een keer per twee weken. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **1x per drie maanden**.

15. Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend eva...

1x per dag		0 (0 %)
1x per week		3 (6.38 %)
1x per twee weken		2 (4.26 %)
1x per maand		11 (23.4 %)
1x per twee maanden		4 (8.51 %)
1x per drie maanden		19 (40.43 %)
1x per vier maanden		8 (17.02 %)
		n = 47 # 47

Ik wil niet alleen door mijn leidinggevende beoordeeld worden, maar ook door mijn collega's uit mijn team. Ruim 53% van de respondenten geeft aan niet door hun collega's uit het team beoordeeld willen worden. Ruim 46% geeft aan door hun collega's uit het team beoordeeld te willen worden. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **nee**.

16. Ik wil niet alleen door mijn leidinggevende beoordeeld worden, maar oo...

Ja		22 (46.81 %)
Nee		25 (53.19 %)
n = 47 # 47		

Criteria

De criteria waarop ik beoordeeld word tijdens beoordelingsgesprekken zijn mij duidelijk. Ruim 78% van de respondenten geeft aan dat de criteria waarop zij beoordeeld worden tijdens beoordelingsgesprekken duidelijk is. Ruim 21% geeft aan dat de criteria onduidelijk is. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

De criteria waarop ik beoordeeld word tijdens beoordelingsgesprekken zijn mij duidelijk

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		10 (21.28 %)
Mee eens		32 (68.09 %)
Helemaal mee eens		5 (10.64 %)
n = 47 # 47		

De criteria waarop ik beoordeeld word is afgestemd op mijn functie en mijn dagelijkse werkzaamheden. Ruim 68% van de respondenten geeft aan dat de criteria waarop zij beoordeeld worden afgestemd is om hun functie en dagelijkse werkzaamheden. Ruim 31% geeft aan dat het onduidelijk is. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

De criteria waarop ik beoordeeld word is afgestemd op mijn functie en mijn dagelijkse werkzaamheden

Helemaal mee oneens		2 (4.26 %)
Mee oneens		13 (27.66 %)
Mee eens		27 (57.45 %)
Helemaal mee eens		5 (10.64 %)
n = 47 # 47		

Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn team van mij verwacht. Ruim 61% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken een beter beeld geeft van wat het team van hun verwacht. Ruim 38% geeft aan dat het geen beter beeld geeft. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn team van mij verwacht

Helemaal mee oneens		3 (6.38 %)
Mee oneens		15 (31.91 %)
Mee eens		22 (46.81 %)
Helemaal mee eens		7 (14.89 %)
n = 47 # 47		

Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteed aan de punten waar ik goed in ben. Ruim 72% van de respondenten geeft aan dat er tijdens beoordelingsgesprekken voldoende aandacht wordt besteed aan de punten waar zij goed in zijn. Ruim 27% geeft aan dat er onvoldoende aandacht voor is. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteed aan de punten waar ik goed in ben

Helemaal mee oneens		2 (4.26 %)
Mee oneens		11 (23.4 %)
Mee eens		29 (61.7 %)
Helemaal mee eens		5 (10.64 %)

n = 47

47

Wat is het voornaamste onderwerp dat door de leidinggevende besproken wordt tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. Ruim 74% van de respondenten geeft aan dat hun gedrag van afgelopen periode het voornaamste onderwerp is. 68% geeft aan dat het hun individuele prestatie van afgelopen periode is, 51% geeft aan hun rol in het team van afgelopen periode, ruim 44% geeft aan hun individuele doelen van afgelopen periode, ruim 42% geeft aan hun ambities, behoeftes en wensen, ruim 38% geeft aan hun rol in het team voor de komende periode, de ontwikkelingsmogelijkheden en de werksfeer. Ruim 31% geeft aan hun gedrag voor komende periode, ruim 29% geeft aan hun individuele doelen voor komende periode en de teamprestaties van afgelopen periode. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mijn gedrag van afgelopen periode**.

6. Wat is het voornaamste onderwerp dat DOOR DE LEIDINGGEVENDE BESPROKEN W...



Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. Ruim 53% van de respondenten geeft aan dat zij het liefst over hun ambities, behoeftes en wensen willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek. Ruim 51% geeft aan over de arbeidsomstandigheden te willen praten, 46% geeft aan hun ontwikkelingsmogelijkheden, ruim 44% geeft aan de werksfeer, ruim 40% geeft aan hun individuele prestaties van afgelopen periode, ruim 38% geeft aan hun werkzaamheden en rol in het team voor komende periode. Ruim 36% geeft aan hun individuele doelen voor komende periode, ruim 29% geeft aan hun rol in het team van afgelopen periode en ruim 23% geeft aan de teamdoelstellingen voor komende periode en hun gedrag voor komende periode. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mijn ambities, behoeftes en wensen**.

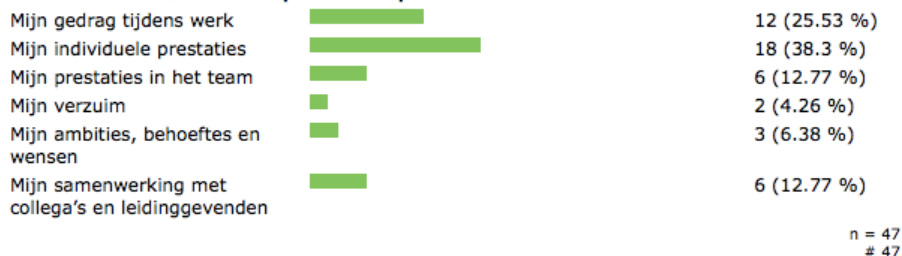
7. Wat is het voornaamste onderwerp waar U OVER ZOU WILLEN SPREKEN tijdens...

Mijn gedrag van afgelopen periode		15 (31.91 %)
Mijn gedrag voor komende periode		11 (23.4 %)
Mijn individuele prestaties van afgelopen periode		19 (40.43 %)
Mijn werkzaamheden voor komende periode		18 (38.3 %)
Mijn individuele doelen van afgelopen periode		13 (27.66 %)
Mijn individuele doelen voor komende periode		17 (36.17 %)
Mijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)		14 (29.79 %)
Mijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)		18 (38.3 %)
De teamprestaties van afgelopen periode		9 (19.15 %)
De teamwerkzaamheden voor komende periode		7 (14.89 %)
De teamdoelstellingen van afgelopen periode		8 (17.02 %)
De teamdoelstellingen voor komende periode		11 (23.4 %)
Mijn verzuim		3 (6.38 %)
Mijn ambities, behoeftes en wensen		25 (53.19 %)
Ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)		22 (46.81 %)
De werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met colle-ga's/leidinggevend)		21 (44.68 %)
De arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)		24 (51.06 %)
Persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)		7 (14.89 %)
Anders, namelijk...		2 (4.26 %)

n = 47
264

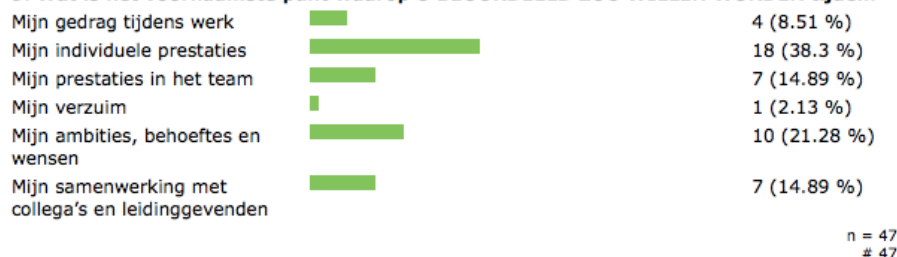
Wat is het voornaamste punt waarop u door de leidinggevende wordt beoordeeld tijdens een beoordelingsgesprek? Ruim 38% van de respondenten geeft aan dat hun individuele prestaties het voornaamste punt is waarop zij beoordeeld worden door hun leidinggevende tijdens een beoordelingsgesprek. Ruim een kwart geeft aan dat het voornaamste punt hun gedrag tijdens werk is. Ruim 12% geeft aan dat het de prestaties in het team en samenwerking met collega's en leidinggevend is. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mijn individuele prestaties**.

8. Wat is het voornaamste punt waarop u DOOR DE LEIDINGGEVENDE WORDT BEOOR...



Wat is het voornaamste punt waarop u beoordeeld zou willen worden tijdens een beoordelingsgesprek? Ruim 38% van de respondenten geeft aan dat het voornaamste punt waarop zij beoordeeld willen worden tijdens een beoordelingsgesprek is hun individuele prestaties. Ruim 21% geeft aan dat het voornaamste punt hun ambities, behoeftes en wensen is. Ruim 14% geeft aan dat het hun prestaties in het team en samenwerking met collega's en leidinggevend is. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mijn individuele prestaties**. De mediaan is **mijn prestaties in het team**.

9. Wat is het voornaamste punt waarop U BEOORDEELD ZOU WILLEN WORDEN tijde...



Beoordelaars

Voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt word ik door mijn leidinggevende voldoende ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek. Ruim 59% van de respondenten geeft aan dat zij voldoende worden ingelicht door hun leidinggevende. Ruim 40% geeft aan dat zij onvoldoende worden ingelicht door hun leidinggevende. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

**5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen
Voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt word ik door mijn leidinggevende voldoende ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek?**



Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht. 68% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken hun een beter beeld geeft van wat hun leidinggevende van hun verwacht. 32% geeft aan dat het hun niet een beter beeld geeft. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

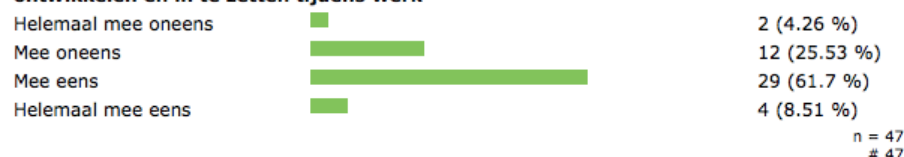
Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht



Ik word door mijn leidinggevende gemotiveerd mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 70% van de respondenten geeft aan door hun leidinggevende gemotiveerd te worden om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 29% van de respondenten geeft aan niet gemotiveerd te worden. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Ik word door mijn leidinggevende gemotiveerd mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk



Ik krijg de gelegenheid van mijn leidinggevende om mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 61% van de respondenten geeft aan van hun leidinggevende de gelegenheid te krijgen om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 38% geeft aan niet de gelegenheid te krijgen. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

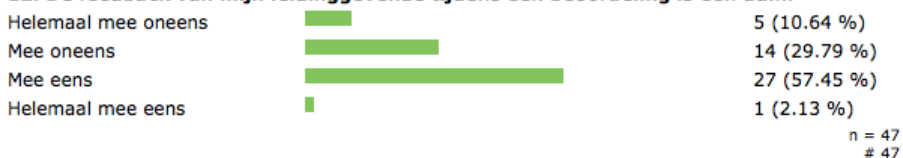
5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Ik krijg de gelegenheid van mijn leidinggevers om mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk



De feedback van mijn leidinggevende tijdens een beoordeling is een duidelijke weergave van mijn daadwerkelijke prestaties. Ruim 59% van de respondenten geeft aan dat de feedback van hun leidinggevende tijdens een beoordeling een duidelijke weergave is van hun daadwerkelijke prestaties. Ruim 40% geeft aan dat de feedback geen duidelijk weergave is. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

12. De feedback van mijn leidinggevende tijdens een beoordeling is een duidelijke weergave van mijn daadwerkelijke prestaties.



Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn motivatie. Ruim 57% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken een positieve bijdrage levert aan hun motivatie. Ruim 42% geeft aan dat het geen positieve bijdrage levert aan hun motivatie. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

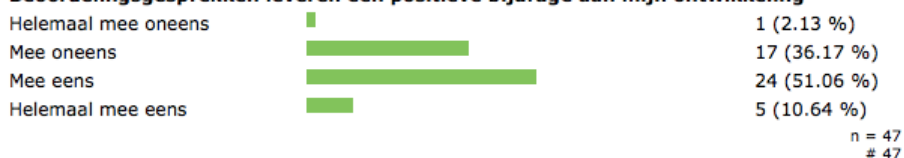
Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn motivatie



Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn ontwikkeling. Ruim 61% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken een positieve bijdrage levert aan hun ontwikkeling. Ruim 38% geeft aan dat het geen positieve bijdrage levert aan hun ontwikkeling. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

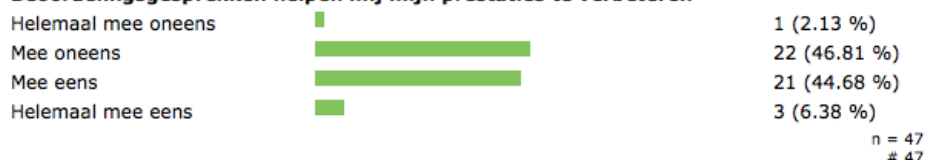
Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn ontwikkeling



Beoordelingsgesprekken helpen mij mijn prestaties te verbeteren. 51% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken helpen hun prestaties te verbeteren. 49% van de respondenten geeft aan dat het niet helpt hun prestaties te verbeteren. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee oneens**. De mediaan is **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken helpen mij mijn prestaties te verbeteren



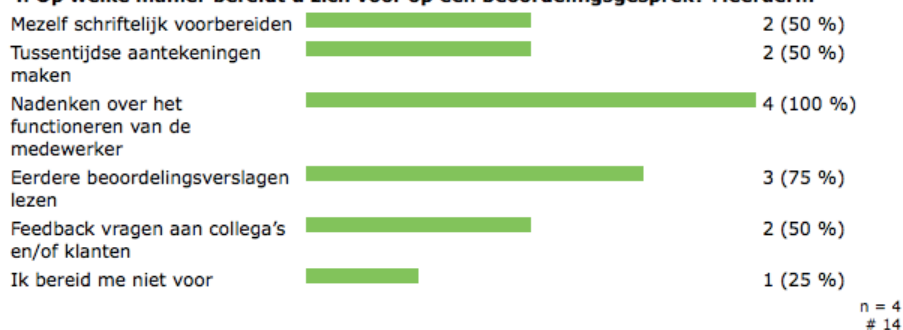
5.2 Enquête leidinggevenden

De vier dimensies uit het conceptueel model zijn methodiek, criteria, beoordelaars en ontwikkeling. Per dimensie worden de belangrijkste onderzoeksresultaten weergegeven.

Methodiek

Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. 100% van de respondenten geeft aan zich voor te bereiden om een beoordelingsgesprek door na te denken over het functioneren van de medewerker. 75% geeft aan zich voor te bereiden door eerdere beoordelingsverslagen te lezen. 50% geeft aan zich schriftelijk voor te bereiden, tussentijdse aantekeningen te maken en zich voor te bereiden door feedback te vragen aan collega's en/of klanten. Een kwart geeft aan zich niet voor te bereiden. De modus en mediaan van onderliggende vraag is het antwoord **nadenken over het functioneren van de medewerker**.

4. Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerder...



Ik vind feedback geven aan mijn team belangrijk. 75% van de respondenten geeft aan dat zij het belangrijk vinden om feedback te geven aan hun team. 25% geeft aan het niet belangrijk te vinden. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **helemaal mee eens**.

10. Ik vind feedback geven aan mijn team belangrijk



Ik vind het belangrijk dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven. 75% van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven. 25% geeft aan het niet belangrijk te vinden. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

11. Ik vind het belangrijk dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedbac...



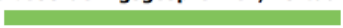
Naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn medewerkers. 50% van de respondenten geeft aan naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken ook maandelijks kortdurende evaluatiegesprekken te hebben met zijn medewerkers. 50% geeft aan geen kortdurende evaluatiegesprekken te hebben.

12. Naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende eval...



Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben met mijn medewerkers. 75% van de respondenten geeft aan kortdurende evaluatiegesprekken te willen met zijn medewerkers. 25% geeft aan daar geen behoefte aan te hebben. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **ja**.

13. Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evalua...

Ja		3 (75 %)
Nee		1 (25 %)
		n = 4 # 4

Ik zou, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek met mijn medewerkers willen. 50% van de respondenten geeft aan een keer per maand een kortdurend evaluatiegesprek te willen met zijn medewerkers. 25% geeft aan een keer per twee maanden en een keer per vier maanden. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **1x per maand**.

14. Ik zou, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend eva...

1x per dag		0 (0 %)
1x per week		0 (0 %)
1x per twee weken		0 (0 %)
1x per maand		2 (50 %)
1x per twee maanden		1 (25 %)
1x per drie maanden		0 (0 %)
1x per vier maanden		1 (25 %)
		n = 4 # 4

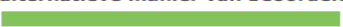
Heeft u weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht? 75% van de respondenten heeft weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht. 25% geeft aan dat niet gedacht te hebben. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **ja**.

Respondent 1: Ja, namelijk alleen op competenties en niet op smartgoals.

Respondent 2: Ja, namelijk logistieke beoordeling van Grimbergen gedeeltelijk overnemen.

Respondent 3: Ja, namelijk beoordeling toespitsen op de job role. Taleo beoordeling is op dit moment te wollig.

