



TOPAZ



Personeelsgesprekken; probleem of profijt?

Op welke wijze wordt door medewerkers en managers van Topaz omgegaan met de gesprekscyclus?



TOPAZ
Samen zorg je sterk.

AFSTUDEERONDERZOEK

Personeelsgesprekken; probleem of profijt?

BIJ TOPAZ

Naam student:	Elise Streng – S1059617
Afstudeerorganisatie:	Topaz Aaltje Noordewierlaan 50 2324 KS Leiden
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden Zernikedreef 11 2333 CK Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	Afstudeeropdracht – HRHt14
Begeleider Topaz:	Astrid Schrale
Begeleider HS Leiden:	René Daselaar
Datum:	08-06-2015



TOPAZ



Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die ik heb gemaakt voor mijn opleiding Human Resource Management. Voor deze scriptie is er een onderzoek uitgevoerd voor de afdeling PO&O naar de wijze hoe er binnen Topaz wordt omgegaan door managers en medewerkers met het personeelsinstrument gesprekscyclus.

Graag wil ik hier een aantal mensen bedanken. Zonder hen was het niet gelukt om deze scriptie op deze wijze te voltooien.

Ten eerste wil ik Astrid Schrale bedanken voor alle goede begeleiding de afgelopen vier maanden. Als er iets was kon ik altijd langskomen en werd er erg met mij meegedacht. Ook wil ik René Daselaar bedanken voor het snelle contact de afgelopen maanden en de gegeven feedback. Daarnaast wil ik ook Marisol Croes bedanken. Aan haar extra colleges over onderzoek heb ik erg veel gehad. Ook als ik een vraag had kon ik tussendoor altijd bij haar terecht.

Naast mijn begeleiders wil ik mijn ouders, Gerard en Bettien Streng, bedanken. In periodes dat mijn scriptie soms wat moeizamer verliep, bleven zij altijd in mij geloven en belden mij regelmatig op om te vragen hoe het ging, en om mij nog wat bemoedigende woorden toe te spreken. Ook wil ik mijn huisgenoten, Eva Vervoort, Elinde Plantinga, Marlijn Monteban en Nancy Stoke, en mijn vriendinnen, Maaïke Bosscha en Brigitte Visser, bedanken voor alle steun. Zij waren er altijd om mijn geklaag over mijn scriptie aan te horen, hebben vaak met mij meegedacht en stonden altijd klaar om wat afleiding te zoeken als dit nodig was.

Naast deze mensen wil ik ook alle managers en medewerkers van Topaz bedanken die meegewerkt hebben aan mijn scriptie. Het was erg leuk om te merken hoe enthousiast iedereen was over zijn werk en het meewerken en meedenken aan en voor mijn scriptie, het waren erg leuke gesprekken.

Als laatste rest mij nu nog om u veel plezier te wensen tijdens het lezen van mijn scriptie.

Elise Streng,
08-06-2015



TOPAZ



Management samenvatting

De opdracht voor dit onderzoek is gegeven door Topaz omdat er te weinig functioneringsgesprekken uitgevoerd en/of gerapporteerd worden binnen Topaz. Topaz heeft in verschillende beleidsstukken een strategische koers uitgestippeld waar zij over vijf en tien jaar willen staan. De zorg die zij dan willen aanbieden moet echter door de medewerkers worden uitgevoerd. Op dit moment weten zij niet waar hun medewerkers nu staan in hun ontwikkeling en wat voor kwaliteiten en capaciteiten zij hebben. De kwaliteit van de zorg die Topaz wil aanbieden is afhankelijk van de goede inzet van het personeel. Omdat de huidige situatie van de medewerkers niet goed kan worden weergegeven, kan er geen goede vlootsschouw worden gemaakt waardoor Topaz niet weet of zij hun strategische koers kunnen volgen. Daarnaast weten zij niet wat de medewerkers nu nodig hebben aan ontwikkeling, dus kan er niet gericht worden bijgestuurd.

Dit onderzoek richt zich op een aantal zaken. Ten eerste wordt er door middel van deskresearch gekeken of de verschillende beleidsstukken van Topaz voldoen aan de punten die de theorie voor deze stukken voorschrijft. Er wordt gekeken naar Performance Management en de rol van functioneringsgesprekken hierbij. Ook wordt er gekeken welke andere hulpmiddelen er goed bij Performance Management passen.

Daarnaast wordt er door middel van fieldresearch gekeken of het door Topaz ontwikkelde beleid duidelijk is en op de juiste manier gebruikt wordt op de werkvloer. Ook wordt er gekeken welke behoefte managers en medewerkers van Topaz hebben op het gebied van functioneringsgesprekken. Als derde is er gekeken naar de reden waarom de functioneringsgesprekken niet gehouden en/of juist gerapporteerd worden, en hoe managers hun medewerkers het best monitoren en begeleiden bij hun ontwikkeling. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op alle managers en medewerkers die een functie vervullen in de zorg bij Topaz.

De conclusie die uit dit onderzoek gekomen is, is dat de beleidsstukken van Topaz volgens de theorie erg goed in elkaar zitten. Alleen voor het formulier functioneringsgesprek zijn kleine aanpassingen en verbeteringen gegeven. Veel managers zien de samenhang tussen de beleidsstukken en vinden deze duidelijk weergegeven. Er wordt alleen geen koppeling gemaakt tussen de strategische doelstellingen van de organisatiestrategie en de functioneringsgesprekken.