15. Heeft u weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht

Ja, namelijk		3 (75 %)
Nee		1 (25 %)
		n = 4 # 4

Criteria

De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is mij duidelijk. 75% van de respondenten geeft aan dat de criteria waarmee zij medewerkers beoordelen tijdens beoordelingsgesprekken duidelijk is. 25% geeft aan het niet duidelijk te vinden. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is mij duidelijk

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		1 (25 %)
Mee eens		2 (50 %)
Helemaal mee eens		1 (25 %)
		n = 4 # 4

De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgespreken is afgestemd op hun functie en hun dagelijkse werkzaamheden. 50% van de respondenten geeft aan dat de criteria afgestemd is op de functie en dagelijkse werkzaamheden van hun medewerkers. 50% geeft aan dat het niet is afgestemd op de dagelijkse werkzaamheden van hun medewerkers. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is afgestemd op hun functie en hun dagelijkse werkzaamheden

Helemaal mee oneens		1 (25 %)
Mee oneens		1 (25 %)
Mee eens		2 (50 %)
Helemaal mee eens		0 (0 %)
		n = 4 # 4

Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat het team van hun verwacht. 50% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken medewerkers een beter beeld geven van wat het team van hun verwacht. 50% geeft aan dat het geen beter beeld geeft. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee oneens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat het team van hun verwacht

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		2 (50 %)
Mee eens		1 (25 %)
Helemaal mee eens		1 (25 %)
		n = 4 # 4

Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteedt aan de punten waar medewerkers goed in zijn. 75% van de respondenten geeft aan dat er tijdens beoordelingsgesprekken voldoende aandacht wordt besteed aan de punten waar medewerkers goed in zijn. 25% geeft aan dat er niet voldoende aandacht wordt besteed.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteedt aan de punten waar medewerkers goed in zijn

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		1 (25 %)
Mee eens		3 (75 %)
Helemaal mee eens		0 (0 %)
		n = 4 # 4

Het voornaamste onderwerp dat ik bespreek tijdens een beoordelingsgesprek is: Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. 100% van de respondenten geeft aan dat het voornaamste onderwerp tijdens een beoordelingsgesprek is: het gedrag van afgelopen periode, de individuele prestaties van afgelopen periode en de medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen. 75% geeft aan dat het voornaamste onderwerp is: gedrag van komende periode, individuele doelen van afgelopen periode, de teamprestaties van afgelopen periode en de werksfeer.

6. Het voornaamste onderwerp dat ik bespreek tijdens een beoordelingsgesprek...



Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk. Gezien er meerdere antwoorden mogelijk zijn overstijgt het totaalpercentage van de antwoorden de 100%. 100% van de respondenten geeft aan dat het voornaamste onderwerp waarop zij zouden willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek is: het gedrag van afgelopen periode en individuele prestaties van afgelopen periode. 75% geeft aan dat het voornaamste onderwerp is: de medewerker zijn rol in het team van afgelopen periode, de teamprestaties van afgelopen periode, de teamdoelstellingen van afgelopen periode, de medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen en persoonlijke zaken.



Het voornaamste punt waarop ik een medewerker beoordeel tijdens een beoordelingsgesprek is: 50% van de respondenten geeft aan dat het voornaamste punt waarop zij hun medewerkers beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek hun gedrag tijdens werk is en 50% geeft aan dat het voornaamste punt de medewerkers hun individuele prestaties is.

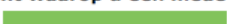
8. Het voornaamste punt waarop ik een medewerker beoordeel tijdens een beo...

Zijn gedrag tijdens werk		2 (50 %)
Zijn individuele prestaties		2 (50 %)
Zijn prestaties in het team		0 (0 %)
Zijn verzuim		0 (0 %)
Zijn ambities, behoeftes en wensen		0 (0 %)
Zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden		0 (0 %)

n = 4
4

Wat is het voornaamste punt waarop u een medewerker zou willen beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek? 50% van de respondenten geeft aan dat het voornaamste punt waarop zij hun medewerkers zouden willen beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek hun gedrag tijdens werk is en 50% geeft aan dat het voornaamste punt de medewerkers hun individuele prestaties is.

9. Wat is het voornaamste punt waarop u een medewerker zou willen beoordel...

Zijn gedrag tijdens werk		2 (50 %)
Zijn individuele prestaties		2 (50 %)
Zijn prestaties in het team		0 (0 %)
Zijn verzuim		0 (0 %)
Zijn ambities, behoeftes en wensen		0 (0 %)
Zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden		0 (0 %)

n = 4
4

Beoordelaars

Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat ik van hun verwacht. 50% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken medewerkers een beter beeld geven van wat zij van hun verwachten en 50% geeft aan dat het geen beter beeld geeft. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee oneens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat ik van hun verwacht

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		2 (50 %)
Mee eens		1 (25 %)
Helemaal mee eens		1 (25 %)

n = 4
4

Ik motiveer medewerkers om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. 100% van de respondenten geeft aan hun medewerkers te motiveren om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Ik motiveer medewerkers om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk

Helemaal mee oneens		0 (0 %)
Mee oneens		0 (0 %)
Mee eens		3 (75 %)
Helemaal mee eens		1 (25 %)

n = 4
4

Ik geef medewerkers de gelegenheid hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. 100% van de respondenten geeft aan dat zij medewerkers de gelegenheid geven om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Ik geef medewerkers de gelegenheid hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk

Helemaal mee oneens	0 (0 %)
Mee oneens	0 (0 %)
Mee eens	4 (100 %)
Helemaal mee eens	0 (0 %)
n = 4 # 4	

Ontwikkeling

Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de motivatie van medewerkers. 50% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken een positieve bijdrage levert aan de motivatie van medewerkers. 50% geeft aan dat het geen positieve bijdrage levert aan de motivatie. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee eens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de motivatie van medewerkers

Helemaal mee oneens	1 (25 %)
Mee oneens	1 (25 %)
Mee eens	2 (50 %)
Helemaal mee eens	0 (0 %)
n = 4 # 4	

Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers. 75% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling van medewerkers. 25% geeft aan dat het wel een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling. De modus van onderliggende vraag is het antwoord **mee oneens**.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers

Helemaal mee oneens	0 (0 %)
Mee oneens	3 (75 %)
Mee eens	1 (25 %)
Helemaal mee eens	0 (0 %)
n = 4 # 4	

Beoordelingsgesprekken helpen medewerkers hun prestaties te verbeteren. 50% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken medewerkers helpt hun prestaties te verbeteren. 50% geeft aan dat beoordelingsgesprekken niet helpen hun prestaties te verbeteren.

5. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen

Beoordelingsgesprekken helpen medewerkers hun prestaties te verbeteren

Helemaal mee oneens	0 (0 %)
Mee oneens	2 (50 %)
Mee eens	2 (50 %)
Helemaal mee eens	0 (0 %)
n = 4 # 4	

In dit hoofdstuk staat de interpretatie van verbanden die uit de onderzoeksresultaten naar voren zijn gekomen centraal. Vanuit de resultaten worden de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord. Tot slot worden de conclusies met het conceptueel model gemeten.

Bij de weergave van de conclusies is gekeken naar de meest opvallend uitkomsten en naar de relevantie daarvan voor het advies.

6.1 Conclusies hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt: **wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers en leidinggevendenden ten aanzien van het beoordelingssysteem?** Hieronder wordt de hoofdvraag aan de hand van de vier dimensies uit het conceptueel model beantwoordt.

Methodiek

Feedback is een belangrijk middel voor organisaties en mensen om te groeien. Uit het jaarlijkse benchmark onderzoek van Raet in 2016 is naar voren gekomen dat 41% van de respondenten liever continue feedback geven en ontvangen in plaats van traditionele beoordelingsgesprekken voeren (Grossouw, 2016). Uit de onderzoeksresultaten van de enquêtes blijkt dat medewerkers en leidinggevendenden feedback geven en ontvangen belangrijk vinden. 100% van de medewerkers geven aan dat zij het belangrijk vinden om feedback te ontvangen en 90% vindt het belangrijk om feedback te geven. Van de leidinggevendenden vindt 75% het belangrijk om hun team feedback te geven en dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven. Door bij Caterpillar Work Tools feedbackmomenten te creëren en vanuit het management feedback te stimuleren, ontstaat er ruimte om te communiceren. Hierdoor is het mogelijk dat leidinggevendenden en medewerkers (eerder) hun ervaringen, ideeën en behoeftes delen. Dit kan ten goede zijn voor de werksfeer, de motivatie verhogen en zorgen dat medewerkers zich meer betrokken voelen met de organisatie. Belangrijke voorwaarden voor het toepassen van feedback is dat het maatwerk is, mensen gemotiveerd moeten zijn om feedback te benutten en dat feedbacksessies gestructureerd worden toegepast. Tevens is tijd een belangrijke factor, mensen moeten genoeg tijd hebben om feedback te verwerken en te integreren in hun werk (Baroncini, 2017).

Uit de theorie blijkt dat de organisatie Sprout elke vier weken een feedbacksessie heeft (Ruijs, 2017). Tijdens de feedbacksessies staat teamprestaties centraal en worden zaken die dwarsliggen en behoeftes rondom ontwikkeling besproken. Dit is ten goede voor de sfeer en relaties binnen teams. Volgens Hearn (SkillsYouNeed, 2017) is het effectief om wekelijks een one-to-one meeting te houden met medewerkers in plaats van een one-to-one meeting elke kwartaal, half jaar of jaar. Hierdoor weet de leidinggevende wat er speelt bij zijn medewerkers en hebben medewerkers de gelegenheid privé zaken en werk gerelateerde zaken te bespreken. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek blijkt dat de helft van de medewerkers en leidinggevendenden geen kortdurende evaluatiegesprekken hebben. 72% van de medewerkers en 75% van de leidinggevendenden geven aan behoefte te hebben aan kortdurende evaluatiegesprekken. 40% van de medewerkers hebben behoefte om elke drie maanden een kortdurend evaluatiegesprek te houden en 23% elke maand. Daarbij geeft 50% van de leidinggevendenden aan behoefte te hebben om elke maand een kortdurend evaluatiegesprek te houden met hun medewerkers. De onderzoeksresultaten tonen aan dat het implementeren van gestructureerde kortdurende evaluatiegesprekken bij Caterpillar Work Tools een positieve bijdrage kan leveren aan de motivatie en ontwikkeling van medewerkers. Voor leidinggevendenden kan het ten goede zijn voor het vroegtijdig signaleren van problemen, ideeën en behoeftes. Tevens voor het beoordelen en coachen van medewerkers.

Van den Berg geeft in zijn boek *Het Nieuwe Beoordelen* aan dat het waardevol is om feedback te krijgen van mensen waarmee dagelijks gewerkt wordt, omdat die feedback gebaseerd is op (dagelijks) waargenomen gedrag (Weidema, 2017). Het nieuwe beoordelen bij de organisatie Sprout (Ruijs, 2017) vermijdt dat alleen leidinggevendenden beoordelen, omdat het geen recht doet op iemands prestaties. Het nieuwe beoordelen bij Sprout is daarom ook erop gericht dat collega's elkaar beoordelen. De onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek geven aan dat ruim 46% van de medewerkers niet alleen door hun leidinggevende beoordeeld willen worden, maar ook door hun collega's uit

het team. Bij Caterpillar Work Tools werken medewerkers regelmatig buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende en vaak binnen het gezichtsveld van collega's uit hun team. De reden waarom bijna de helft van de medewerkers aangeeft ook door collega's uit het team beoordeeld willen worden, kan zijn omdat collega's uit hetzelfde team meer feedback kunnen geven op basis van waargenomen gedrag dan leidinggevend.

Criteria

De theorie geeft aan dat als medewerkers langs eenzelfde meetlat beoordeeld worden het ze demotiveert, omdat het geen oog heeft voor individuele kwaliteiten (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135). Uit de onderzoeksresultaten van de enquêtes geeft bijna een derde van de medewerkers en de helft van de leidinggevend aan dat de criteria waarmee beoordeeld wordt tijdens beoordelingsgesprekken niet afgestemd is op de functies en de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Bovendien blijkt dat ruim 38% van de medewerkers en 50% van de leidinggevend vinden dat beoordelingsgesprekken geen beter beeld geven van wat hun team van hun verwacht. Caterpillar Work Tools gebruikt een beoordelingssysteem waarin iedereen op dezelfde manier en met eenzelfde meetlat beoordeeld wordt. Dit is door corporate (Caterpillar Inc.) bepaald en wordt door heel Caterpillar gehanteerd. Bovenstaande resultaten kunnen er op wijzen dat de criteria van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools niet bij elke functie op een effectieve manier toepasbaar is. Door in beoordelingsgesprekken meer te praten over de functie en dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers is het mogelijk dat medewerkers zich meer erkend en gewaardeerd voelen. Door in beoordelingsgesprekken meer over de verwachtingen van het team te praten bestaat de kans dat medewerkers meer duidelijkheid ervaren en zich meer betrokken voelen bij het team. Dit kan een positief effect hebben op de werksfeer en motivatie van de medewerkers.

Uit de onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat de voornaamste onderwerpen die besproken worden tijdens een beoordelingsgesprek niet in lijn liggen met de onderwerpen waar de medewerkers graag over willen praten. Hieronder een tabel die aangeeft wat de top vijf is uit de onderzoeksresultaten waarover gesproken wordt en waar medewerkers over willen praten.

Waarover gesproken wordt (ervaring)		Waarover medewerkers willen praten (behoefte)	
1	Gedrag van afgelopen periode	1	Ambities, behoeftes en wensen
2	Individuele prestatie van afgelopen periode	2	De arbeidsomstandigheden
3	Rol in het team van afgelopen periode	3	Ontwikkelingsmogelijkheden
4	Individuele doelen van afgelopen periode	4	De werksfeer
5	Ambities, behoeftes en wensen	5	Individuele prestatie van afgelopen periode

Als de leidinggevend van Caterpillar Work Tools meer aandacht besteden aan de onderwerpen waar medewerkers over willen praten, bestaat er een kans dat medewerkers beoordelingsgesprekken op een positievere manier gaan ervaren. Medewerkers kunnen zich meer erkend en gewaardeerd voelen wat mogelijk ten goede komt voor een betere werksfeer en motivatie.

Beoordelaars

Een beoordelingssysteem zou medewerkers waardering, erkenning en motivatie moeten geven. Tevens zou het ze de mogelijkheid moeten geven om behoeftes, ambities en verbeteringen te bespreken (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135). Een belangrijk onderdeel van het beoordelen van medewerkers is de rol van de beoordelaar. Een goede beoordeling hangt voornamelijk af van hoe het beoordelingssysteem door de beoordelaar wordt toegepast (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 140). Als leidinggevende is het belangrijk om open en duidelijk te communiceren met je medewerkers (SkillsYouNeed, 2017). Onderzoek uit 2017 van XpertHR Actueel onder 1.200 HR-professionals toont aan dat een derde van de respondenten vindt dat leidinggevend onbekwaam zijn om een beoordelingsgesprek te voeren. Het ontbreken van de juiste gesprekstechnieken en gebrek aan ervaring zijn de voornaamste redenen (Oelen, 2017). Uit de resultaten van het praktijkonderzoek geeft een derde van de medewerkers aan dat beoordelingsgesprekken geen beter beeld geeft van wat hun leidinggevend van hun verwacht en 50% van de leidinggevend zijn het eens met deze stelling. Ruim 40% van de medewerkers geven aan dat zij door hun leidinggevende onvoldoende worden ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek. Bijna een derde geeft aan dat zij niet gemotiveerd worden door hun leidinggevende om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 38% van de medewerkers geven aan van hun leidinggevende geen gelegenheid te krijgen om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Daarbij geeft 40% van de medewerkers aan dat de feedback van hun leidinggevende tijdens een beoordelingsgesprek een onduidelijke weergave is van hun daadwerkelijke prestaties.

Dit veronderstelt dat de leidinggevenden van Caterpillar Work Tools onvoldoende kwaliteiten bezitten om te fungeren als beoordelaar. Een gebrek aan ervaring en/of een gebrek aan scholing kan hiervan de oorzaak zijn. Een training waarin leidinggevenden worden opgeleid tot beoordelaar kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van een beoordelingsgesprek toeneemt en de medewerkers het gesprek meer positief gaan ervaren. In dit geval kan het invloed hebben op een betere werksfeer en een hogere motivatie bij de medewerkers.

Ontwikkeling

Uit wetenschappelijk onderzoek is naar voren gekomen dat beoordelingsgesprekken helemaal niet leiden tot prestatieverbetering en het medewerkers ook niet motiveert (Woerkom & Freese, 2015). Integendeel, want het blijkt dat het vaak leidt tot frustraties bij medewerkers en beschadigde relaties tussen leidinggevenden en medewerkers. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek geeft ruim 42% van de medewerkers en de helft van de leidinggevenden aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers. Alsook geeft ruim 38% van de medewerkers en driekwart van de leidinggevenden aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. Opvallend is dat 75% van de leidinggevenden deze stelling aanneemt. Daarnaast is de helft van de medewerkers en leidinggevenden van mening dat beoordelingsgesprekken niet helpen om de prestaties van medewerkers te verbeteren. Het is mogelijk dat de leidinggevenden van Caterpillar Work Tools tijdens beoordelingsgesprekken onvoldoende aandacht geven aan de motivatie en ontwikkeling van medewerkers. Tevens kan het erop wijzen dat leidinggevenden onbekwaam zijn om beoordelingsgesprekken te voeren door gebrek aan ervaring en/of scholing. Een training waarin leidinggevenden worden opgeleid tot beoordelaar kan ervoor zorgen dat de kwaliteit van een beoordelingsgesprek toeneemt en de medewerkers het gesprek meer positief gaan ervaren. In dit geval kan het invloed hebben op een betere werksfeer en een hogere motivatie bij de medewerkers.

Resultaten uit het praktijkonderzoek geven aan dat medewerkers tijdens beoordelingsgesprekken het liefst over hun ambities, behoeftes en wensen praten. Op de derde plaats staat dat zij willen praten over hun ontwikkelingsmogelijkheden. Door tijdens beoordelingsgesprekken meer aandacht te besteden aan de onderwerpen waar medewerkers behoefte aan hebben, is het mogelijk dat zij beoordelingsgesprekken positiever gaan ervaren. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers zich meer erkend en gewaardeerd voelen wat ten goede kan zijn voor de werksfeer en motivatie.

6.2 Conclusies deelvragen

De deelvragen van het onderzoek vormen gezamenlijk de hoofdvraag. Deelvragen van het onderzoek zijn als volgt:

1. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?
2. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?
3. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de beoordelaars ten aanzien van het beoordelingssysteem?
4. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?
5. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?
6. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?
7. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot hun rol als beoordelaar ten aanzien van het beoordelingssysteem?
8. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

Hieronder worden de deelvragen beantwoord.

1. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?

Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers het belangrijk vinden om feedback te geven en te ontvangen. Het creëren van feedbackmomenten geeft medewerkers en leidinggevenden de ruimte om te communiceren. Dit geeft mogelijkheden om te communiceren over ervaringen, ideeën en behoeftes wat ten goede kan zijn voor de werksfeer, motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

Ruim de helft van de respondenten geeft aan geen kortdurende evaluatiegesprekken buiten de beoordelingsgesprekken te hebben met zijn leidinggevende. Daarbij geeft ruim 72% aan dat zij behoefte hebben aan kortdurende evaluatiegesprekken waarbij 40% de behoefte heeft een keer per drie maanden een kortdurend evaluatiegesprek te houden en 23% een keer per maand. Het toepassen van gestructureerde kortdurende evaluatiegesprekken kan een positief effect hebben op de motivatie en ontwikkeling van de medewerkers. Voor leidinggevenden is het mogelijk dat zij hierdoor vroegtijdig problemen, ideeën en behoeftes kunnen signaleren. Tevens kan het voor leidinggevenden ten goede zijn voor het beoordelen en coachen van medewerkers.

Ruim 46% van de respondenten geeft aan niet alleen door hun leidinggevende beoordeeld te willen worden, maar ook door hun collega's uit het team. De reden waarom medewerkers ook door hun collega's uit het team beoordeeld willen worden kan zijn omdat medewerkers regelmatig buiten het gezichtsveld van hun leidinggevende werken. Medewerkers uit hetzelfde team werken regelmatig samen en binnen elkaars gezichtsveld. Doordat medewerkers elkaar zo vaak zien is een beoordeling veelal gebaseerd op waargenomen gedrag. Dit kan er op wijzen dat medewerkers ook beoordeeld willen worden door collega's uit het team.

2. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?

Bijna een derde van de respondenten geeft aan dat de criteria waarmee zij beoordeeld worden niet aansluit op hun functie en dagelijkse werkzaamheden. Ruim 38% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen beter beeld geven van wat hun team van hun verwacht. Caterpillar Inc. hanteert door heel de organisatie dezelfde beoordelingssysteem waar iedereen op dezelfde manier en met dezelfde meetlat beoordeeld wordt. De onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek tonen aan dat de criteria van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools mogelijk niet bij elke functie op een effectieve manier toepasbaar is. Als leidinggevenden tijdens beoordelingsgesprekken meer over de functie, dagelijkse werkzaamheden en de verwachtingen van het team praten is het mogelijk dat medewerkers meer duidelijkheid ervaren en zich meer erkend en gewaardeerd voelen. Dit kan resulteren in een betere werksfeer en hogere motivatie van de medewerkers.

Uit de onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat de voornaamste onderwerpen die besproken worden tijdens een beoordelingsgesprek niet in lijn liggen met de onderwerpen waar de medewerkers graag over willen praten. Als leidinggevenden zich tijdens beoordelingsgesprekken meer richten op de onderwerpen die medewerkers belangrijk vinden, bestaat er een kans dat medewerkers beoordelingsgesprekken op een positievere manier gaan ervaren. Dit kan ten goede zijn voor de werksfeer en motivatie van de medewerkers.

3. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de beoordelaars ten aanzien van het beoordelingssysteem?

Ruim 40% geeft aan dat zij onvoldoende worden ingelicht door hun leidinggevende over het doel van een beoordelingsgesprek. Een derde van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen beter beeld geven van wat hun leidinggevende van hun verwacht. Bijna een derde geeft aan dat zij niet gemotiveerd wordt door hun leidinggevende om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Ruim 38% van de respondenten geeft aan van hun leidinggevende niet gelegenheid te krijgen om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk. Tot slot geeft 40% aan dat de feedback van hun leidinggevende tijdens een beoordelingsgesprek een onduidelijke weergave is van hun daadwerkelijke prestaties. De onderzoeksresultaten geven aan

dat leidinggevenden mogelijk onvoldoende kwaliteiten bezitten om te fungeren als beoordelaar. De oorzaak hiervan kan zijn dat leidinggevenden onvoldoende ervaring en/of scholing hebben. Een training waar leidinggevenden worden opgeleid tot beoordelaars kan ervoor zorgen dat zij bekwaamde beoordelaars worden. Dit kan zorgen dat de kwaliteit van beoordelingsgesprekken toeneemt en dat medewerkers het gesprek positiever gaan ervaren. Dit kan ervoor zorgen dat de werksfeer toeneemt en medewerkers een hogere motivatie krijgen.

4. Wat zijn de ervaringen en behoeften van medewerkers met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

Ruim 42% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan hun motivatie. Ruim 38% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan hun ontwikkeling en 49% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken niet helpen hun prestaties te verbeteren. De onderzoeksresultaten kunnen er op wijzen dat er tijdens beoordelingsgesprekken onvoldoende aandacht wordt besteedt aan de motivatie en ontwikkeling van medewerkers. Het kan zijn dat de beoordelaars onbekwaam zijn om beoordelingsgesprekken te voeren, mogelijk door gebrek aan ervaring en/of scholing. Een training voor de leidinggevenden om te zorgen dat ze bekwaamde beoordelaars worden, kan ervoor zorgen dat de kwaliteit tijdens beoordelingsgesprekken toeneemt. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers tijdens beoordelingsgesprekken het liefst praten over hun ambities, behoeften en wensen. Op de derde plaats staat ontwikkelingsmogelijkheden. Het is mogelijk dat medewerkers beoordelingsgesprekken positiever gaan ervaren als er meer aandacht wordt besteed aan de onderwerpen waar zij over willen praten tijdens een beoordelingsgesprek. Hierdoor kan het zijn dat medewerkers zich meer erkend en gewaardeerd voelen, wat gunstig kan zijn voor een betere werksfeer en de motivatie van de medewerkers kan verhogen.

LEIDINGGEVENDEN

5. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de methodiek ten aanzien van het beoordelingssysteem?

75% van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden om hun team feedback te geven en dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat leidinggevenden het belangrijk vinden om feedback te geven en te ontvangen. Het creëren van feedbackmomenten geeft medewerkers en leidinggevenden de ruimte om te communiceren. Dit geeft mogelijkheden om te communiceren over ervaringen, ideeën en behoeften wat ten goede kan zijn voor de werksfeer, motivatie en betrokkenheid van de medewerkers.

50% geeft aan dat zij kortdurende evaluatiegesprekken hebben met hun medewerkers en 75% geeft aan dat zij behoefte hebben om kortdurende evaluatiegesprekken te voeren met hun medewerkers. 50% geeft aan behoefte te hebben om een keer per maand kortdurende evaluatiegesprekken te voeren. Het toepassen van gestructureerde kortdurende evaluatiegesprekken kan een positief effect hebben op de motivatie en ontwikkeling van de medewerkers. Voor leidinggevenden is het mogelijk dat zij hierdoor voortijdig problemen, ideeën en behoeften kunnen signaleren. Tevens kan het voor leidinggevenden ten goede zijn voor het beoordelen en coachen van medewerkers.

6. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevenden met betrekking tot de criteria ten aanzien van het beoordelingssysteem?

50% van de respondenten geeft aan dat de criteria niet afgestemd is op de functie en dagelijkse werkzaamheden van hun medewerkers en dat beoordelingsgesprekken medewerkers geen beter beeld geven van wat het team van hun verwacht. Caterpillar Inc. hanteert door heel de organisatie dezelfde beoordelingssysteem waar iedereen op dezelfde manier en met dezelfde meetlat beoordeeld wordt. De onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek tonen aan dat de criteria van het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools mogelijk niet bij elke functie op een effectieve manier toepasbaar is. Als leidinggevenden tijdens beoordelingsgesprekken meer over de functie, dagelijkse werkzaamheden en de verwachtingen van het team praten is het mogelijk dat medewerkers meer duidelijkheid ervaren en zich meer erkend en gewaardeerd voelen. Dit kan resulteren in een betere werksfeer en hogere motivatie van de medewerkers.

7. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevendenden met betrekking tot hun rol als beoordelaar ten aanzien van het beoordelingssysteem?

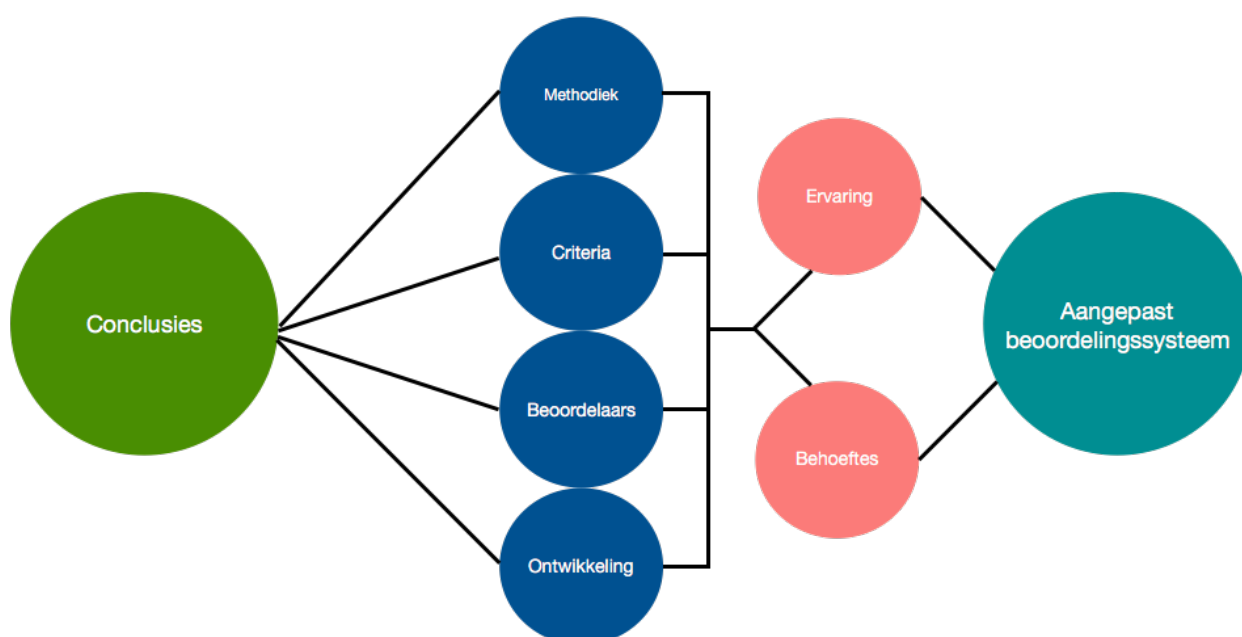
50% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken medewerkers geen beter beeld geven van wat zij van hun verwachten. De resultaten uit het praktijkonderzoek geven aan dat leidinggevendenden mogelijk onvoldoende kwaliteiten bezitten om te fungeren als beoordelaar. De oorzaak hiervan kan zijn dat leidinggevendenden onvoldoende ervaring en/of scholing hebben. Een training waar leidinggevendenden worden opgeleid tot beoordelaars kan ervoor zorgen dat zij bekwaamde beoordelaars worden. Dit kan de kwaliteit van beoordelingsgesprekken verhogen, wat waardevol kan zijn voor de werksfeer en motivatie van medewerkers.

8. Wat zijn de ervaringen en behoeften van leidinggevendenden met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden ten aanzien van het beoordelingssysteem?

50% geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers. 75% van de respondenten geeft aan dat beoordelingsgesprekken geen positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van medewerkers. 50% geeft aan dat beoordelingsgesprekken medewerkers niet helpen hun prestaties te verbeteren. De onderzoeksresultaten kunnen er op wijzen dat er tijdens beoordelingsgesprekken onvoldoende aandacht wordt besteedt aan de motivatie en ontwikkeling van medewerkers. Het kan zijn dat de beoordelaars onbekwaam zijn om beoordelingsgesprekken te voeren, mogelijk door gebrek aan ervaring en/of scholing. Een training voor de leidinggevendenden om te zorgen dat ze bekwaamde beoordelaars worden, kan ervoor zorgen dat de kwaliteit tijdens beoordelingsgesprekken toeneemt. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers tijdens beoordelingsgesprekken het liefst praten over hun ambities, behoeftes en wensen. Op de derde plaats stond ontwikkelingsmogelijkheden. Het is mogelijk dat medewerkers beoordelingsgesprekken positiever gaan ervaren als er meer aandacht wordt besteed aan de onderwerpen waar zij over willen praten tijdens een beoordelingsgesprek. Hierdoor kan het zijn dat medewerkers zich meer erkend en gewaardeerd voelen, wat gunstig kan zijn voor een betere werksfeer en de motivatie van de medewerkers kan verhogen.

6.3 Conclusie versus conceptueel model

Na het uitvoeren van het praktijkonderzoek zijn de conclusies met het conceptueel model vergeleken om te ontdekken of er een nieuw conceptueel model op basis van de conclusies nodig is. Gebaseerd op de conclusies is er geen nieuw conceptueel model nodig. Alle conclusies uit het praktijkonderzoek zijn te herleiden naar de vier dimensies uit het conceptueel model uit hoofdstuk drie. Hieronder een weergave van het conceptueel model inclusief het verband met de conclusies.



In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en wordt er besproken of het praktijkonderzoek voldoende valide, betrouwbaar en generaliseerbaar is. Er wordt aangegeven wat de tips zijn voor een vervolgonderzoek en de resultaten van het praktijkonderzoek worden vergeleken met de inzichten van de literatuur. Tot slot wordt gekeken naar de innovatie waarde van het praktijkonderzoek.

Respondenten praktijkonderzoek

Voor het praktijkonderzoek is gekozen voor een kwantitatief onderzoek aan de hand van enquêtes. Er was een aparte enquête voor medewerkers en een enquête voor leidinggevendenden. De enquête voor de medewerkers had een lage response. Dit heeft een negatieve invloed op de nauwkeurigheid van de resultaten. Ondanks de enquêtes twee maanden voor het einde van het onderzoek werden ingezet en er meerdere interventies werden gehouden tijdens de enquête-sessies om de response omhoog te krijgen, heeft maar net de helft van de medewerkers de enquête ingevuld. Daarentegen is door medewerkers bevestigd dat zij 'enquête-moe' zijn omdat in het verleden veel enquête zijn afgenomen bij Caterpillar Work Tools zonder dat er iets met de resultaten gedaan werd. Er is wellicht een manier voor in het vervolg om een hoger response te krijgen, dat is als medewerkers verplicht worden gesteld om de enquête te maken. Tijdens dit onderzoek werden ze niet verplicht gesteld maar hadden ze een keuze. Gezien de ervaringen van de medewerkers uit het verleden met enquêtes, is het niet meedoen aan een enquête een verklaarbare keuze.

Betrouwbaarheid en validiteit

In het onderzoek is geen meting gedaan op de betrouwbaarheid van het praktijkonderzoek. Voor het praktijkonderzoek is gebruikgemaakt van twee bestaande vragenlijsten. De bestaande vragenlijsten zijn gebaseerd op een onderzoek op hbo-niveau en op universitair niveau. Daarbij is er uit eigen initiatief van de onderzoeker vragen toegevoegd aan de vragenlijsten voor het praktijkonderzoek. Dit om te zorgen dat de vragenlijsten meten wat ze moeten meten.

Advies voor een vervolgonderzoek zou zijn om een meting op de betrouwbaarheid van het praktijkonderzoek te doen. Een geschikte betrouwbaarheidstest is Cronbach's alpha.

Objectiviteit

Het onderzoek is gebaseerd op een objectief onderzoek en is onafhankelijk van de onderzoeker. Tijdens het onderzoek zijn er geen (voor)oordelen en voorkeuren van de onderzoeker of andere belanghebbende met betrekking tot het onderzoek van toepassing geweest. De onderzoeker heeft zich gedurende het onderzoek neutraal opgesteld.

Repliceerbaarheid

Een herhaling van dit onderzoek onder dezelfde omstandigheden zal leiden tot dezelfde resultaten. Het onderzoek is zodanig gestructureerd dat iemand anders het onderzoek ook kan uitvoeren.

Conclusie en theoretische kader

Na het uitvoeren van het onderzoek zijn de conclusies vergeleken met de inzichten uit de theoretische kader:

Conclusies

De conclusie om mogelijk feedbackmomenten te creëren bij Caterpillar Work Tools staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.2.2 en 2.3.1. Sijbom toont aan dat feedback onder bepaalde voorwaarden een waardevol instrument is binnen organisaties (Baroncini, 2017). Onderzoek van Raet in 2016 toont aan dat 41% van de respondenten liever continue feedback geven en ontvangen in plaats van traditionele beoordelingsgesprekken voeren (Grossouw, 2016).

De conclusie dat gestructureerde kortdurende evaluatiegesprekken een positieve bijdrage kunnen leveren aan Caterpillar Work Tools staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2. Bij de organisatie Sprout is het nieuwe beoordelen gericht op zelfsturing en dat collega's binnen teams elkaar beoordelen (Ruijs, 2017). Het organisatieadviesbureau Accenture legt de focus met het nieuwe beoordelingssysteem op de sterke punten en geeft aandacht aan het individu (Woerkom & Freese, 2015). Van belang is dat leidinggevend en medewerkers regelmatig in gesprek gaan met elkaar omtrent de prestatie en ontwikkeling van medewerkers. Hearn (SkillsYouNeed, 2017) geeft aan dat een wekelijkse one-to-one meeting tussen leidinggevende en medewerkers een effectieve methode is omtrent het beoordelen van medewerkers.