Ook kan de conclusie getrokken worden dat managers en medewerkers functioneringsgesprekken belangrijk vinden om te voeren voor de ontwikkeling van de medewerker en feedback te kunnen geven op elkaars functioneren. Hier is echter ook weinig aandacht voor het bespreekbaar maken van de realisatie van de strategische doelstellingen. De werkafspraken worden gemaakt met betrekking tot het functioneren van de medewerker, deze zijn niet afgestemd op de strategische doelstellingen van Topaz.

De reden voor het niet voeren en/of rapporteren van de gesprekken ligt ten eerste bij de hoge werkdruk. Daarnaast raakt het formulier wat getekend en ingeleverd moet worden vaak kwijt. Het meest opvallende resultaat wat geconcludeerd kan worden is dat managers niet weten hoe lang zij deze gesprekken nog kunnen voeren omdat hun functie de afgelopen jaren is veranderd en zij steeds verder van de werkvloer en hun team af komen te staan. Ook geven alle managers aan dat ze graag zouden zien dat er meer gebruik gemaakt zou moeten worden van 360 graden feedback.

De aanbevelingen die aan Topaz gegeven worden zijn gecategoriseerd in strategische, tactische en operationele aanbevelingen.



De strategische aanbevelingen die gegeven zijn, zijn de volgende:

Aansluiting beleid met situatie op de werkvloer

Voor de invulling van functioneringsgesprekken zijn op twee punten aanbevelingen geformuleerd. Daarnaast is de algemene aanbeveling dat het beleid meer moet aansluiten op de werkvloer bij de verschillende locaties van Topaz. Dat is nu onvoldoende. De eerste aanbeveling is om tijdens functioneringsgesprekken gebruik te maken van 360 graden feedback door middel van tips en tops van medewerkers zelf en collega's.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op de rolinvulling van de managers bij de functioneringsgesprekken. Teammanagers geven aan te ver verwijderd te raken van hun team om de functioneringsgesprekken goed te kunnen uitvoeren. Als aanbeveling wordt hier dan ook gegeven om meer gebruik te maken tijdens functioneringsgesprekken van de Verpleegkundige niveau 5 in het team. Deze zou een goede schakel kunnen zijn tussen de teammanager en het team. De Verpleegkundige niveau 5 zou bijvoorbeeld een adviserende rol op zich kunnen nemen voor de teammanagers bij functioneringsgesprekken.

Caseload

Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal teammanagers de functioneringsgesprekken niet genoeg voeren vanwege een te groot team onder zich. Als aanbeveling wordt er gegeven om goed naar de caseload te kijken die onder de teammanagers valt en deze te veranderen in maximaal 30 personen in plaats van 30 FTE per teammanager.

Uitvoering diverse beleidsstukken

Het is van belang dat managers de noodzaak gaan inzien van functioneringsgesprekken. Het moet voor hen duidelijk zijn dat de werkafspraken niet alleen over het functioneren van de medewerker gaan, maar ook een achterliggende reden hebben, namelijk het uitvoeren van de strategische doelen van Topaz.

Wanneer de gesprekscyclus juist wordt uitgevoerd zullen de onderliggende personeelsinstrumenten, mobiliteitsbeleid, talent management en loopbaanbeleid, ook beter uitgevoerd kunnen worden. Dit helpt Topaz bij het verwezenlijken van hun organisatiestrategie.

Aanbevelingen die op tactisch niveau worden gegeven zijn de volgende:

Vlootschouw

Als er elk jaar een vlootschouw wordt gemaakt kunnen teammanagers goed bekijken of zij met hun team de doelen kunnen bereiken die Topaz stelt. Daarnaast zijn zij dan ook beter op de hoogte van de capaciteiten, kwaliteiten, de ontwikkeling en het eventuele bereikte plafond van hun team.

Als er elk jaar een vlootschouw gemaakt wordt, is het belangrijk om de teammanagers goed te vertellen wat de reden hiervan is. Niet alleen om open en transparant te zijn, maar ook omdat de teammanagers wat met de uitslag van de gemaakte vlootschouw kunnen doen. Een voorbeeld hiervan is een extra scholing aanvragen.

Formulier functioneringsgesprek en strategische werkafspraken

Als aanbeveling voor het formulier rondom het functioneringsgesprek wordt er aangeraden om een aantal aanpassingen te doen. Een aantal zaken zijn nu niet in het formulier voor functioneringsgesprekken opgenomen, of volgens de fieldresearch en de deskresearch in een onlogische volgorde genoteerd. Zo moet er een introductie worden toegevoegd en een punt waar de medewerker met zijn punten kan komen. Ook moet er in het gesprek ruimte zijn om de werkafspraken van het jaar ervoor te evalueren. Zo kan er gekeken worden door middel van hun functioneren of de medewerkers effectief bezig zijn met het verwezenlijken van de strategische doelstellingen van Topaz.



TOPAZ



Aanbevelingen die op operationeel niveau gegeven zijn, zijn de volgende:

Formulier functioneringsgesprek

Uit de fieldresearch kwam veel naar voren dat het formulier functioneringsgesprek vaak kwijt raakt. Dit had volgens de managers twee redenen.

Voor het probleem van het kwijtraken in de interne post wordt als aanbeveling gegeven dat de managers het formulier kunnen inscannen naar PO&O.

Voor het niet terug krijgen van de formulieren is de aanbeveling gegeven om goed te noteren wanneer het formulier meegegeven is. Zo kan de teammanager zien van wie hij de formulieren nog terug krijgt.

Optionele ondersteuning P&O

Uit de fieldresearch is gebleken dat een aantal managers aangeeft graag ondersteuning te willen van PO&O bij lastige gesprekken. Als aanbeveling wordt dan ook gegeven dat managers ondersteuning kunnen vragen bij hun P&O'er voor lastige gesprekken.