De conclusie dat het waardevol kan zijn als niet alleen leidinggevend medewerkers beoordelen, maar ook medewerkers uit hetzelfde team elkaar beoordelen staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.2.1. Het beoordelen bij de organisatie Sprout vermijdt dat alleen leidinggevend de enige beoordelaars zijn. Sprout is voorstander van dat collega's uit dezelfde teams die op hetzelfde niveau functioneren elkaar beoordelen (Ruijs, 2017).

De conclusie dat het waardevol kan zijn om tijdens beoordelingsgesprekken meer te praten over de functie van de medewerker, dagelijkse werkzaamheden en de verwachtingen van het team staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.3.3. Van den Berg geeft aan dat beoordelingsgesprekken een verschuiving moet krijgen van eenzijdig naar tweezijdig, waar de medewerker de mogelijkheid heeft om ook zelf zijn bijdrage en voorkeuren aan te geven omtrent organisatiedoelen en zijn ontwikkeling (Weidema, 2017).

Als de leidinggevend van Caterpillar Work Tools meer aandacht besteden aan de onderwerpen waar medewerkers over willen praten, bestaat er een kans dat medewerkers beoordelingsgesprekken op een positievere manier gaan ervaren. Deze conclusie staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.1. Onderdeel van het doel van een beoordelingssysteem is om medewerkers te motiveren en hun behoeftes te bespreken en vast te stellen (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135).

De conclusie dat het mogelijk is dat leidinggevend van Caterpillar Work Tools onvoldoende kwaliteiten bezitten om te fungeren als beoordelaar staat in verband met de theoretische inzichten die omschreven staan in paragraaf 2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3.2 en 2.3.3. Een beoordelingssysteem zou medewerkers waardering, erkenning en motivatie moeten geven. Tevens zou het ze de mogelijkheid moeten geven om behoeftes, ambities en verbeteringen te bespreken (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135). Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat beoordelingsgesprekken helemaal niet leiden tot prestatieverbetering en het medewerkers ook niet motiveert (Woerkom & Freese, 2015). Voor leidinggevend blijkt het moeilijk om op de juiste manier opbouwende kritiek te geven aan medewerkers en ligt de focus tijdens beoordelingsgesprekken vaak op het eindoordeel *goed* of *slecht* (Schoemakers & Koopmans, 2012, p. 135). Van der Veen (2017) geeft aan dat leidinggevend een duidelijkere rol moeten krijgen omtrent het beoordelen van medewerkers. Hij geeft aan dat het belangrijk is als leidinggevende om nauw in contact te zijn met je medewerkers en ze te erkennen, complimenteren en waar nodig te corrigeren. Daarbij is het van belang om het consistent en rechtvaardig te doen. Hearn (SkillsYouNeed, 2017) geeft aan dat het van belang is dat leidinggevend open en duidelijk communiceren met hun medewerkers. De sfeer tijdens bijeenkomsten moet informeel zijn, met focus op het discussiëren van vooruitgang, prioriteiten, problemen en elke ondersteuning die nodig is. De vele valkuilen voor leidinggevend tijdens het beoordelen van medewerkers zoals onder andere het Halo- en Horneffect staan omschreven in paragraaf 2.3.3 (HR5, 2016).

Innovatieve waarde onderzoek

De onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek zijn van innovatieve waarde voor de opdrachtgever van dit onderzoek. Caterpillar Work Tools heeft door dit onderzoek inzichten gekregen in ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevend ten aanzien van het beoordelingssysteem die nog niet eerder vastgelegd zijn. Aan de hand van de onderzoeksresultaten en conclusies van het praktijkonderzoek heeft Caterpillar Work Tools de mogelijkheid om verbetering en vernieuwing toe te passen in de organisatie.

Nieuwe beoordelingssysteem Caterpillar Work Tools

Tijdens dit onderzoek is er door het concern Caterpillar Inc. besloten dat er een nieuw beoordelingssysteem komt. Deze beslissing kwam ergens midden in het onderzoek.

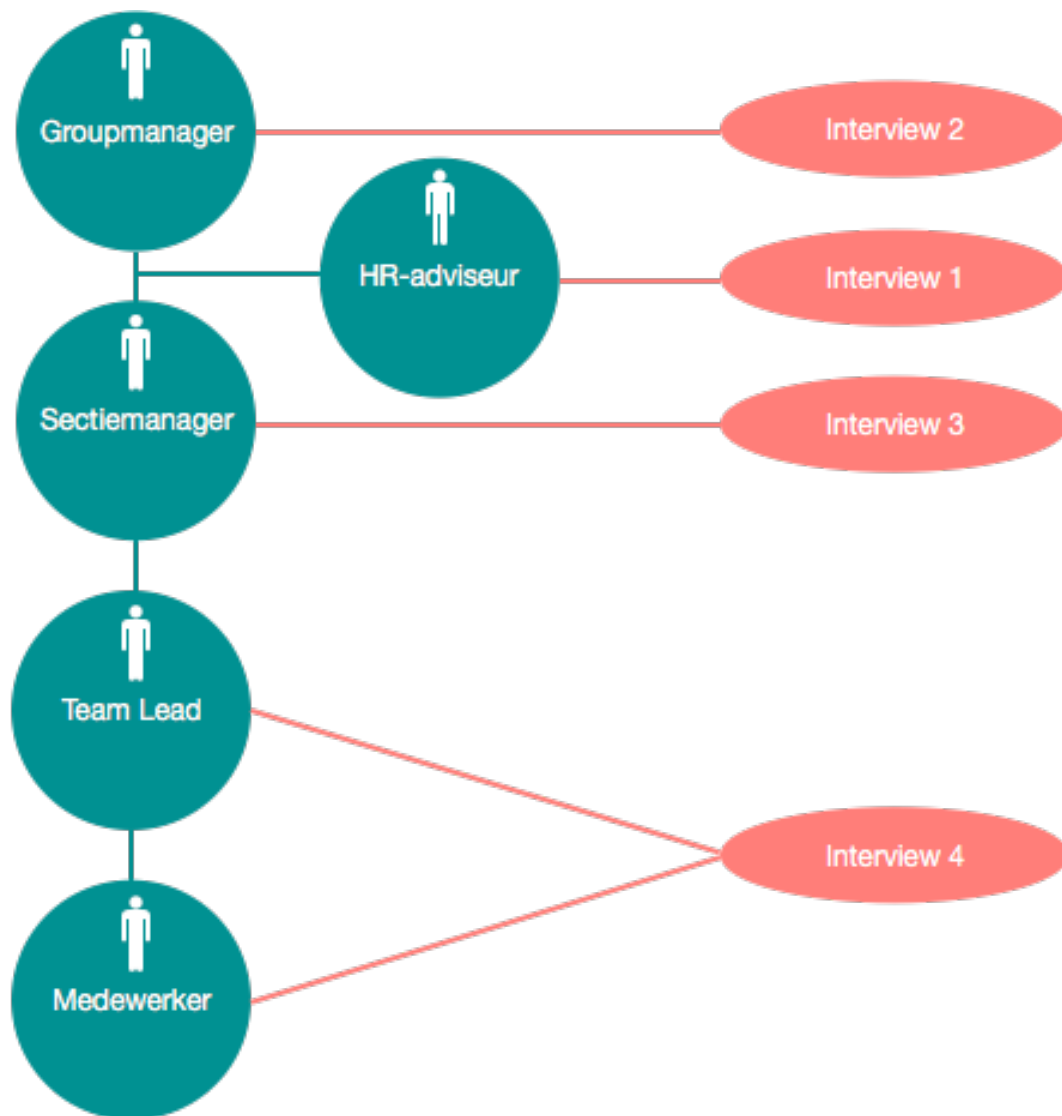
Er is bewust gekozen om het nieuwe beoordelingssysteem niet mee te nemen in dit onderzoek. Dit omdat er nog geen volledige informatie was over het nieuwe beoordelingssysteem. Er waren informatieve documenten die globaal inzicht gaven in waar de focus kwam te liggen met het nieuwe beoordelen, maar geen complete documenten die inzicht gaven over bijvoorbeeld de methodiek, criteria of rol van de beoordelaar. De tweede reden waarom het nieuwe beoordelingssysteem niet in dit onderzoek is meegenomen is, omdat dit onderzoek zich concreet focust op ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevenden met betrekking tot het beoordelingssysteem. Deze ervaringen en behoeftes staan los van het nieuwe beoordelingssysteem.

Een nadeel dat het nieuwe beoordelingssysteem niet is meegenomen in dit onderzoek kan zijn dat het advies van dit onderzoek elementen bevat die al zijn toegepast in het nieuwe beoordelingssysteem.

- Baroncini, B. (2017, 15 februari). *Een kwart huilt na functioneringsgesprek*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/kwart-huilt-functioneringsgesprek/#gf_5
- Baroncini, B. (2017, 11 oktober). *Nieuw onderzoek: feedback vragen werkt lang niet altijd*. Geraadpleegd op 14 oktober 2017, <https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/nieuw-onderzoek-feedback-vragen-werkt-lang-altijd/>
- Bekkering, P. (2016, 18 februari). *Weg met de beoordelingssystemen!* Geraadpleegd op 4 oktober 2017, <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/achtergrond/weg-met-de-beoordelingssystemen>
- Douwes, J. (2017, 3 oktober). *‘Liever open gesprek dan formeel beoordelingssysteem’*. Geraadpleegd op 12 oktober 2017, <https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/liever-open-gesprek-dan-formeel-beoordelingssysteem/>
- DYC Media. (2017). *Werkcultuur*. Geraadpleegd op 2 oktober 2017, <http://www.ditisamerika.nl/wonen-werken-in-amerika/werkcultuur-in-de-vs/>
- Erents, J. (2016). *Beoordelingsgesprekken*. Geraadpleegd op 24 oktober 2017, <http://www.hrm-friesland.nl/wp-content/uploads/onderzoeksverslag-beoordelingsgesprekken.pdf>
- Grossouw, M. (2016, 15 december). *Een op vijf Nederlanders ziet beoordelingsgesprek liever afgeschaft worden*. Geraadpleegd op 11 oktober 2017, <https://www.raet.nl/over-ons/een-op-vijf-nederlanders-ziet-beoordelingsgesprek-liever-afgeschaft-worden>
- HR5. (2016, 1 juni). *Valkuilen bij het beoordelen van een werknemer*. Geraadpleegd op 25 oktober 2017, <http://www.hr5.nl/hr5-expertise-centrum/download/1006/valkuilen-bij-het-beoordelen-van-een-werknemerxx.docx>
- Logikos. (2016, 7 juli). *GEEF GOEDE FEEDBACK: GEBRUIK HET 4G-MODEL*. Geraadpleegd op 13 oktober 2017, <https://www.logikos.nl/geven-goede-feedback/>
- Moongro. (2017, 26 januari). *De werkcultuur in Nederland*. Geraadpleegd op 6 oktober 2017, <https://startersvacatures.nl/informatie-over/de-werkcultuur-nederland>
- Oelen, M. (2017, 19 december). *‘Beoordelingsgesprek verspilling van tijd en geld’*. Geraadpleegd op 22 december 2017, <https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/beoordelingsgesprek-verspilling-tijd-en-geld/>
- Oelen, M. (2017, 7 november). *‘Leidinggevende voldoende toegerust voor beoordelingsgesprek’*. Geraadpleegd op 12 november 2017, <https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/leidinggevende-voldoende-toegerust-beoordelingsgesprek/>
- Redactie XperthHR Actueel. (2016, 11 februari). *Het Nieuwe Beoordelen doe je zo*. Geraadpleegd op 18 oktober 2017, <https://www.xperthractueel.nl/beoordelen/het-nieuwe-beoordelen-doe-je-zo/>
- Rendement. (2017, 24 oktober). *Let op dossieropbouw bij Het Nieuwe Beoordelen*. Geraadpleegd op 29 oktober 2017, <https://www.rendement.nl/nieuws/id20347-let-op-dossieropbouw-bij-het-nieuwe-beoordelen.html>
- Ruijs, H. (2017, 28 maart). *Weg met het traditionele beoordelingssysteem*. Geraadpleegd op 20 oktober 2017, <https://www.sprout.nl/artikel/expertblog/weg-met-het-traditionele-beoordelingssysteem>
- Schoemakers, I., & Koopmans, F. (2012). *Operationeel personeelsmanagement een praktische handleiding* (3^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- SkillsYouNeed. (2017). *5 Skills All Managers Need For Implementing Successful Performance Management*. Geraadpleegd op 17 oktober 2017, <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/performance-management.html>
- Stuiver, M. (2017, 6 februari). *Stop het veroordelingscircuit!* Geraadpleegd op 8 oktober 2017, <https://www.pdcacyclus.nl/stop-het-veroordelingscircuit/>
- Thierry, P. (2011). *Beter belonen in organisaties* (4^e herziene druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Van der Veen, S. (2017, 19 december). *'Beoordelen als coachingsproces?! Voer het gesprek liever twee keer per jaar'*. Geraadpleegd op 23 december 2017, https://www.xperthracueel.nl/beoordelen/beoordelen-als-coachingsproces-voer-liever-twee-keer-per-jaar-het-gesprek/#gf_5
- Van IJendoorn, E. (2017). *WETENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND TMA 360 GRADEN FEEDBACK*. Geraadpleegd op 14 oktober 2017, <http://www.tmamethod.com/NL/sliders/360-feedback/wetenschappelijke-achtergrond-tma-360-feedback.html>
- Van Schie, E. (2017). *WHITEPAPER: ONTSLAG DOOR DISFUNCTIONEREN. WAT IS HET BELANG EN OPBOUW VAN EEN GOED BEOORDELINGSSYSTEEM EN ONTSLAGDOSSIER?* Geraadpleegd op 18 december 2017, <https://www.xperthracueel.nl/beoordelen-whitepaper/>
- Van Sundert, J. (2008). *Is beoordeling effectief?* Geraadpleegd op 28 oktober 2017, <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/30870>
- Van Woerkom, M., & Freese, C. (2015, 29 september). *Schaf het beoordelingsgesprek af*. Geraadpleegd op 13 oktober 2017, <https://www.volkskrant.nl/ opinie/schaf-het-beoordelingsgesprek-af~a4151665/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma.
- Weidema, N. (2017, 17 mei). *5 uitgangspunten voor het nieuwe beoordelen*. Geraadpleegd op 12 oktober 2017, <http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2017/5/5-uitgangspunten-voor-het-nieuwe-beoordelen-10124316>

Bijlage 1. Schema interviews vooronderzoek in hiërarchische model



Eerste interview met de HR-adviseur

Linda Heijnen is HR-adviseur van de productie en met haar is het eerste interview gehouden omtrent het beoordelingssysteem (persoonlijke communicatie, 30 mei 2017). Zij is van mening dat het beoordelingssysteem niet goed werkt voor de productie. Deze feedback heeft zij ook teruggekregen van haar klanten. Haar klanten van de productie zijn onder andere de groupmanager, sectiemanagers, leidinggevend en productiemedewerkers. Linda geeft aan dat de criteria die gekoppeld is aan de competenties in het beoordelingssysteem te ver weg staan van de dagelijkse werkzaamheden van de productiemedewerkers. Het is moeilijk om de vertaalslag van de relatie van de criteria van het beoordelingssysteem naar de functie van medewerkers te maken. Met andere woorden, de herkenbaarheid van het beoordelingssysteem naar de functies van de medewerkers is er niet. Linda geeft aan het belangrijk te vinden dat medewerkers beoordeeld worden op de inhoud van de functie en dat er functiegerichte competenties gemaakt moeten worden die verder gecategoriseerd worden om zo objectief mogelijk te beoordelen. Daarbij is zij van mening dat handelingen die meetbaar zijn belangrijk zijn zoals bijvoorbeeld kwantiteit, kwaliteit, werkhouding, inzet, kostenbewustzijn, samenwerken en veiligheidsgerichtheid en dat daarbij bepaalde criteria voor opgesteld moet worden die voor de mensen gewoon duidelijk begrijpelijk is.

Linda zegt tijdens het interview:

Een algemene lijst is voor een leidinggevende al heel moeilijk om de vertaalslag te maken naar de functie want het gaat er ook om wat verwacht je van iemand. En dat kan voor de ene functie anders zijn dan de andere functie en ik denk dat als je deze criteria blijft handhaven dat je heel erg in algemeenheden blijft hangen zonder dat je echt misschien de spijker op zijn kop slaat en gerichte verbeterpunten kunt afspreken. Dus het is veel moeilijker voor leidinggevend om die vertaalslag nu te maken. Ze hebben geen handvat, als zij duidelijk een selectielijst krijgen van dit is de criteria en makkelijkere scores die je daaraan kunt hangen dan denk ik dat dat een stuk effectiever werkt.

“Het is veel moeilijker voor leidinggevend om die vertaalslag nu te maken.”

Gedurende het interview geeft Linda ook aan dat het specificeren van de begrippen een belangrijk punt is. De competenties uit het beoordelingssysteem zijn te algemeen en de omschrijving daarvan zitten vol containerbegrippen waardoor beoordelen erg subjectief wordt. Linda mist in het beoordelingssysteem de functie specifieke competenties waarop de medewerkers beoordeeld worden en vind dat elke functie een aparte afweging moet krijgen om te beoordelen, zowel generiek als competentiegericht. Linda is van mening dat de herkenbaarheid naar de functies niet terug te zien is in de beoordelingscriteria van het beoordelingssysteem, ze geeft aan dat de medewerkers niet begrippen waarop zij beoordeeld worden.

De vierpuntschaal van het beoordelingssysteem werkt volgens Linda niet effectief. De stap van onvoldoende naar voldoende is te groot. Medewerkers worden snel op een veilige manier *naar verwachting gepresteerd* (voldoende) beoordeeld. Volgens haar doet dit probleem zich voor omdat er geen ruimte is tussen het beoordelen van onvoldoende en voldoende. Er is bijvoorbeeld geen ruimte voor een matige beoordeling met verbeteringspunten. Daarbij als een medewerker op onvoldoende wordt beoordeeld hangt er een actieplan van 90 dagen aan vast om de prestaties van de medewerker te verbeteren. Linda betwijfeld of zo'n actieplan zal aanslaan gezien het veel inspanning en tijd kost voor leidinggevend, die het dagelijks al erg druk hebben. Daarom zijn die tussencategorieën tussen onvoldoende en voldoende, die in het beoordelingssysteem ontbreken, zo belangrijk.

Linda zegt tijdens het interview:

Het maakt niet uit hoeveel categorieën het kan ook met rapportcijfers, als je maar niet meteen van onvoldoende naar voldoende gaat. Die stap is te groot en dat krijg ik ook van de klanten terug, dus dat is ook wel iets wat men mist. Want hier moet je dus echt gaan kiezen *voldoet iemand of voldoet iemand niet*.

Volgens Linda is het beoordelingssysteem voornamelijk een probleem voor leidinggevend. Het is moeilijk om de vertaalslag van het beoordelingssysteem naar de functies te maken en daardoor is de subjectiviteit van het beoordelen heel hoog. Linda geeft ook aan dat bij het beoordelingssysteem de gelegenheid om iets toe te lichten ontbreekt. Als je iemand een score toekent is het fijn om het te kunnen motiveren, vooral bij een beoordeling die onvoldoende is.

Tweede interview met de groupmanager

Het tweede interview ten opzichte van het beoordelingssysteem is gevoerd met de groupmanager Tim Crucq (persoonlijke communicatie, 1 juni 2017). Tim stuurt de sectiemanagers aan en is eindverantwoordelijk voor de productie. Tevens beoordeelt hij de sectiemanagers. Hij is van mening dat het beoordelingssysteem niet effectief en efficiënt is voor de productie. Het beoordelingssysteem werkt met een vierpuntschaal:

- 1) voldeed niet aan prestatieverwachting
- 2) verwacht prestatieniveau
- 3) overtroffen
- 4) uitstekend

Tim vindt de stap van schaal 1 naar schaal 2 erg groot wat betreft de criteria. Daarbij vindt hij van stap 2 naar stap 3 ook een behoorlijke stap. Soms zijn er medewerkers die net wat beter presteren dan andere medewerkers die het *verwachte prestatieniveau* hebben behaald. Tim geeft aan het jammer te vinden dat het beoordelingssysteem geen ruimte en onderscheidt biedt voor deze prestaties.

Tim zegt tijdens het interview:

De mensen van op de vloer weten van elkaar precies wat de beoordeling is. Daar kan je de klok op gelijk zetten, als iemand zijn beoordeling heeft gehad dat zijn collega tegelijk weet wat voor beoordeling die heeft. Dus ik heb een groep van vijf mensen waarbij ze alle vijf binnen het verwachte prestatieniveau vallen, maar ik eigenlijk van twee wel vind dat zij het iets beter doen dan de andere drie. Ik wil dat ook kenbaar kunnen maken, maar ze zijn niet overtroffen. Dus op dat moment hebben die mensen die er toch iets bovengaan steken, en dat eigenlijk ook weten, die hebben toch wat moeite met de beoordeling want die zeggen: "Ja maar luister we hebben allemaal verwachte prestatieniveau dus ja wat doet het er nog toe dat ik nog een stapje extra zet en dat ik dit doe of dat ik dat doe." Dat vind ik jammer.

Buiten de beoordelingsschaal zijn er een zestal competenties waar de medewerkers op worden beoordeeld. Tim geeft aan zich niet te kunnen vinden in de omschrijving van de competenties. De omschrijving is abstract, subjectief en niet toepasbaar of afgestemd op de functies uit de productie. In het beoordelingssysteem komt nergens terug waar de medewerkers beoordeeld worden op de kwaliteit van hun productie. Tijdens het interview geeft Tim aan: "Een productiemedewerker die wilt graag weten of zijn productie voldoende is en of de kwaliteit van het product die hij levert goed is, dat is wat hij wilt weten. Ben ik snel genoeg, lever ik de juiste kwaliteit?"

"Het beoordelen helpt de medewerker niet om zijn prestaties te verbeteren op de vloer."

Voor Tim is het beoordelingssysteem een groot probleem, evenals voor de sectiemanagers die hij aanstuurt en voor de medewerkers.

Tim zegt tijdens het interview:

Als je een gesprek hebt met iemand van de vloer en wat je eigenlijk probeert goed uit te leggen als een goed gesprek, waar je gewoon tevreden bent over iemand en waar je gewoon zegt van: je voldoet prima aan de verwachtingen en je doet waar je voor betaald wordt en fijn ga zo door en we zien verwachte prestatieniveau, die gaan gewoon gedemotiveerd de deur uit, door wat hier staat. Dat kan toch niet de bedoeling zijn.

"Het draagt niet bij aan het doel en dat is eigenlijk het verbeteren en coachen van je medewerkers door middel van een tussentijdse evaluatie."

Gedurende het interview geeft Tim aan dat de medewerkers nog weinig waarde hechte aan hun beoordeling. De medewerkers hebben het gevoel dat zij niet worden beoordeeld op hun daadwerkelijke prestaties. Tim geeft aan dat het een 'ja-amen systeem' is wat veel tijd kost. Gemiddeld is een sectiemanager per beoordeling van een medewerker drie uur kwijt. Deze tijd zit in de voorbereiding, het gesprek en het resultaat verwerken in het systeem.

Derde interview met een sectiemanager

Het derde interview is gehouden met de sectiemanager Mark Claassen (persoonlijke communicatie, 13 juni 2017). De Sectiemanagers beoordelen de medewerkers in de productie. In het begin van het interview geeft Mark aan dat hij het beoordelingssysteem omslachtig vindt. Het is veel invulwerk voor de beoordelaar en als sectiemanager krijgt hij feedback van medewerkers dat zij het oneerlijk vinden dat iemand die beter zijn best doet, in tegenstelling tot sommige andere collega's, uiteindelijk dezelfde score krijgen tijdens het beoordelen.

"Het kost veel werk om het voor te bereiden en of je er echt iets aan hebt en of de medewerker er echt iets aan heeft betwijfel ik."

Dit probleem doet zich volgens Mark vooral voor omdat de schalen van de eindbeoordeling ver uit elkaar liggen. Het is een grote stap van *voldeed niet aan prestatieverwachting* naar *verwacht prestatieniveau*. Evenals de stap van *verwacht prestatieniveau* naar *overtroffen*.

Mark geeft aan dat de competenties waarop hij zijn medewerkers moet beoordelen ver van de praktijk afligt. Als voorbeeld gaf hij de competentie *exclusieve relaties*. Daar hangt bepaalde beoordelingscriteria onder waar veel medewerkers totaal niks mee te maken hebben in de praktijk. Dit maakt het lastig voor Mark om zijn medewerkers te beoordelen en maakt subjectiviteit met betrekking tot het beoordelen onvermijdelijk.

"Ik denk niet dat een grote deel van de competenties betrekking op hun heeft of nut heeft überhaupt."

"Heel veel van die competenties hebben zij niks aan of niks mee."

Mark is van mening dat het huidige beoordelingssysteem geen toegevoegde waarde is voor de medewerkers. Hij geeft aan dat de criteria waarop hij medewerkers moet beoordelen moeilijk te meten is en daardoor moeilijk te beoordelen is. Een beoordelingssysteem dat meer functiegericht en meetbaar is, heeft zijn voorkeur. Tot slot vindt Mark het belangrijk dat medewerkers weten waarop zij beoordeeld worden en dus weten wat zij moeten doen om een gemiddelde en hogere beoordeling te krijgen.

Vierde interview met een leidinggevende en productiemedewerker

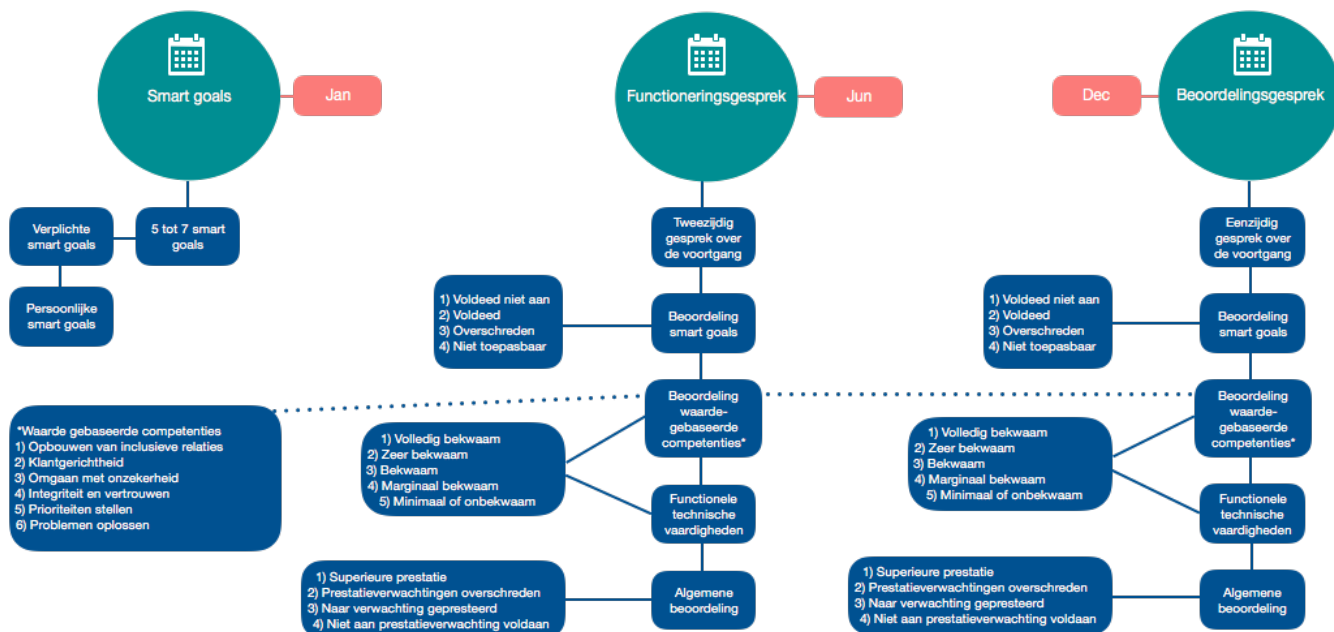
Het vierde en daarmee het laatste interview voor het vooronderzoek is gehouden met Werner van Bijsterveld en Patrick Visser (persoonlijke communicatie, 12 oktober 2017). Werner is leidinggevende en Patrick is lasser in de productie. Zij zijn van mening dat het huidige beoordelingssysteem niet effectief is. Werner geeft aan dat het criteria waarop zij beoordeeld worden niet afgestemd is op hun werkzaamheden. Zo geeft Werner een voorbeeld dat hij tijdens een beoordelingsgesprek beoordeeld wordt op basis van zijn persoonlijkheid.

"Die zegt gewoon tegen mij: op mijn mensenkennis heb ik jou beoordeeld. Dan denk ik bij mijn eigen: je moet mij niet op jouw mensenkennis beoordelen maar op mijn werk beoordelen."

Werner ervaart geen tussentijdse evaluaties tijdens het werken, terwijl hij hier wel behoefte aan heeft. Patrick daarentegen heeft regelmatig een gesprek met zijn sectiemanager over de stand van zaken. De meeste voorkomende klachten die zij van hun collega's horen is dat zij het beoordelingssysteem oneerlijk vinden. Iemand die altijd op tijd is en goed werk levert krijgt dezelfde eindbeoordeling als iemand die regelmatig de kantjes ervan af loopt.

“Mijn collega’s naast mij gaan altijd buiten de tijd, ik en mijn collega die aan dezelfde bank staan komen altijd binnen de tijd uit en op het eind van het liedje heeft iedereen gewoon *bekwaam*.”

Zij geven aan dat zij graag zien dat het beoordelen persoonlijker wordt. Dat er wordt gekeken naar hoe iemand gewerkt heeft, wat degene gemaakt heeft en hoeveel uren daartegenover staat. Maar ook dat er gekeken wordt wat je vaardigheden zijn om te kijken waar je inzetbaar bent. Daarbij vinden zij dat de beoordeling voornamelijk focus moet hebben op de primaire werkzaamheden. Zij hebben het gevoel dat zij te veel tijd aan randwerkzaamheden moet besteden en dat zij daar te zwaar op worden beoordeeld. Meer tijd om je smart goals te halen is ook een punt dat naar voren kwam. In de praktijk merken zij dat zij onvoldoende tijd hebben om hun smart goals te halen. Tot slot ervaren zij dat er tussen de beoordelaars geen overeenstemming is over het beoordelen. Met andere woorden, de beoordelaars interpreteren criteria naar eigen beste weten en het gevolg daarvan is dat medewerkers beoordeeld worden op basis van subjectiviteit.



Bijlage 4. Criteria waarde gebaseerde competenties en functionele/technische vaardigheden Caterpillar Work Tools

- 1) Omgaan met onzekerheid
- 2) Klantfocus
- 3) Integriteit en vertrouwen
- 4) Opbouwen van inclusieve relaties
- 5) Prioriteiten stellen
- 6) Problemen oplossen
- 7) Functionele/technische vaardigheden

Omgaan met onzekerheid: Is in staat effectief om te gaan met veranderingen; is in staat zich moeiteloos te heroriënteren; is in staat tot het nemen van besluiten en tot handelen zonder het totale plaatje te kennen; maakt zich niet druk als sommige zaken onzeker zijn; gaat goed om met risico en onzekerheid.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	• Heroriënteert zich rustig wanneer dit wordt vereist door veranderende behoeften en situaties in een snel evoluerende omgeving • Geeft met vertrouwen leiding of neemt het initiatief; neemt besluiten op basis van weinig informatie en in onzekere omstandigheden • Voelt zich aangesproken door uitdagende situaties
Zeer bekwaam	• Past zich aan aan nieuwe eisen, informatie of het ontbreken van informatie • Is in staat zijn/haar koers bij te stellen in onvoorspelbare situaties • Past zich snel aan situaties aan, terwijl anderen tijd nodig hebben om zich aan te passen
Gemiddeld bekwaam	• Gaat meestal effectief om met veranderingen en is in staat zich aan te passen wanneer onbekende of nieuwe zaken dat vereisen • Staat open voor nieuwe methoden, benaderingen en uitdagingen • Is in staat werkprocessen aan te passen wanneer onbekende of nieuwe zaken dat vereisen
Marginaal bekwaam	• Geeft de voorkeur aan beproefde methoden en heeft soms moeite met snelle veranderingen en onzekerheid • Is niet op zijn/haar gemak in onzekere omstandigheden die extra spanning kunnen veroorzaken • Geeft er de voorkeur aan anderen te volgen of anderen het initiatief te laten nemen in onzekere omstandigheden en bij nieuwe uitdagingen
Minimaal of onbekwaam	• Is niet op zijn/haar gemak bij veranderingen en onzekerheid, geeft de voorkeur aan een consistent proces • Houdt zich liever aan wat hij/zij weet; neemt alleen besluiten op basis van volledige informatie • Is niet in staat leiding te geven of het initiatief te nemen wanneer sprake is van onzekerheid; wordt zeer zenuwachtig als zaken niet zijn gestructureerd

Klantfocus: Probeert te voldoen aan de verwachtingen en eisen van interne of externe klanten; verkrijgt direct of indirect informatie over de klant en gebruikt die informatie voor verbeteringen in producten en diensten; handelt met de klant in gedachten; bouwt effectieve relaties op met interne of externe klanten en onderhoudt die, wint hun vertrouwen en respect.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	• Probeert de verwachtingen en eisen van interne of externe klanten te overstijgen • Anticipeert op en voorspelt klantbehoeften • Vindt manieren om klanten waarde te leveren en bouwt aan relaties, vertrouwen en betrouwbaarheid
Zeer bekwaam	• Overstijgt van tijd tot tijd de eisen om tegemoet te komen aan de verwachtingen van interne of externe klanten • Neemt verantwoordelijkheid voor het voldoen aan en overstijgen van klantverwachtingen • Klanten weten dat deze persoon zijn/haar beloften nakomt
Gemiddeld bekwaam	• Voldoet aan de verwachtingen van interne of externe klanten • Blijft geïnformeerd over behoeften en vragen van de klant • Houdt zich aan zijn/haar functieomschrijving om aan de eisen van klanten te voldoen
Marginaal bekwaam	• Is niet goed geïnformeerd over de verwachtingen van klanten en heeft daarom moeite aan hun behoeften te voldoen • Voldoet af en toe aan de behoeften van klanten • Geeft onvoldoende aandacht aan klanten en laat verzoeken langere tijd liggen
Minimaal of onbekwaam	• Heeft geen begrip voor het perspectief van de klant, anticipeert niet op behoeften en bouwt geen relaties op • Reageert niet op wat klanten verwachten • Kan niet goed omgaan met klachten, kritiek en speciale verzoeken