Daarnaast wordt er ook als aanbeveling gegeven dat PO&O eens per jaar aan de verschillende medewerkers in de zorgteams een korte training geeft over op een juiste manier feedback geven aan elkaar.



TOPAZ



Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Management samenvatting	IV
H1 Inleiding	1
1.1 Organisatie achtergrond.....	1
1.2 Missie, visie en kernwaarden	2
1.3 Strategische koers	2
1.4 Organisatiestructuur.....	3
1.5 Situatieschets.....	4
1.5.1 Waarom is er een Beleid Gesprekscyclus bij Topaz?	5
1.5.2 Doel gesprekscyclus van Topaz	5
H2 Probleemformulering.....	6
2.1 Aanleiding	6
2.2 Probleemstelling	7
2.3 Doelstelling	7
2.4 Onderzoeksvragen	7
2.5 Doelgroep	8
2.6 Afbakening.....	8
H3 Theoretisch kader	9
3.1 Conceptueel model.....	9
3.2 Wat is Performance Management?.....	10
3.3 Wat is de rol van functioneringsgesprekken binnen performance management? ...	11
3.4 Welke andere hulpmiddelen passen goed binnen Performance Management?.....	13
H4 Methodologie	15
4.1 Deskresearch.....	15
4.2 Fieldresearch	16
4.3 Verantwoording doelgroep.....	16
4.4 Meetinstrumenten	17
4.5 Procedure en analyse	17
4.5.1 Procedure.....	17
4.5.2 Analyse	18
H5 Resultaten	19
5.1 Interviews gebiedsmanagers en teammanagers	19
5.1.1 Samenhang Gesprekscyclus met andere beleidsstukken	19
5.1.2 Behoeftte gesprekscyclus	21
5.1.3 Voeren en rapporteren formele gesprekken	23
5.1.4 Begeleiden medewerkers.....	25
5.1.5 Voordelen en nadelen gesprekscyclus	26
5.2 Interviews medewerkers	29
5.2.1 Belang functioneringsgesprek	29
5.2.1 Voor- en nadelen functioneringsgesprek.....	31



TOPAZ



H6 Conclusies en aanbevelingen	33
6.1 Conclusies	33
6.2 Aanbevelingen	37
6.2.1 Aanbevelingen op strategisch niveau	37
6.2.2 Aanbevelingen op tactisch niveau	38
6.2.3 Aanbevelingen op operationeel niveau	39
H7 Discussie	40
Literatuurlijst	42
Begrippenlijst	44
Bijlagen	45
Bijlage I – Organogram Topaz	45
Bijlage II – Interview vraaglijst gebiedsmanagers en teammanagers	46
Bijlage III – Interviewvraaglijst medewerkers	47
Bijlage IV – Analyse schema interview gebieds- en teammanagers	48
Bijlage V – Analyse schema interview medewerkers	62
Bijlage VI – Uitnodigingsmail en herinneringsmail interviews	67
Bijlage VII – Vooronderzoek	68

H1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal er meer informatie geven worden over Topaz. Zowel over de missie, visie, strategie en de kernwaarden als over de organisatie zelf.

1.1 Organisatie achtergrond

Topaz is een zorginstelling die sinds 1957 in de regio Leiden en de Duin- en Bollenstreek opereert. In december 2007 is de naam Topaz pas in gebruik genomen, er zijn veel fusies en overnames aan vooraf gegaan.

Hieronder staan de belangrijkste gebeurtenissen in de geschiedenis van Topaz chronologisch weergegeven.

- 1957 Woonzorgcentrum Groenhoeven in Leiden opgericht.
- 1965 Woonzorgcentrum Haagwijk in Leiden opgericht.
Verpleeg- en behandelcentrum Overduin in Katwijk opgericht.
- 1973 Woonzorgcentrum Foreschate in Voorschoten opgericht.
- 1975 Woonzorgcentrum Vlietwijk opgericht in Voorschoten.
- 1979 Woonzorgcentrum Munnekewij opgericht in Noordwijkerhout
- 1994 Stichting Duyn en Rhyn opgericht.
- 1996 Fusie tussen Vlietwijk en Zuydtwijck (Stichting zorgcentra Vlietlanden)
Duyn en Rhyn en Haagwijk fuseren.
- 1998 Foreschate wordt onderdeel van Zorgcentra Vlietlanden
- 2000 Verpleeg- en behandelcentrum Overrhyn in gebruik genomen als nieuw centrum van Duyn en Rhyn.
- 2006 Fusie tussen Groenhoeven en Duyn en Rhyn.
- 2007 Duyn en Rhyn en Zorgcentra Vlietlanden fuseren.
- 2007 Er komt een nieuwe naam voor de organisatie, namelijk Topaz
- 2012 Munnekewij fuseert met Topaz.
- 2014 Nieuwe locatie, revalidatie- en zorghotel Topaz Revitel
(Raad van Bestuur, 2012).

Zoals hierboven te lezen valt zijn er veel verschillende locaties. Zo zijn er vijf woonzorgcentra, drie verpleeg- en behandelcentra en een revalidatie- en zorghotel. Daarnaast biedt Topaz ook verzorging en verpleging aan huis aan.

De vijf woonzorgcentra zijn:

- Groenhoven
- Haagwijk
- Foreschate
- Vlietwijk
- Munnekewij

De drie verpleeg- en behandelcentra zijn:

- Overduin (specialisatie: Huntington)
- Overrhyn (specialisatie: revalidatie)
- Zuydtwijck (specialisatie: psychogeriatric)

(Raad van Bestuur, 2012).