Integriteit en vertrouwen: Geniet alom vertrouwen; wordt gezien als een directe, oprechte persoon; is in staat de volledige waarheid op een juiste en behulpzame manier te presenteren; handelt vertrouwelijk; geeft fouten toe; doet zichzelf niet anders voor dan hij/zij is voor persoonlijk gewin.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	• Is een van de meest vertrouwde mensen in de organisatie • Is altijd eerzaam, geeft nooit een verkeerde voorstelling van zaken voor persoonlijk gewin en gaat verantwoordelijkheid nooit uit de weg • Is een toonbeeld van toewijding en loyaliteit ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie
Zeer bekwaam	• Wordt binnen de organisatie alom vertrouwd • Is een eerzame persoon, geeft een juiste voorstelling van zaken en neemt verantwoordelijkheid • Stelt de organisatie meestal voorop; is indien nodig bereid tot extra inspanningen
Gemiddeld bekwaam	• Anderen hebben meestal vertrouwen in deze persoon • Neemt meestal de benodigde verantwoordelijkheid; geeft een eerlijk beeld van de situatie • Weet de organisatie voorop te stellen; is op verzoek bereid tot extra inspanningen
Marginaal bekwaam	• Mensen beschouwen deze persoon niet altijd als iemand die ze kunnen vertrouwen • Kan een onjuiste voorstelling van zaken geven als hij/zij in het nauw wordt gedreven en neemt niet snel zijn/haar verantwoordelijkheid • Stelt meestal zichzelf voorop; biedt alleen extra ondersteuning als daar duidelijk richting in wordt gegeven
Minimaal of onbekwaam	• Wordt niet vertrouwd door anderen; houdt zich niet aan zijn/haar woord en doet niet wat hij/zij belooft • Geeft een verkeerde voorstelling van zaken in een poging goed voor de dag te komen • Stelt zichzelf in alle situaties voorop; weigert extra ondersteuning te bieden

Opbouwen van inclusieve relaties: Kan goed overweg met mensen van elk slag; op hoger, lager of gelijk niveau, binnen en buiten de organisatie; begrijpt, accepteert en maakt effectief gebruik van de uniekheid van individuele personen; bouwt passende verstandhoudingen op; bouwt constructieve en inclusieve relaties op; gebruikt diplomatie en tact; is in staat zelfs de meest gespannen situaties rustig te bezweren

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	- Bouwt verstandhoudingen op en communiceert soepel en effectief met een breed scala aan mensen - Is fantastisch bij initiële contacten met mensen; luistert zeer attent - Wordt bijzonder gerespecteerd om de manier waarop hij/zij zeer gespannen situaties weet te bezweren
Zeer bekwaam	- Kan goed overweg met de meeste mensen - Voortdurend goed bij eerste contacten; luistert goed - Gaat goed om met anderen in zeer gespannen situaties
Gemiddeld bekwaam	- Over het algemeen competent in de omgang met anderen en is meestal in staat een goede verstandhouding op te bouwen - Vaardig in eerste ontmoetingen met anderen; luistert meestal goed - Gaat over het algemeen goed om met persoonlijke conflicten
Marginaal bekwaam	- Heeft moeite met de communicatie met verschillende soorten en typen mensen - Maakt soms geen goede eerste indruk - Heeft moeite met het gebruik van sociale vaardigheden in conflictsituaties
Minimaal of onbekwaam	- Heeft een slechte staat van dienst waar het gaat om de omgang met anderen; voelt zich duidelijk niet op zijn/haar gemak in de omgang met mensen - Maakt geen goede eerste indruk - Gaat niet goed om met mensen in conflictsituaties

Prioriteiten stellen: Besteedt zijn/haar tijd en de tijd van anderen aan wat belangrijk is; focust zich snel op de weinige kritieke zaken en schuift de vele triviale zaken aan de kant; voelt snel aan wat bijdraagt of afbreuk doet aan het bereiken van een doel; ruimt struikelblokken uit de weg; creëert focus.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	- Maakt eenvoudig en snel onderscheid tussen zaken die bijdragen aan het bereiken van doelen en zaken die dat niet doen - Is als dat nodig is in staat alles opzij te schuiven behalve de kritieke taken - Is altijd voorbereid op mogelijke obstakels en kan zich overeenkomstig aanpassen
Zeer bekwaam	- Is in staat onderscheid te maken tussen taken die doelstellingen vooruit helpen en zaken die dat niet doen - Als hij/zij moet kiezen tussen verschillende uitvoerbare taken, handelt hij/zij eerst de meest bedrijfskritieke taken af - Identificeert van tijd tot tijd obstakels voor het realiseren van doelstellingen en ontwikkelt bepaalde contingentieplannen
Gemiddeld bekwaam	- Stelt redelijke prioriteiten - Kan plannen wat moet worden gedaan en deelt taken in op basis van belangrijkheid - Is opmerkzaam op obstakels en beschikt meestal over back-upprocedures als iets mis gaat
Marginaal bekwaam	- Stelt zelden de juiste prioriteiten en heeft moeite met het onderscheiden ervan - Raakt verstrikt in tussentijdse behoeften zonder een langeretermijnplan over welke kant hij/zij op wil - Kan anticiperen op kortetermijnobstakels en is in staat die af te handelen, maar heeft geen oog voor de langeretermijnobstakels
Minimaal of onbekwaam	- Geeft altijd de hoogste prioriteit aan wat hij/zij op enig moment doet; voert taken uit in de volgorde waarin ze zich aandienen - Begint onmiddellijk te werken en gaat van taak naar taak zonder dichter bij het doel te komen - Focust op vandaag; kijkt niet vooruit naar obstakels en laat zich daardoor overvallen

Problemen oplossen: Gebruikt strikte logica en methoden om effectieve oplossingen toe te passen op moeilijke problemen; onderzoekt alle vruchtbare bronnen op antwoorden; ziet de verborgen problemen; is uitstekend in eerlijke analyses; kijkt verder dan het voor de hand liggende en stopt niet bij een eerste antwoord.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	- Is uitstekend in staat het probleem nauwkeurig af te bakenen - Is uitstekend in probleemanalyse; definieert kernproblemen met precisie en vindt de achterliggende oorzaak - Is uitzonderlijk vaardig in het ontwikkelen van alternatieve oplossingen
Zeer bekwaam	- Neemt de tijd om vast te stellen of de problemen die mensen proberen op te lossen de werkelijke problemen zijn - Beschikt over degelijke vaardigheden op het gebied van probleemanalyse; is in staat verder te kijken dan het voor de hand liggende en naar achterliggende oorzaken te zoeken - Is goed in het ontwikkelen van meerdere oplossingen
Gemiddeld bekwaam	- Neemt wat tijd om vast te stellen of het juiste probleem wordt opgelost - Is in staat achterliggende oorzaken aan het licht te brengen aan de hand van een analytische methode; overweegt meerdere oplossingen - Bedenkt meer dan een enkele voor de hand liggende oplossing voor de problemen
Marginaal bekwaam	- Definieert het probleem soms onvoldoende voordat hij/zij naar oplossingen gaat kijken - Gebruikt een zwakke analytische methode waarmee het moeilijker is problemen op te lossen; vindt niet de achterliggende oorzaak - Doet pogingen moeilijke problemen op te lossen, maar ontbeert de vaardigheden om daadwerkelijk tot effectieve oplossingen te komen
Minimaal of onbekwaam	- Doet geen moeite problemen te definiëren - Onderzoekt problemen niet grondig; vindt geen achterliggende oorzaken en verkent geen opties - Is niet in staat moeilijke problemen op te lossen; raakt overdonderd en kan blokkeren

Functionele/technische vaardigheden: Heeft de functionele en technische kennis en vaardigheden om het werk op een hoog niveau te voltooien.

Competentiebeheersing	
Volledig bekwaam	- De kwaliteit van het technische werk is uitstekend; demonstreert een hoge mate van technische kennis en expertise; ziet erop toe dat werk grondig en met een uitmuntende kwaliteit wordt uitgevoerd - Functioneel expert; beschikt over fundamentele, brede en volledige kennis; vervult in de praktijk een leidende rol door ideeën aan te dragen - De technische expertise die deze persoon inbrengt in de organisatie is van uitzonderlijk niveau; is uitgegroeid tot een zeer waardevolle resource; is zonder twijfel een van de beste technische mensen binnen de organisatie
Zeer bekwaam	- Combineert technische vaardigheden met een scherp oog voor detail om hoogstaand werk te leveren - Functionele kennis is vrij uitgebreid en up-to-date - Is een technisch expert in de praktijk; heeft snel een antwoord op gedetailleerde en algemene vragen
Gemiddeld bekwaam	- Gedegen kennis van de technische vaardigheden die nodig zijn om het werk uit te voeren; gebruikt vaardigheden om technisch werk naar behoren uit te voeren - Beschikt over een gedegen functionele kennis; functionele know-how past bij functie - Beschikt over de vereiste technische vaardigheden; komt met geloofwaardige antwoorden op technische vragen
Marginaal bekwaam	- Technische vaardigheden zijn vaak niet toereikend om werk van afdoende kwaliteit te leveren - Presteert onregelmatig en in sommige gevallen moet het werk opnieuw worden uitgevoerd om opdrachten te voltooien - Komt in de problemen wanneer om functioneel begrip wordt gevraagd; kennis van functie is beperkt
Minimaal of onbekwaam	- Zwakke technische vaardigheden verhinderen dat zelfs maar aan de minimumstandaard voor kwaliteitswerk wordt voldaan - Er is meer herstelwerk nodig dan de moeite waard is en het werk moet mogelijk opnieuw worden toegewezen - Weet zeer weinig over en begrijpt zeer weinig van het functionele gebied

Gids prestatiebeoordelingen

RICHTLIJNEN VOOR GEBRUIK: Deze gids is speciaal ontwikkeld om te helpen bij het differentiëren van factoren die van invloed zijn op de prestaties. De factoren die als zodanig zijn geïdentificeerd, zijn algemene voorbeelden die kunnen worden gebruikt als de prestaties van een medewerker worden bepaald aan de hand van de verwachtingen van zijn leidinggevende. Dit document is niet uitputtend en mag niet in de plaats komen van eventuele andere elementen in het prestatimanagementproces.

Het beoordeelde prestatieniveau moet zijn gebaseerd op verwachte resultaten (bereiken van het doel) en gedrag (competenties) tijdens de beoordelingsperiode.

Heeft naar verwachting gepresteerd

Heeft bijgedragen aan de organisatie door op het verwachte niveau te presteren ten aanzien van uitdagende maar haalbare doelstellingen. Heeft geregeld aangetoond effectief gebruik te maken van competenties.

- Prestaties hebben voldaan aan de verwachtingen van de leidinggevende, zoals die tijdens veelvuldig gehouden gesprekken zijn vastgesteld
- Tijdens de beoordelingsperiode verbeterden de prestaties naar verwachting
- Heeft uitdagende doelstellingen gerealiseerd
- Heeft verantwoordelijkheid genomen en beloften waargemaakt
- Heeft geregeld het juiste gedrag vertoond en laten zien effectief gebruik te kunnen maken van competenties
- Heeft actie ondernomen om prestaties te verbeteren en zich te ontwikkelen
- Heeft veranderinginitiatieven en/of de strategie van de organisatie ondersteund
- Prestaties waren zoals mag worden verwacht in vergelijking tot die van collega's (die dezelfde ervaring hebben en aan wie de dezelfde verwachtingen worden gesteld)

Heeft prestatieverwachtingen overschreden

Heeft een aanmerkelijke bijdrage geleverd aan de organisatie door de verwachtingen ten aanzien van veeleisende doelstellingen te overschrijden. Heeft geregeld aangetoond zeer bekwaam gebruik te kunnen maken van competenties.

- Prestatie heeft de verwachtingen van de leidinggevende overschreden zoals die tijdens veelvuldig gehouden gesprekken zijn vastgesteld
- Heeft de taakverwachtingen overschreden.
- Heeft uitdagende doelstellingen en extra taken beter dan verwacht gerealiseerd
- Heeft uitdagende beloften waargemaakt
- Heeft geregeld beter dan gemiddeld gedrag vertoond en laten zien zeer bekwaam gebruik te kunnen maken van competenties
- Heeft proactief expertise ontwikkeld om zijn/haar prestaties te verbeteren
- Heeft invloed gehad op het werk aan veranderingen en/of de strategie van de organisatie
- Heeft zichtbaar betere prestaties vertoond in vergelijking tot die van collega's (die dezelfde ervaring hebben en aan wie de dezelfde verwachtingen worden gesteld)

Superieure prestatie

Heeft een uitzonderlijke bijdrage geleverd aan de organisatie door de verwachtingen ten aanzien van moeilijke doelstellingen ruim te overschrijden. Rolmodel voor competenties.

- Prestaties hebben de verwachtingen van de leidinggevende ruimschoots overtroffen, zoals die tijdens veelvuldig gehouden gesprekken zijn vastgesteld.
- Uitzonderlijk resultaat in een buitengewone gelegenheid
- Heeft significante verantwoordelijkheid genomen en complexe doelstellingen gerealiseerd
- Behaalde resultaten die rechtstreeks van invloed zijn geweest op onze mensen, klanten en/of belanghebbenden
- Wordt gezien als een rolmodel voor gedrag en voor het gebruik van competenties
- Heeft gebruik gemaakt van expertise die van essentieel belang is geweest voor het behalen van resultaten en het verbeteren van prestaties
- Heeft leiding gegeven aan belangrijke veranderingen en/of de strategie van de organisatie.
- Prestaties waren van het hoogste niveau in vergelijking met die van collega's (die dezelfde ervaring hebben en aan wie dezelfde verwachtingen worden gesteld)

Heeft niet aan prestatieverwachtingen voldaan

Heeft niet aan taakverwachtingen voldaan. Verwachte resultaten ten aanzien van haalbare doelstellingen werden niet behaald en/of persoon heeft ineffectief gebruikgemaakt van competenties.

- 90-daags actieplan vereist
- Prestatie heeft niet voldaan aan de verwachtingen van de leidinggevende zoals die tijdens veelvuldig gehouden gesprekken zijn vastgesteld
- Verbetering is vereist om aan de minimale verwachtingen van de functie te voldoen
- De kwaliteit of kwantiteit van het werk heeft niet aan de verwachtingen voldaan
- Had voortdurend follow-up nodig
- Heeft onjuist gedrag vertoond en laten zien ineffectief gebruik te maken van competenties
- Heeft zich niet voldoende ingespannen om prestaties te verbeteren
- Heeft zich niet aangepast aan veranderingen en/of heeft de strategie van de organisatie niet ondersteund
- Prestaties waren slechter dan die van collega's (die dezelfde ervaring hebben en aan wie dezelfde verwachtingen worden gesteld)



Prestatiebeoordeling – Formulier voor management/ondersteuningsmedewerkers

Instructies

- Dit formulier moet elektronisch worden ingevuld om doelstellingen te bepalen voor de komende beoordelingscyclus
- Voor datums moet de Amerikaanse notatie worden aangehouden: Maand/Dag/Jaar
- Alle gedeelten moeten worden ingevuld. Onvolledige formulieren worden niet verwerkt en worden geretourneerd aan de afzender
 - Het formulier moet worden afgedrukt en vervolgens worden ondertekend door de leidinggevende en werknemer
- Wanneer het formulier is ingevuld en ondertekend, moet het per fax of als PDF-bestand naar de betreffende verwerkingsgroep worden verzonden

Ga als volgt te werk om extra SMART-doelstellingen toe te voegen:

- Hef de beveiliging van het document op
- Meer informatie over het beveiligen en opheffen van de beveiliging van een document vindt u in de Help van Word
- Het wachtwoord voor het opheffen van de beveiliging is 'caterpillar'
- Kopieer een van de onderstaande SMART-doelstellingen naar de gewenste locatie
- Beveilig het document voordat u inhoud toevoegt aan de SMART-doelstelling, verifieer of alle vervolgkeuzelijsten werken en vul de vereiste gegevens in
- Opmerking: beveilig het document voordat u eventuele wijzigingen opslaat

1. Informatie over medewerker

Achternaam		Voornaam		Initiaal van tweede voornaam		Medewerker-id	
Vestiging/locatie		Afdeling		Shift	-select one-	Status	-select one-
Werkcode		Functie					

2. Informatie over leidinggevende

Achternaam		Voornaam		Initiaal van tweede voornaam		Medewerker-id	
------------	--	----------	--	------------------------------	--	---------------	--

3. SMART-doelstellingen

Voeg SMART-doelstellingen toe (5-7 wordt aanbevolen) met een korte samenvatting van de beoogde resultaten.

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

Naam van doelstelling							
Beschrijving/taken				Beoogde resultaten			
Begindatum		Einddatum		Voortgang	-select one-	Status	-select one-
Opmerkingen leidinggevende							

4. Waardegebaseerde competenties (VBC's)

Kies voor alle VBC's hieronder het vaardigheidsniveau dat hoort bij het gedrag van de medewerker. Volledige beschrijvingen zijn beschikbaar in de hulpmiddelen voor prestatimanagement op [Cat @Work](#)

Opbouwen van inclusieve relaties	
Kan goed overweg met mensen van elk slag; op hoger, lager of gelijk niveau, binnen en buiten de organisatie; begrijpt, accepteert en maakt effectief gebruik van de uniekheid van individuele personen; bouwt passende verstandhoudingen op; bouwt constructieve en inclusieve relaties op; gebruikt diplomatie en tact; is in staat zelfs de meest gespannen situaties rustig te bezweren.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

Klantgerichtheid	
Probeer te voldoen aan de verwachtingen en eisen van interne en externe klanten; verkrijgt uit eerste hand informatie over de klant en gebruikt die informatie voor verbeteringen in producten en diensten; handelt met de klant in gedachten; bouwt effectieve relaties op met klanten en onderhoudt die, wint hun vertrouwen en respect.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

Omgaan met onzekerheid	
Is in staat effectief om te gaan met veranderingen; past zich moeiteloos aan; is in staat beslissingen te nemen en te handelen zonder het totale plaatje te kennen; maakt zich niet druk als sommige zaken onzeker zijn; kan met meerdere lopende zaken tegelijk bezig zijn; gaat goed om met risico en onzekerheid.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

Integriteit en vertrouwen	
Geniet alom vertrouwen; wordt beschouwd als een direct, oprecht persoon; is in staat de volledige waarheid op een juiste en behulpzame manier te presenteren; handelt vertrouwelijk; geeft fouten toe; doet zichzelf niet anders voor dan hij/zij is voor persoonlijk gewin.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

Prioriteiten stellen	
Besteedt zijn/haar tijd en de tijd van anderen aan wat belangrijk is; focust zich snel op de weinige kritieke zaken en schuift de vele triviale zaken aan de kant; voelt snel aan wat bijdraagt of afbreuk doet aan het bereiken van een doel; ruimt struikelblokken uit de weg; creëert focus.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

Problemen oplossen	
Gebruikt strikte logica en methoden om effectieve oplossingen toe te passen op moeilijke problemen; onderzoekt alle vruchtbare bronnen op antwoorden; ziet de verborgen problemen; is uitstekend in eerlijke analyses; kijkt verder dan het voor de hand liggende en stopt niet bij een eerste antwoord.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

5. Functionele/technische vaardigheden	
Bezit de functionele en technische kennis en vaardigheden om het werk op hoog niveau uit te voeren.	
Vaardigheidsniveau	-select one-

6. Aanvullende opmerkingen (optioneel)

Opmerkingen medewerker	
Opmerkingen leidinggevende	

7. Informatie over prestatiebeoordeling

Bij Van en Tot moeten de datums 1 januari en 31 december van het huidige jaar worden ingevuld. De datum bij Van mag alleen worden gewijzigd voor medewerkers die gedurende het jaar in dienst zijn getreden van het bedrijf.