Het revalidatie- en zorghotel is een nieuw concept binnen Topaz. Het is gespecialiseerd op geriatrische revalidatiezorg. Het hotel heeft 76 kamers en is gevestigd in Level, naast het Centraal Station van Leiden.

Er werken 1800 medewerkers bij Topaz en ongeveer 1000 vrijwilligers. Samen zorgen zij voor ongeveer 1400 cliënten.



TOPAZ



De expertises van Topaz zijn: dementie, Huntington, geriatrische revalidatie, sociale geriatric en beroerte (CVA). Daarnaast wil Topaz zich wel blijven ontwikkelen en zijn ze nu bezig om deskundigheid op het gebied van Korsakov te ontwikkelen (<http://www.topaz.nl/onze-expertise>).

1.2 Missie, visie en kernwaarden

In de strategienota 2013-2015 Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012) staan de missie, visie en kernwaarden duidelijk omschreven. In deze strategienota is de missie en de visie ook bijgesteld voor 2013 en staat er beschreven waarom hij op deze manier is bijgesteld.

De missie van Topaz luidt nu als volgt:

'Waarde-vol leven met Topzorg.'

- Zorg en behandeling zijn op topniveau geregeld, maar op de achtergrond, zodat mensen zolang mogelijk hun eigen leven kunnen leiden, betekenisvol zijn voor hun omgeving en waardering vinden (Raad van Bestuur, 2012).

De visie die hierop aansluit en de missie versterkt is de volgende:

'Een vertrouwde omgeving met kwalitatief hoogwaardige en liefdevolle zorg, persoonlijke ontmoetingen en betekenisvolle ervaringen, die kleur geven aan het leven met uw naasten' (Raad van Bestuur, 2012).

De kernwaarden van Topaz zijn opgesteld om medewerkers in staat te stellen om de huidige missie en visie te realiseren. Dit zijn de kernwaarden van Topaz:

Welkom

- Bij welkom gaat het Topaz om: een warm onthaal, uitnodigend zijn, ruimte voor eigen leefstijl, persoonlijk contact en openheid.

Vakmanschap

- Bij vakmanschap gaat het Topaz om: professionaliteit en passie voor je vak, ambitie tonen en lef hebben om voorop te willen lopen.

Originaliteit

- Bij originaliteit gaat het Topaz om: eigen en echt zijn, verfrissend zijn met ruimte voor ondernemerschap, creativiteit en lokale kleur.

(Raad van Bestuur, 2012).

1.3 Strategische koers

De strategische koers van Topaz is beschreven in de strategienota Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012). De strategische koers is gemaakt door de voorgaande strategienota te evalueren en de markt en concurrentie te analyseren. Daarnaast heeft Topaz gekeken naar welke ambities en doelstellingen Topaz heeft en wil behalen op de lange termijn. Als stip op de horizon is er gekozen voor 2025 (Raad van Besuur, 2012).

In 2025 wil Topaz het volgende bereiken en zijn:

- Maatschappelijke organisatie die zich richt op kwetsbare ouderen en chronisch zieken.
- Opereert op het gebied van woonzorg en specialistische zorg.
- Topaz is verankerd in de wijk door het aanbod van woonzorg dat een sterk sociaal karakter heeft. Deze zijn open naar de wijk.
- Topaz biedt specialistische zorg, revalidatie/herstelzorg en zorg aan specifieke groepen.
- Specialistische zorg wordt regionaal geboden onder andere aan zwaar dementerenden.
- Er is sprake van ketensamenwerking met ziekenhuizen.

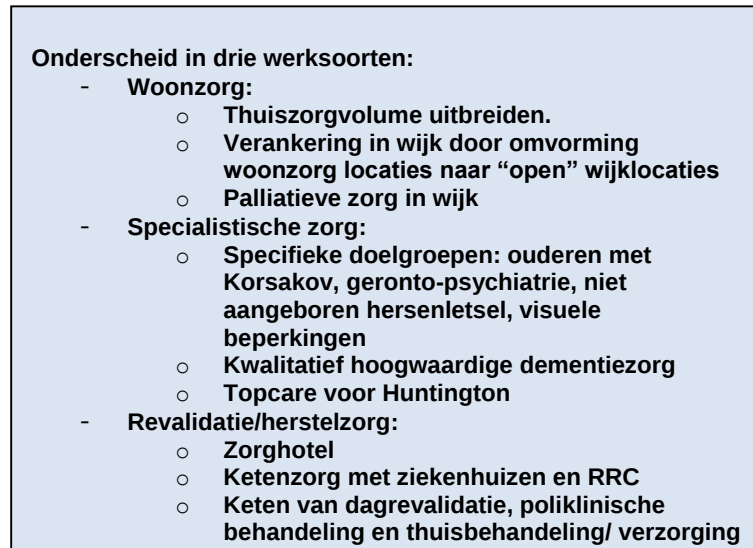


TOPAZ



- Er is een expertisecentrum ingericht waarin specialisten ouderengeneeskunde en andere professionals uit de eerste en tweede lijn met elkaar samenwerken.
- Bovenregionaal is er aanbod voor specifieke doelgroepen, waarbij een informatiepunt voor familie en hulpverleners is ontwikkeld.
(Raad van Bestuur, 2012).

Aan de hand van deze strategische koers zijn er een aantal strategische keuzes gemaakt door Topaz. Deze zie je in het onderstaande figuur.



Figuur 1.0 Strategische keuzes Topaz (Raad van Bestuur, 2012).