Type	-select one-	Van		Tot		Beoordeling -select one-
------	--------------	-----	--	-----	--	--------------------------

8. Handtekeningen en goedkeuringen

Door de beoordeling te ondertekenen, geeft de medewerker aan de bovenstaande beoordeling te hebben gelezen en te hebben besproken met de leidinggevende. Dit impliceert niet dat de medewerker het eens of oneens is met de beoordeling. Het formulier moet worden afgedrukt voordat het wordt ondertekend.

Naam en functie van medewerker afdrukken	Handtekening medewerker	Datum
Naam en functie van leidinggevende afdrukken	Handtekening leidinggevende	Datum
Naam en functie van manager afdrukken	Handtekening manager	Datum

Bijlage 7. Bestaande vragenlijsten

In deze bijlage worden twee bestaande vragenlijsten weergegeven. De eerste vragenlijst is een vragenlijst uit het onderzoeksrapport van Jorik Erents (Erents, 2016). De tweede vragenlijst is uit een onderzoeksrapport van Judith van Sundert (Sundert, 2008).

Eerste vragenlijst

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? o (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) o 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?

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?

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

Wat is het voornaamste punt waarop u de medewerker beoordeeld?

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

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

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

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

- o Tevreden
- o Ontevreden
- o Verbaasd
- o Begripvol
- o Overig

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

- o Ja
 - o Nee
- Zo ja, welke manier?

Tweede vragenlijst

Kwalitatieve aspecten van beoordeling

Hieronder staan enkele uitspraken over de verschillende aspecten van beoordeling binnen deze farmaceutische organisatie. Graag wil ik u verzoeken het beoordelingsgesprek met uw leidinggevende in december 2007 in gedachte te nemen. Dit zal het beantwoorden van de vragen vergemakkelijken.

Onderstaande uitspraken kunnen worden beantwoord aan de hand van de volgende antwoordcategorieën:

1	2	3	4	5
Helemaal oneens	Oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens

Tevredenheid over het beoordelingsgesprek

- Ik ben tevreden met mijn laatste beoordelingsgesprek
- Ik heb een goed gevoel over de manier waarop mijn laatste beoordelingsgesprek gevoerd is
- Mijn leidinggevende heeft een erg effectief beoordelingsgesprek met mij gevoerd

Tevredenheid met het beoordelingssysteem

- Het beoordelingssysteem van deze farmaceutische organisatie werkt goed om vast te stellen hoe een medewerker heeft gepresteerd in de periode waarop de beoordeling gebaseerd is
- Over het algemeen heb ik het gevoel dat deze farmaceutische organisatie een uitstekend beoordelingssysteem heeft
- Het beoordelingssysteem zorgt voor een rechtvaardige en onbevooroordeelde meting van de prestaties van een medewerker

Waargenomen nut

- De beoordeling heeft me geholpen in te zien hoe ik mijn werk beter kan verrichten
- Ik heb veel geleerd van de beoordeling
- De beoordeling heeft me geholpen om mijn eventuele fouten te begrijpen
- Door de beoordeling heb ik een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht

Waargenomen nauwkeurigheid

- De feedback was een nauwkeurige evaluatie van mijn prestaties
- Ik heb niet het gevoel dat de feedback mijn daadwerkelijke prestaties reflecteerde
- Ik vond de feedback correct
- De feedback kwam overeen met hoe ik zelf dacht over mijn prestaties
- De feedback was geen werkelijke afspiegeling van mijn werk
- Mijn leidinggevende heeft mijn prestaties nauwkeurig beoordeeld
- Mijn leidinggevende heeft mijn werk incorrect geëvalueerd
- De evaluatie van mijn werk door mijn leidinggevende, kwam overeen met mijn eigen evaluatie
- De evaluatie van mijn werk door mijn leidinggevende, kwam overeen met mijn werkelijke prestaties

Procedurele rechtvaardigheid

- De gebruikte procedures waarmee mijn prestaties werden beoordeeld, waren rechtvaardig
- Mijn prestaties werden beoordeeld via een rechtvaardig proces
- De gebruikte procedures waarmee mijn prestaties werden beoordeeld, waren geschikt
- Mijn prestaties werden beoordeeld via een geschikt proces

Distributieve rechtvaardigheid

- De beoordeling was rechtvaardig
- Ik ben het eens met het uiteindelijke beoordelingscijfer
- Ik ben het eens met de manier waarop mijn leidinggevende het beoordelingscijfer voor mijn prestaties heeft vastgesteld
- De beoordeling geeft een goed beeld van de prestaties die ik vorig jaar heb geleverd

Extra

- Ik ben tevreden met mijn salarisverhoging (per 2008)
- In mijn eindbeoordeling werd ik beoordeeld met het cijfer:
- Ik zou mezelf de volgende eindbeoordeling hebben gegeven (cijfer):

In deze bijlage wordt de enquête voor de medewerkers en de enquête voor de leidinggevendenden weergegeven.

Enquête medewerkers

Beste medewerker,

Mijn naam is Diederik Adams en vanaf februari 2017 loop ik stage bij Caterpillar Work Tools op de Human Resource afdeling. Deze vragenlijst gaat over het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools.

Het doel is om Caterpillar Work Tools te adviseren over het huidige beoordelingssysteem. Daarvoor zijn jouw antwoorden op de vragen belangrijk!

De vragenlijst is anoniem: uitkomsten worden uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt.
Het duurt ongeveer 5-10 minuten om deze vragenlijst in te vullen. Graag alle vragen beantwoorden.

Bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek en vergeet niet: er bestaan geen foute antwoorden!

BELANGRIJKE MEDEDELING:

In de vragenlijst komt vaak het woord **"beoordelingsgesprek"** voor. Daarmee wordt bedoeld:

- Het moment dat je met je leidinggevende in gesprek bent en je beoordeeld wordt op je prestaties en eventueel andere zaken bespreekt
- Dus een functioneringsgesprek is ook een beoordelingsgesprek

VOORBEELD

- Hoe vaak per jaar heeft u een beoordelingsgesprek?

Het antwoord op deze vraag is dus: per jaar het aantal functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken samen opgeteld.

1) Wat is uw leeftijd?

- ☐ 16 – 25 jaar
- ☐ 26 – 35 jaar
- ☐ 36 – 45 jaar
- ☐ 46 – 55 jaar
- ☐ 56 – 65 jaar
- ☐ 66 jaar of ouder

2) Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- ☐ Geen
- ☐ Vmbo / mavo / Its
- ☐ Havo
- ☐ Vwo
- ☐ Mbo / mts
- ☐ Hbo / hts
- ☐ Wo

3) Hoe vaak heeft u een beoordelingsgesprek?

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

- 4) Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.
- ☐ Mezelf schriftelijk voorbereiden
 - ☐ Tussentijdse aantekeningen maken
 - ☐ Nadenken over mijn functioneren
 - ☐ Eerdere beoordelingsverslagen lezen
 - ☐ Feedback vragen aan collega's en/of klanten
 - ☐ Ik bereid me niet voor
- 5) Voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt word ik door mijn leidinggevende voldoende ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 6) De criteria waarop ik beoordeeld word tijdens beoordelingsgesprekken zijn mij duidelijk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 7) De criteria waarop ik beoordeeld word is afgestemd op mijn functie en mijn dagelijkse werkzaamheden
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 8) Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdragen aan mijn motivatie
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 9) Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn ontwikkeling
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 10) Beoordelingsgesprekken helpen mij mijn prestaties te verbeteren
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 11) Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

- 12) Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn team van mij verwacht
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 13) Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteed aan de punten waar ik goed in ben
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 14) Ik word door mijn leidinggevende gemotiveerd mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 15) Ik krijg de gelegenheid van mijn leidinggevendenden om mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 16) Wat is het voornaamste onderwerp dat door de leidinggevende besproken wordt tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.
- ☐ Mijn gedrag van afgelopen periode
 - ☐ Mijn gedrag voor komende periode
 - ☐ Mijn individuele prestaties van afgelopen periode
 - ☐ Mijn werkzaamheden voor komende periode
 - ☐ Mijn individuele doelen van afgelopen periode
 - ☐ Mijn individuele doelen voor komende periode
 - ☐ Mijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - ☐ Mijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - ☐ De teamprestaties van afgelopen periode
 - ☐ De teamwerkzaamheden voor komende periode
 - ☐ De teamdoelstellingen van afgelopen periode
 - ☐ De teamdoelstellingen voor komende periode
 - ☐ Mijn verzuim
 - ☐ Mijn ambities, behoeftes en wensen
 - ☐ Ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)
 - ☐ De werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggevendenden)
 - ☐ De arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)
 - ☐ Persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)
 - ☐ Anders, namelijk...

- 17) Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.
- ☐ Mijn gedrag van afgelopen periode
 - ☐ Mijn gedrag voor komende periode
 - ☐ Mijn individuele prestaties van afgelopen periode
 - ☐ Mijn werkzaamheden voor komende periode
 - ☐ Mijn individuele doelen van afgelopen periode
 - ☐ Mijn individuele doelen voor komende periode
 - ☐ Mijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - ☐ Mijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
 - ☐ De teamprestaties van afgelopen periode
 - ☐ De teamwerkzaamheden voor komende periode
 - ☐ De teamdoelstellingen van afgelopen periode
 - ☐ De teamdoelstellingen voor komende periode
 - ☐ Mijn verzuim
 - ☐ Mijn ambities, behoeftes en wensen
 - ☐ Ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)
 - ☐ De werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggevenden)
 - ☐ De arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)
 - ☐ Persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)
 - ☐ Anders, namelijk...
- 18) Wat is het voornaamste punt waarop u door de leidinggevende wordt beoordeeld tijdens een beoordelingsgesprek?
- ☐ Mijn gedrag tijdens werk
 - ☐ Mijn individuele prestaties
 - ☐ Mijn prestaties in het team
 - ☐ Mijn verzuim
 - ☐ Mijn ambities, behoeftes en wensen
 - ☐ Mijn samenwerking met collega's en leidinggevenden
- 19) Wat is het voornaamste punt waarop u beoordeeld zou willen worden tijdens een beoordelingsgesprek?
- ☐ Mijn gedrag tijdens werk
 - ☐ Mijn individuele prestaties
 - ☐ Mijn prestaties in het team
 - ☐ Mijn verzuim
 - ☐ Mijn ambities, behoeftes en wensen
 - ☐ Mijn samenwerking met collega's en leidinggevenden
- 20) Ik vind feedback krijgen belangrijk
- ☐ Ja, van mijn leidinggevende
 - ☐ Ja, van mijn collega's uit mijn team
 - ☐ Ja, van mijn leidinggevende en collega's uit mijn team
 - ☐ Nee
- 21) Ik vind feedback geven belangrijk
- ☐ Ja, aan mijn leidinggevende
 - ☐ Ja, aan mijn collega's uit mijn team
 - ☐ Ja, aan mijn leidinggevende en collega's uit mijn team
 - ☐ Nee

- 22) De feedback van mijn leidinggevende tijdens een beoordeling is een duidelijke weergave van mijn daadwerkelijke prestaties
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 23) Buiten de beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn leidinggevende
- ☐ Ja, dagelijks
 - ☐ Ja, wekelijks
 - ☐ Ja, maandelijks
 - ☐ Nee
- 24) Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben
- ☐ Ja
 - ☐ Nee
- 25) Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek hebben
- ☐ 1x per dag
 - ☐ 1x per week
 - ☐ 1x per twee weken
 - ☐ 1x per maand
 - ☐ 1x per twee maanden
 - ☐ 1x per drie maanden
 - ☐ 1x per vier maanden
- 26) Ik wil niet alleen door mijn leidinggevende beoordeeld worden, maar ook door mijn collega's uit mijn team
- ☐ Ja
 - ☐ Nee

Enquête leidinggevenden

Beste leidinggevende,

Mijn naam is Diederik Adams en vanaf februari 2017 loop ik stage bij Caterpillar Work Tools op de Human Resource afdeling. Deze vragenlijst gaat over het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools.

Het doel is om Caterpillar Work Tools te adviseren over het huidige beoordelingssysteem. Daarvoor zijn jouw antwoorden op de vragen belangrijk!

De vragenlijst is anoniem: uitkomsten worden uitsluitend voor mijn onderzoek gebruikt.

Het duurt ongeveer 5-10 minuten om deze vragenlijst in te vullen. Graag alle vragen beantwoorden.

Bedankt voor je medewerking aan dit onderzoek en vergeet niet: er bestaan geen foute antwoorden!

BELANGRIJKE MEDEDELING:

In de vragenlijst komt vaak het woord **"beoordelingsgesprek"** voor. Daarmee wordt bedoeld:

- Het moment dat u een medewerker beoordeeld op zijn prestaties en eventueel andere zaken bespreekt
- Dus een functioneringsgesprek is ook een beoordelingsgesprek

VOORBEELD

- Hoe vaak per jaar heeft u een beoordelingsgesprek?

Het antwoord op deze vraag is dus: per jaar het aantal functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken samen opgeteld.

- 1) Wat is uw leeftijd?
 - ☐ 16 – 25 jaar
 - ☐ 26 – 35 jaar
 - ☐ 36 – 45 jaar
 - ☐ 46 – 55 jaar
 - ☐ 56 – 65 jaar
 - ☐ 66 jaar of ouder
- 2) Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
 - ☐ Geen
 - ☐ Vmbo / mavo / lts
 - ☐ Havo
 - ☐ Vwo
 - ☐ Mbo / mts
 - ☐ Hbo / hts
 - ☐ Wo
- 3) Hoeveel jaren heeft u ervaring als leidinggevende?
 - ☐ Minder dan een jaar
 - ☐ 1 jaar
 - ☐ 2 jaar
 - ☐ 3 jaar
 - ☐ 4 jaar
 - ☐ 5 jaar of langer
- 4) Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.
 - ☐ Mezelf schriftelijk voorbereiden
 - ☐ Tussentijdse aantekeningen maken
 - ☐ Nadenken over het functioneren van de medewerker
 - ☐ Eerdere beoordelingsverslagen lezen
 - ☐ Feedback vragen aan collega's en/of klanten
 - ☐ Ik bereid me niet voor
- 5) De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is mij duidelijk
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 6) De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is afgestemd op hun functie en hun dagelijkse werkzaamheden
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 7) Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de motivatie van medewerkers
 - ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

- 8) Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 9) Beoordelingsgesprekken helpen medewerkers hun prestaties te verbeteren
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 10) Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat ik van hun verwacht
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 11) Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat het team van hun verwacht
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 12) Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteedt aan de punten waar medewerkers goed in zijn
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 13) Ik motiveer medewerkers om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 14) Ik geef medewerkers de gelegenheid hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens

15) Het voornaamste onderwerp dat ik bespreek tijdens een beoordelingsgesprek is: Meerdere antwoorden mogelijk.

- Gedrag van afgelopen periode
- Gedrag van komende periode
- Individuele prestaties van afgelopen periode
- Werkzaamheden voor komende periode
- Individuele doelen van afgelopen periode
- Individuele doelen voor komende periode
- De medewerker zijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- De medewerker zijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- De teamprestaties van afgelopen periode
- De teamwerkzaamheden voor komende periode
- De teamdoelstellingen van afgelopen periode
- De teamdoelstellingen voor komende periode
- Verzuim
- De medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen
- Ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)
- De werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggevenden)
- De arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)
- Persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)
- Anders, namelijk

16) Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.

- Gedrag van afgelopen periode
- Gedrag van komende periode
- Individuele prestaties van afgelopen periode
- Werkzaamheden voor komende periode
- Individuele doelen van afgelopen periode
- Individuele doelen voor komende periode
- De medewerker zijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- De medewerker zijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
- De teamprestaties van afgelopen periode
- De teamwerkzaamheden voor komende periode
- De teamdoelstellingen van afgelopen periode
- De teamdoelstellingen voor komende periode
- Verzuim
- De medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen
- Ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)
- De werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggevenden)
- De arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)
- Persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)
- Anders, namelijk

17) Het voornaamste punt waarop ik een medewerker beoordeel tijdens een beoordelingsgesprek is:

- Zijn gedrag tijdens werk
- Zijn individuele prestaties
- Zijn prestaties in het team
- Zijn verzuim
- Zijn ambities, behoeftes en wensen
- Zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden

- 18) Wat is het voornaamste punt waarop u een medewerker zou willen beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek?
- ☐ Zijn gedrag tijdens werk
 - ☐ Zijn individuele prestaties
 - ☐ Zijn prestaties in het team
 - ☐ Zijn verzuim
 - ☐ Zijn ambities, behoeftes en wensen
 - ☐ Zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden
- 19) Ik vind feedback geven aan mijn team belangrijk
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 20) Ik vind het belangrijk dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven
- ☐ Helemaal mee oneens
 - ☐ Mee oneens
 - ☐ Mee eens
 - ☐ Helemaal mee eens
- 21) Naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn medewerkers
- ☐ Ja, dagelijks
 - ☐ Ja, wekelijks
 - ☐ Ja, maandelijks
 - ☐ Nee
- 22) Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben met mijn medewerkers
- ☐ Ja
 - ☐ Nee
- 23) Ik zou, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek met mijn medewerkers willen
- ☐ 1x per dag
 - ☐ 1x per week
 - ☐ 1x per twee weken
 - ☐ 1x per maand
 - ☐ 1x per twee maanden
 - ☐ 1x per drie maanden
 - ☐ 1x per vier maanden
- 24) Heeft u weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht
- ☐ Zo ja, namelijk.....
 - ☐ Nee

Codeboek enquête medewerkers.