1.4 Organisatiestructuur

Hieronder zie je het organogram van Topaz, deze is ook te vinden in Bijlage I. Aan de hand van dit figuur kijken we naar de organisatiestructuur die Topaz heeft. Volgens Mintzberg (2006) zijn er vijf hoofdstructuren voor een organisatie.

- Eenvoudige structuur
- Machinebureaucratie
- Professionele bureaucratie
- Divisiestructuur
- Adhocratie

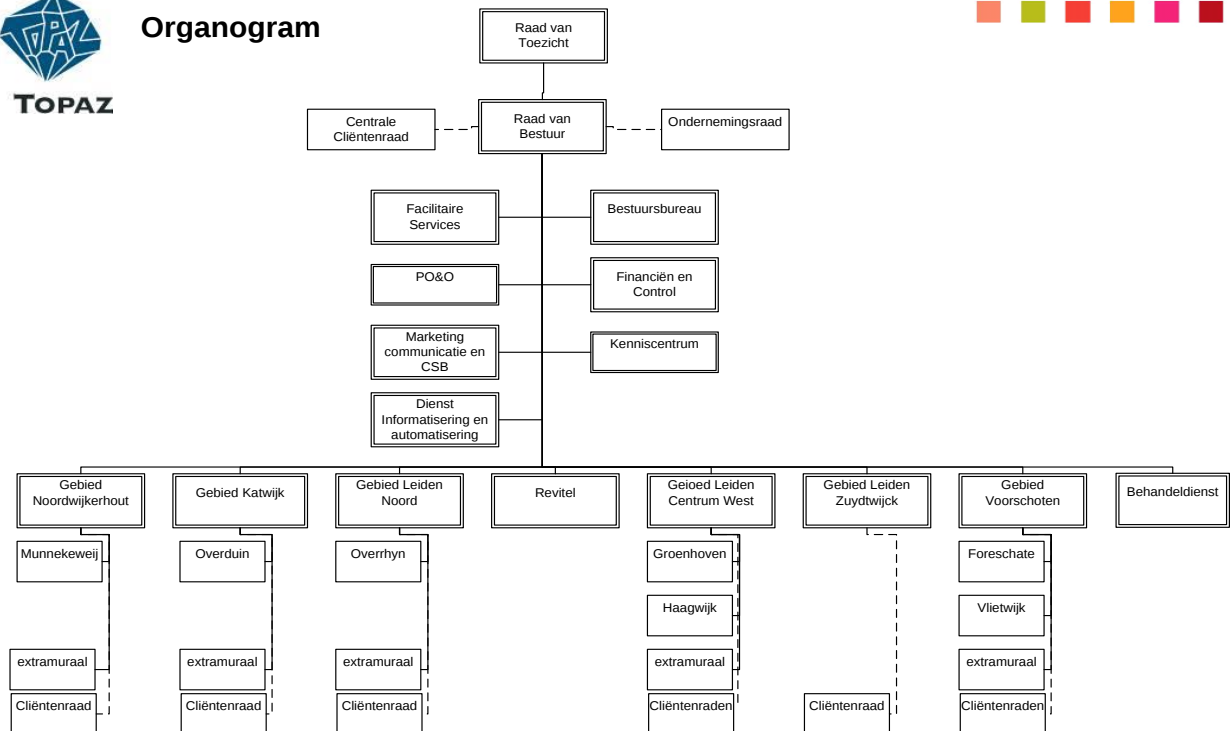
Topaz heeft een divisiestructuur met kenmerken van een professionele bureaucratie omdat sommige typische kenmerken voor een professionele bureaucratie, terug te vinden zijn bij Topaz. Enkele voorbeelden van kenmerken uit de professionele bureaucratie zijn:

- Veel training
- Groepering van eenheden is marktgericht

Kenmerken van een divisiestructuur die terug te vinden zijn bij Topaz zijn de volgende:

- Verschillende ‘divisies’
- Iedere divisie heeft eigen structuur
- Beperkte verticale decentralisatie
- Standaardisatie van output

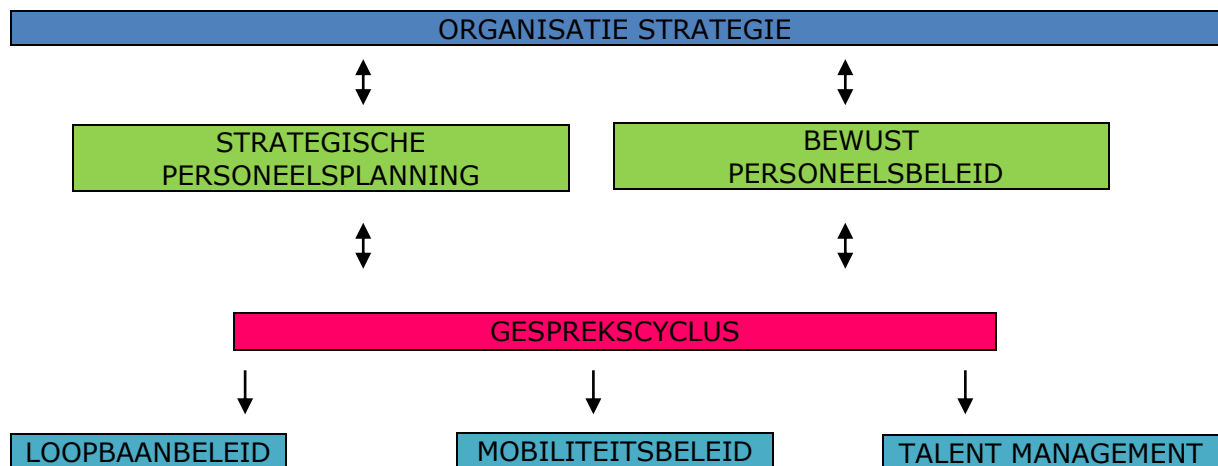
(Mintzberg, 2006).



Figuur 2.0: Organogram Topaz (Raad van Bestuur, 2012).

1.5 Situatieschets

Er zijn veel verschillende beleidsstukken bij Topaz die integraal op elkaar zijn afgestemd. Hieronder zijn deze schematisch weergegeven hoe deze zich tot elkaar verhouden. Wanneer deze onderdelen goed worden uitgevoerd, zal er een positieve wisselwerking ontstaan waardoor het beleid juist uitgevoerd kan worden in alle lagen van de organisatie. Meer achtergrondinformatie over deze beleidsstukken en de situatieschets zijn te vinden in bijlage VII – Vooronderzoek.



Figuur 3.0 Organisatiemodel Topaz



Binnen Topaz zijn er drie verschillende soorten gesprekken. Het functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek en het voortgangsgesprek. Volgens het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) moeten de gesprekken er inhoudelijk als volgt uitzien.

Functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek moet volgens het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) gehouden worden voor het einde van de proeftijd bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en jaarlijks bij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Dit gesprek is een tweezijdig gesprek. In dit gesprek worden doelstellingen afgesproken voor de ontwikkeling van de medewerker voor komende periode.

Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek is een éézijdig gesprek. Dit wordt gehouden op de volgende momenten:

- Drie maanden voor het einde van de arbeidsovereenkomst
- In geval van het functioneringstraject

Tijdens dit gesprek wordt geëvalueerd in hoeverre afspraken zijn nagekomen en doelen en resultaten conform afspraak zijn behaald. De uitgesproken beoordeling kan rechtspositionele consequenties hebben zoals: verlenging van de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, doorgroei naar een volgende functie, beëindigen van de arbeidsovereenkomst (Raad van Bestuur, 2012).

Voortgangsgesprek

In het voortgangsgesprek wordt de voortgang besproken in relatie tot de afgesproken ontwikkelpunten of doelen uit het functioneringsgesprek. Dit gesprek kan diverse vormen hebben, een kort afstemmingsgesprek, een coachingsgesprek of een formeler voortgangsgesprek. De frequentie van dit gesprek kan verschillen, dit is afhankelijk van de gemaakte afspraken en de noodzaak hiervan (Raad van Bestuur, 2012).

Topaz heeft een kritische prestatie indicator(KPI) opgesteld voor het uitvoeren van de gesprekscyclus. Aan het eind van het jaar moet 90% van de gesprekken gevoerd zijn. Hier maken managers een kort verslag van, wat ze in het systeem rapporteren. Hierdoor kan PO&O zien hoeveel procent van de gesprekken gehouden en gerapporteerd zijn per afdeling (Raad van Bestuur, 2012).

1.5.1 Waarom is er een Beleid Gesprekscyclus bij Topaz?

Topaz heeft in 2012 een Beleid Gesprekscyclus opgesteld. Aan de hand van dit beleidsstuk zal hier beschreven worden waarom dit beleid er is. Dit beleidsstuk is onderdeel van het bewust personeelsbeleid van Topaz.

Volgens het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur 2012) wil Topaz haar medewerkers duurzaam inzetten. Daarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor de individuele medewerker. Naast de informele gesprekken in de wandelgangen vindt Topaz het belangrijk om op enkele formele momenten stil te staan bij het functioneren en welzijn van de medewerker.

1.5.2 Doel gesprekscyclus van Topaz

Volgens het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur 2012) is het doel van het beleid om te komen tot een gesprekscyclus waarin zowel leidinggevenden als medewerkers constante feedback krijgen op hun functioneren en ontwikkeling.

Het doel van de gesprekscyclus is met elkaar spreken over onder andere het werkklimaat, sfeer, en professionele ontwikkeling om zo de kwaliteit van de dagelijkse geleverde zorg en welzijn van de cliënt te verbeteren, zodat deze aansluit bij de missie, visie en kernwaarden van Topaz.



H2 Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal beschreven worden wat de aanleiding voor het probleem is geweest voor het uitvoeren van dit onderzoek. Daarnaast zal de probleemstelling worden toegelicht en wordt beschreven wat het doel is van dit onderzoek. Ook zullen de deelvragen en de doelgroep duidelijk worden. Als laatste wordt beschreven wat wel en niet wordt onderzocht, hetgeen wat onderzocht zal worden, wordt afgebakend.

2.1 Aanleiding

In 2012 is er een nieuw Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) gemaakt door Topaz, omdat de functionerings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken niet vaak genoeg gehouden werden of goed gerapporteerd waren in het systeem. Hierdoor weet Topaz niet goed waar hun medewerkers op dit moment staan in hun ontwikkeling. Dat is problematisch omdat Topaz in hun Strategienota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012) een lange-termijn visie heeft waar zij over vijf en tien jaar met hun bedrijf willen staan. De zorg en de kwaliteit van de zorg die dan aangeboden moet worden door Topaz, is afhankelijk van de goede inzet van het personeel die deze zorg moeten aanbieden. Als Topaz niet weet wat hun medewerkers op dit moment kunnen, kan er ook niet worden bijgestuurd door middel van verschillende personeelsinstrumenten zoals scholing en coaching. Daarnaast past het eens in de drie jaar evalueren en aanpassen van beleid bij de PDCA cyclus die binnen Topaz gehanteerd wordt. Meer informatie over de PDCA cyclus is te vinden in Hoofdstuk 3.3.