Variabele	Dimensie	Vraag	Antwoordcode	Meetniveau
MET1	Methodiek	Hoe vaak heeft u een beoordelingsgesprek?	1=1 keer per twee jaar/ 2=1 keer per jaar/ 3=2 keer per jaar/ 4=3 keer per jaar/ 5=4 keer per jaar of vaker	Nominaal
MET2	Methodiek	Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	1=mezelf schriftelijk voorbereiden/ 2=tussentijdse aantekeningen maken/ 3=nadenken over mijn functioneren/ 4=eerdere beoordelingsverslagen lezen/ 5=feedback vragen aan collega's en/of klanten/ 6=ik bereid me niet voor	Nominaal
MET3	Methodiek	Ik vind feedback krijgen belangrijk	1=ja, van mijn leidinggevende/ 2=ja, van mijn collega's uit mijn team/ 3=ja, van mijn leidinggevende en mijn collega's uit het team/ 4=nee	Nominaal
MET4	Methodiek	Ik vind feedback geven belangrijk	1=ja, van mijn leidinggevende/ 2=ja, van mijn collega's uit mijn team/ 3=ja, van mijn leidinggevende en mijn collega's uit het team/ 4=nee	Nominaal
MET5	Methodiek	Buiten de beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn leidinggevende	1=ja, dagelijks/ 2ja, wekelijks/ 3=ja, maandelijks/ 4=nee	Nominaal
MET6	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben	1=ja/ 2=nee	Nominaal
MET7	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek hebben	1=1x per dag/ 2=1x per week/ 3=1x per twee weken/ 4=1x per maand/ 5=1x per twee maanden/ 6=1x per drie maanden/ 7=1x per vier maanden	Nominaal
MET8	Methodiek	Ik wil niet alleen door mijn leidinggevende beoordeeld worden, maar ook door mijn collega's uit mijn team	1=ja/ 2=nee	Nominaal
CRI1	Criteria	De criteria waarop ik beoordeeld word tijdens beoordelingsgesprekken zijn mij duidelijk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI2	Criteria	De criteria waarop ik beoordeeld word is afgestemd op mijn functie en mijn dagelijkse werkzaamheden	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI3	Criteria	Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn team van mij verwacht	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI4	Criteria	Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteed aan de punten waar ik goed in ben	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI5	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp dat door de leidinggevende besproken wordt tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	1=mijn gedrag van afgelopen periode/ 2=mijn gedrag voor komende periode/ 3=mijn individuele prestaties van afgelopen periode/ 4=mijn werkzaamheden voor komende periode/ 5=mijn individuele doelen van afgelopen periode/ 6=mijn individuele doelen voor komende periode/ 7=mijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 8=mijn rol in het team voor komende periode(taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 9=de teamprestaties van afgelopen periode/ 10=de teamwerkzaamheden voor komende periode/ 11=de teamdoelstellingen van afgelopen periode/ 12=de teamdoelstellingen voor komende periode/ 13=mijn verzuim/ 14=mijn ambities, behoeftes en wensen/ 15=ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)/ 16=de werksfeer '9sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggevend)/ 17=de arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)/ 18=persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)/ 19=anders, namelijk...	Nominaal

CRI6	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	1=mijn gedrag van afgelopen periode/ 2=mijn gedrag voor komende periode/ 3=mijn individuele prestaties van afgelopen periode/ 4=mijn werkzaamheden voor komende periode/ 5=mijn individuele doelen van afgelopen periode/ 6=mijn individuele doelen voor komende periode/ 7=mijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 8=mijn rol in het team voor komende periode(taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 9=de teamprestaties van afgelopen periode/ 10=de teamwerkzaamheden voor komende periode/ 11=de teamdoelstellingen van afgelopen periode/ 12=de teamdoelstellingen voor komende periode/ 13=mijn verzuim/ 14=mijn ambities, behoeftes en wensen/ 15=ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)/ 16=de werksfeer '9sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's/leidinggeevenden)/ 17=de arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)/ 18=persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)/ 19=anders, name-lijk...	Nominaal
CRI7	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u door de leidinggevende wordt beoordeeld tijdens een beoordelingsgesprek?	1=mijn gedrag tijdens werk/ 2=mijn individuele prestaties/ 3=mijn prestaties in het team/ 4=mijn verzuim/ 5=mijn ambities, behoeftes en wensen/ 6=mijn samenwerking met collega's en leidinggeevenden	Nominaal
CRI8	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u beoordeeld zou willen worden tijdens een beoordelingsgesprek?	1=mijn gedrag tijdens werk/ 2=mijn individuele prestaties/ 3=mijn prestaties in het team/ 4=mijn verzuim/ 5=mijn ambities, behoeftes en wensen/ 6=mijn samenwerking met collega's en leidinggeevenden	Nominaal
BEO1	Beoordelaars	Voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt word ik door mijn leidinggevende voldoende ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek.	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO2	Beoordelaars	Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO3	Beoordelaars	Ik word door mijn leidinggevende gemotiveerd mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO4	Beoordelaars	Ik krijg de gelegenheid van mijn leidinggeevenden om mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO5	Beoordelaars	De feedback van mijn leidinggevende tijdens een beoordeling is een duidelijke weergave van mijn daadwerkelijke prestaties	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT1	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn motivatie	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT2	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn ontwikkeling	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT3	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken helpen mij mijn prestaties te verbeteren	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
LEEFTIJD	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?	1=16-25 jaar/ 2=26-35 jaar/ 3=26-45 jaar/ 4=46-55 jaar/ 5=55-65 jaar/ 6=66 jaar of ouder	Ratio
OPLEIDING	Opleiding	Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	1=geen/ 2=vmbo/mavo/lts/ 3=havo/ 4=vvwo/ 5=mbo/mts/ 6=hbo/hts/ 7=wo	Ordinaal

Codeboek enquête leidinggevenden.

Variabele	Dimensie	Vraag	Antwoordcode	Meetniveau
MET1	Methodiek	Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	1=mezelf schriftelijk voorbereiden/ 2=tussentijdse aantekeningen maken/ 3=nadenken over mijn functioneren/ 4=eerdere beoordelingsverslagen lezen/ 5=feedback vragen aan collega's en/of klanten/ 6=ik bereid me niet voor	Nominaal
MET2	Methodiek	Ik vind feedback geven aan mijn team belangrijk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Nominaal
MET3	Methodiek	Ik vind het belangrijk dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Nominaal
MET4	Methodiek	Naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn medewerkers	1=ja, dagelijks/ 2=ja, wekelijks/ 3=ja, maandelijks/ 4=nee	Nominaal
MET5	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben met mijn medewerkers	1=ja/ 2=nee	Nominaal
MET6	Methodiek	Ik zou, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek met mijn medewerkers willen	1=1x per dag/ 2=1x per week/ 3=1x per twee weken/ 4=1x per maand/ 5=1x per twee maanden/ 6=1x per drie maanden/ 7=1x per vier maanden	Nominaal
MET7	Methodiek	Heeft u weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht?	1=ja, namelijk.../ 2=nee	Nominaal
CRI1	Criteria	De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is mij duidelijk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI2	Criteria	De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is afgestemd op hun functie en hun dagelijkse werkzaamheden	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI3	Criteria	Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat het team van hun verwacht	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI4	Criteria	Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteedt aan de punten waar medewerkers goed in zijn	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
CRI5	Criteria	Het voornaamste onderwerp dat ik bespreek tijdens een beoordelingsgesprek is: Meerdere antwoorden mogelijk.	1=gedrag van afgelopen periode/ 2=gedrag van komende periode/ 3=individuele prestaties van afgelopen periode/ 4=werkzaamheden voor komende periode/ 5=individuele doelen van afgelopen periode/ 6=individuele doelen voor komende periode/ 7=de medewerker zijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 8=de medewerker zijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 9=de teamprestaties van afgelopen periode/ 10=de teamwerkzaamheden voor komende periode/ 11=de teamdoelstellingen van afgelopen periode/ 12=de teamdoelstellingen voor komende periode/ 13=verzuim/ 14=de medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen/ 15=ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)/ 16=de werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's en leidinggevenden)/ 17=de arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)/ 18=persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)/ 19=anders, namelijk	Nominaal

CRI6	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	1=gedrag van afgelopen periode/ 2=gedrag van komende periode/ 3=individuele prestaties van afgelopen periode/ 4=werkzaamheden voor komende periode/ 5=individuele doelen van afgelopen periode/ 6=individuele doelen voor komende periode/ 7=de medewerker zijn rol in het team van afgelopen periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 8=de medewerker zijn rol in het team voor komende periode (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden)/ 9=de teamprestaties van afgelopen periode/ 10=de teamwerkzaamheden voor komende periode/ 11=de teamdoelstellingen van afgelopen periode/ 12=de teamdoelstellingen voor komende periode/ 13=verzuim/ 14=de medewerker zijn ambities, behoeftes en wensen/ 15=ontwikkelingsmogelijkheden (training/opleiding/promotie)/ 16=de werksfeer (sfeer op de afdeling/organisatie en omgang met collega's en leidinggevenden)/ 17=de arbeidsomstandigheden (werkbelasting, werkomgeving, werktijden...)/ 18=persoonlijke zaken (relaties/familie/gezondheid/leefomstandigheden...)/ 19=anders, namelijk	Nominaal
CRI7	Criteria	Het voornaamste punt waarop ik een medewerker beoordeel tijdens een beoordelingsgesprek is:	1=zijn gedrag tijdens werk/ 2=zijn individuele prestaties/ 3=zijn prestaties in het team/ 4=zijn verzuim/ 5=zijn ambities, behoeften en wensen/ 6=zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden	Nominaal
CRI8	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u een medewerker zou willen beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek?	1=zijn gedrag tijdens werk/ 2=zijn individuele prestaties/ 3=zijn prestaties in het team/ 4=zijn verzuim/ 5=zijn ambities, behoeften en wensen/ 6=zijn samenwerking met collega's en leidinggevenden	Nominaal
BEO1	Beoordelaars	Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat ik van hun verwacht	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO2	Beoordelaars	Ik motiveer medewerkers om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
BEO3	Beoordelaars	Ik geef medewerkers de gelegenheid hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT1	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de motivatie van medewerkers	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT2	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
ONT3	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken helpen medewerkers hun prestaties te verbeteren	1=helemaal mee oneens/ 2=mee oneens/ 3=mee eens/ 4=helemaal mee eens	Ordinaal
LEEFTIJD	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?	1=16-25 jaar/ 2=26-35 jaar/ 3=26-45 jaar/ 4=46-55 jaar/ 5=55-65 jaar/ 6=66 jaar of ouder	Ratio
OPLEIDING	Opleiding	Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	1=geen/ 2=vmbo/mavo/lts/ 3=havo/ 4=vwo/ 5=mbo/mts/ 6=hbo/hts/ 7=wo	Ordinaal
ERVARING	Ervaring	Hoeveel jaren heeft u ervaring als leidinggevende?	1=minder dan een jaar/ 2=1 jaar/ 3=2 jaar/ 4=3 jaar/ 5=4 jaar/ 6=5 jaar of langer	Ratio

Codeboek koppeling enquêtes aan theoretische kader **medewerkers**.

Variabele	Dimensie	Vraag	Bron
MET1	Methodiek	Hoe vaak heeft u een beoordelingsgesprek?	Paragraaf 2.2.2
MET2	Methodiek	Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.3.3
MET3	Methodiek	Ik vind feedback krijgen belangrijk	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.1
MET4	Methodiek	Ik vind feedback geven belangrijk	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.1
MET5	Methodiek	Buiten de beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn leidinggevende	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET6	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET7	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek hebben	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET8	Methodiek	Ik wil niet alleen door mijn leidinggevende beoordeeld worden, maar ook door mijn collega's uit mijn team	Paragraaf 2.2.1
CRI1	Criteria	De criteria waarop ik beoordeeld word tijdens beoordelingsgesprekken zijn mij duidelijk	Paragraaf 2.3.2
CRI2	Criteria	De criteria waarop ik beoordeeld word is afgestemd op mijn functie en mijn dagelijkse werkzaamheden	Paragraaf 2.3.3
CRI3	Criteria	Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn team van mij verwacht	Paragraaf 2.2.3
CRI4	Criteria	Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteed aan de punten waar ik goed in ben	Paragraaf 2.2.3
CRI5	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp dat door de leidinggevende besproken wordt tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.1
CRI6	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.1
CRI7	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u door de leidinggevende wordt beoordeeld tijdens een beoordelingsgesprek?	Paragraaf 2.1
CRI8	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u beoordeeld zou willen worden tijdens een beoordelingsgesprek?	Paragraaf 2.1
BEO1	Beoordelaars	Voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt word ik door mijn leidinggevende voldoende ingelicht over het doel van het beoordelingsgesprek.	Paragraaf 2.1 en 2.3.2
BEO2	Beoordelaars	Beoordelingsgesprekken geven mij een beter beeld van wat mijn leidinggevende van mij verwacht	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.2
BEO3	Beoordelaars	Ik word door mijn leidinggevende gemotiveerd mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.2
BEO4	Beoordelaars	Ik krijg de gelegenheid van mijn leidinggevers om mijn sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.2
BEO5	Beoordelaars	De feedback van mijn leidinggevende tijdens een beoordeling is een duidelijke weergave van mijn daadwerkelijke prestaties	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.2
ONT1	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn motivatie	Paragraaf 2.2.2
ONT2	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan mijn ontwikkeling	Paragraaf 2.2.2
ONT3	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken helpen mij mijn prestaties te verbeteren	Paragraaf 2.2.2
LEEFTIJD	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?	n.v.t.
OPLEIDING	Opleiding	Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	n.v.t.

Codeboek koppeling enquêtes aan theoretische kader **leidinggevenden**.

Variabele	Dimensie	Vraag	Bron
MET1	Methodiek	Op welke manier bereidt u zich voor op een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.3.3
MET2	Methodiek	Ik vind feedback geven aan mijn team belangrijk	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.1
MET3	Methodiek	Ik vind het belangrijk dat collega's uit hetzelfde team elkaar feedback geven	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.1
MET4	Methodiek	Naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken heb ik ook kortdurende evaluatiegesprekken met mijn medewerkers	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET5	Methodiek	Ik wil, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, kortdurende evaluatiegesprekken hebben met mijn medewerkers	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET6	Methodiek	Ik zou, naast de jaarlijkse beoordelingsgesprekken, een kortdurend evaluatiegesprek met mijn medewerkers willen	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.3.2
MET7	Methodiek	Heeft u weleens aan een alternatieve manier van beoordelen gedacht?	Paragraaf 2.2.1, 2.2.2 en 2.2.2 en 2.2.3
CRI1	Criteria	De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is mij duidelijk	Paragraaf 2.3.2
CRI2	Criteria	De criteria waarmee ik medewerkers beoordeel tijdens beoordelingsgesprekken is afgestemd op hun functie en hun dagelijkse werkzaamheden	Paragraaf 2.3.3
CRI3	Criteria	Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat het team van hun verwacht	Paragraaf 2.2.3
CRI4	Criteria	Tijdens beoordelingsgesprekken wordt er voldoende aandacht besteedt aan de punten waar medewerkers goed in zijn	Paragraaf 2.2.3
CRI5	Criteria	Het voornaamste onderwerp dat ik bespreek tijdens een beoordelingsgesprek is: Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.1
CRI6	Criteria	Wat is het voornaamste onderwerp waar u over zou willen spreken tijdens een beoordelingsgesprek? Meerdere antwoorden mogelijk.	Paragraaf 2.1
CRI7	Criteria	Het voornaamste punt waarop ik een medewerker beoordeel tijdens een beoordelingsgesprek is:	Paragraaf 2.1
CRI8	Criteria	Wat is het voornaamste punt waarop u een medewerker zou willen beoordelen tijdens een beoordelingsgesprek?	Paragraaf 2.1
BEO1	Beoordelaars	Beoordelingsgesprekken geven medewerkers een beter beeld van wat ik van hun verwacht	Paragraaf 2.2.2 en 2.3.2
BEO2	Beoordelaars	Ik motiveer medewerkers om hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	Paragraaf 2.2.2 en 2.2.3
BEO3	Beoordelaars	Ik geef medewerkers de gelegenheid hun sterke punten verder te ontwikkelen en in te zetten tijdens werk	Paragraaf 2.2.2 en 2.2.3
ONT1	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de motivatie van medewerkers	Paragraaf 2.2.2
ONT2	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers	Paragraaf 2.2.2
ONT3	Ontwikkeling	Beoordelingsgesprekken helpen medewerkers hun prestaties te verbeteren	Paragraaf 2.2.2
LEEFTIJD	Leeftijd	Wat is uw leeftijd?	n.v.t.
OPLEIDING	Opleiding	Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?	n.v.t.
ERVARING	Ervaring	Hoeveel jaren heeft u ervaring als leidinggevende?	Paragraaf 2.3.2