De basis voor het voeren van functioneringsgesprekken voor managers is dat zij een beeld krijgen van hun team en de individuele ontwikkeling van medewerkers. Op dit moment kan de huidige situatie niet in beeld gebracht worden. Dat is zorgelijk omdat Topaz nu niet verzekerd is van het aanbieden van kwalitatief goede zorg in de toekomst. Zeker met het oog op de veranderende zorg door wetgeving en de maatschappij.

Een gewenste situatie zou zijn dat managers weten wat voor capaciteiten zij nu in hun team hebben. Als zij dat vergelijken met de doelstellingen van Topaz in 2025 heb je een 'gap'. Hier kan dan op ingespeeld worden met behulp van functioneringsgesprekken om bijvoorbeeld scholing, training, coaching, ontwikkeling en loopbaanontwikkeling aan te bieden. Als Topaz weet wat er nodig is, kan er bijgestuurd worden. Op dit moment kan er niet duidelijk in beeld gebracht worden waar medewerkers nu staan in hun ontwikkeling omdat er te weinig functioneringsgesprekken gehouden en/of gerapporteerd worden. Daardoor kan er ook geen vlootschouw gemaakt worden. Hieronder wordt verstaan wat de huidige competenties en het potentieel van het personeel zijn. En met wie van dit personeel de volgende slag gewonnen gaat worden. Dus omdat de gesprekscyclus onvoldoende wordt toegepast in het bedrijf, is het niet mogelijk om andere personeelsinstrumenten effectief te gebruiken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan strategische personeelsplanning.

De formulieren die voor deze gesprekken gebruikt worden zijn in 2012 aangepast in overleg met managers en de ondernemingsraad(OR). Daarnaast is er een KPI van gemaakt. Een KPI is een Kritische Prestatie Indicator. Topaz heeft een Balanced Score Card, bij het onderdeel PO&O zijn daar vier KPI's vastgesteld. Één daarvan is de KPI voor de gesprekscyclus.

Er dient 90% van de functionerings-, voortgang-, en beoordelingsgesprekken gehouden te zijn en gerapporteerd te worden. Op dit moment wordt de KPI niet gehaald. Over 2014 zijn 52,5% van de gesprekken organisatie breed gehouden.



TOPAZ



2.2 Probleemstelling

Als basis voor dit onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld:

"Op welke wijze wordt door medewerkers en managers van Topaz omgegaan met de gesprekscyclus?"

Topaz heeft nu niet duidelijk in beeld wat voor capaciteiten en competenties hun medewerkers hebben. Het is van belang dat dit duidelijk wordt voor Topaz zodat er bekend is waar medewerkers nu staan. Hiermee kan worden vastgesteld wat het gat is tussen de huidige situatie en de gewenste situatie voor 2025. Medewerkers kunnen zich zo gericht en beter ontwikkelen.

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is achter de reden komen waarom de KPI van 90% voor de gesprekscyclus niet gehaald wordt. Komt dit omdat de gesprekken niet gehouden worden, en met welke reden worden deze gesprekken dan niet gevoerd? Of komt het omdat de gesprekken niet goed in het systeem gerapporteerd worden, en wat is hier dan de oorzaak voor? De medewerkers en managers worden geïnterviewd zodat allebei de betrokken partijen hun visie op de gesprekscyclus kunnen geven. Als laatste doelstelling zal met behulp van dit onderzoek in de interviews bekeken worden of managers en medewerkers de meerwaarde inzien van een goede gesprekscyclus.

Er wordt dus gekeken hoe Topaz ervoor kan zorgen dat de gesprekscyclus goed uitgevoerd wordt. De redenen dat dit van belang is omdat medewerkers zich zo beter kunnen ontwikkelen en managers een duidelijk beeld hebben van de competenties, het potentieel en het eventuele bereikte plafond van de medewerkers in hun team. Zo kan Topaz bijsturen met de verschillende personeelsinstrumenten die zij gebruiken om zo over vijf of tien jaar nog de goede zorg aan te kunnen bieden die het bedrijf dan graag zou willen verlenen.

2.4 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag voor dit onderzoek is de volgende:

"Op welke wijze wordt door medewerkers en managers van Topaz omgegaan met de gesprekscyclus?"

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

Deskresearch:

1. Wat is Performance Management?
2. Wat is de rol van functioneringsgesprekken binnen Performance Management?
3. Welke andere tools passen goed binnen Performance Management?

Fieldresearch:

1. Welke behoefte hebben de managers en medewerkers van Topaz op het gebied van functioneringsgesprekken?
2. Waar ligt de oorzaak bij de managers voor het niet voeren en/of rapporteren van de functioneringsgesprekken?
3. Hoe kunnen managers hun medewerkers het best monitoren, coachen en begeleiden bij hun ontwikkeling?
4. Zien managers de samenhang van het Beleid Gesprekscyclus met andere beleidsstukken binnen Topaz, en daarmee ook de noodzaak tot het juist uitvoeren van de gesprekscyclus?
5. Welke voor- en nadelen zien medewerkers en managers aan de gesprekscyclus?



TOPAZ



2.5 Doelgroep

Voor de interviews die gehouden zullen worden in het kader van dit onderzoek zijn twee groepen te onderscheiden. Ten eerste alle managers van de sector zorg van Topaz die verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid binnen hun team/afdeling/locatie/dienst en de gebiedsmanagers. Ten tweede alle medewerkers van de sector zorg van Topaz, uitgezonderd leerlingen en stagiaires.

2.6 Afbakening

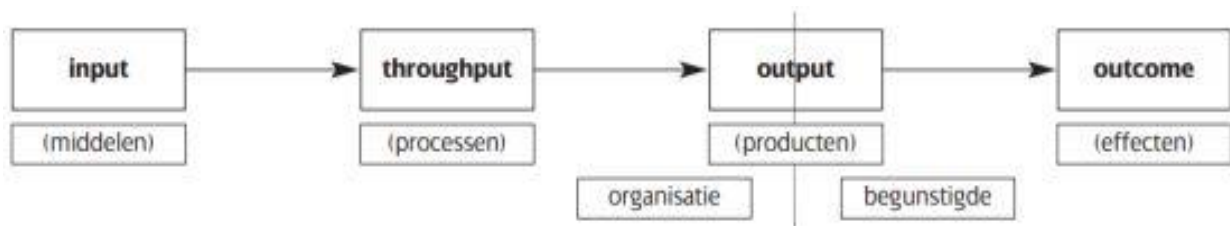
Het onderzoek beperkt zich binnen Topaz tot de zorg afdelingen. De andere afdelingen worden buiten beschouwing gelaten. Er zal onderzoek gedaan worden naar de oorzaak van het niet behalen van de KPI voor de gesprekscyclus. Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zullen aanbevelingen gegeven worden. Deze zullen echter niet geïmplementeerd worden.

H3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de theorievragen worden beantwoordt die in paragraaf, 2.4 Onderzoeksvragen, zijn opgesteld. Dit zal gevormd worden aan de hand van een conceptueel model. Voor dit conceptueel model worden uitgangspunten verzameld die voor de situatie van Topaz van toepassing zijn.

Na het bekijken van het conceptuele model zal er eerst gekeken worden wat Performance Management precies is. Vervolgens naar de rol van functioneringsgesprekken binnen Performance Management. Als laatste wordt er gekeken naar andere hulpmiddelen die goed bij Performance Management passen.

3.1 Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model (Jansen, 2003)

Voor de situatie van Topaz is er gekozen om het conceptuele model van Jansen te gebruiken. Dit model beschrijft hoe een primair proces tot stand komt, door prestaties van de organisatie. Dit primaire proces is een transformatieproces van de middelen en processen die leiden tot de producten. Het is gericht op het behalen van de door de organisatie gestelde doelen. Vaak worden er voor dit proces KPI's opgesteld (Jansen, 2003).

Volgens Jansen(2003) impliceert het voortbrengen van een prestatie het doorlopen van een transformatieproces, bestaande uit vier fasen:

1. Input – middelen waarover een organisatie kan beschikken om haar taken te behartigen.
2. Throughput – processen en de tussenproducten die door aanwending van de input tot stand komen.
3. Output – de uiteindelijke producten.
4. Outcome – effecten van de output.

Jansen(2003) beschrijft dat efficiëntie de verhouding tussen input en output is, en effectiviteit de verhouding tussen output en outcome. Throughput betreft voornamelijk de processen die zich binnen de organisatie afspelen. Met output wordt in het geval Topaz een dienst/hulp bedoeld. Output vormt hier dan ook de verbinding tussen de organisatie en haar omgeving (Jansen, 2003).

Aan de hand van dit model wordt de probleemsituatie van Topaz bekeken. Dit model zorgt ervoor, dat aan de hand van verschillende KPI's die zijn opgesteld naar aanleiding van strategische doelen, de bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk verlopen. Wanneer binnen Performance Management bij Topaz het personeelsinstrument 'gesprekscyclus' niet juist wordt benut, heeft dit effect op de throughput van Topaz. Hierdoor zullen de output en de outcome niet optimaal zijn. Binnen het Performance Management is het dus van uiterst belang dat de personeelsinstrumenten optimaal benut worden zodat de uiteindelijke dienst en/of hulp en het effect van deze dienst en/of hulp optimaal zijn.



3.2 Wat is Performance Management?

Volgens de Waal(2014) is de definitie van Performance Management, of vertaald naar het Nederlands, prestatie management:

Het proces waarbij het sturen van de organisatie plaatsvindt door de systematische definitie van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie, en deze meetbaar te maken aan de hand van succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren, zodat herstelacties kunnen worden ondernomen om de organisatie op het juiste pad te houden

(de Waal, 2014, p. 195).

Daarnaast bestaat prestatie management uit twee high performance organisatie(HPO) kenmerken. Ten eerste het meten en rapporteren van de prestaties en ten tweede het rapporteren aan iedereen binnen de organisatie. Medewerkers van een HPO zorgen ervoor dat alles wat belangrijk is voor de organisatie kan worden gemeten door de ontwikkeling van een bedrijfsmodel waarin de overkoepelende doelen worden gekoppeld aan de specifieke aspecten die de organisatie moet beheersen. Deze aspecten worden daarna gemeten aan kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, zodat er continue in de gaten gehouden kan worden of de gestelde doelen worden behaald (de Waal, 2014).

Volgens Manders en Biemans(2010) is Performance Management een methode om op systematische wijze de prestatie van de medewerkers te bepalen, te verbeteren, te beoordelen en te belonen. Het draait hierbij om een jaarlijkse cyclus van plannen, functioneren, beoordelen en belonen (Manders en Biemans, 2010).

De managers en de medewerker dienen bij Performance Management aan het begin van de cyclus doelstellingen af te spreken om succesvol te presteren. Gedurende het jaar volgen er één of meer gesprekken om te coachen en eventueel bij te sturen (Manders en Biemans, 2010).

Volgens Manders en Biemans(2008) zijn er een aantal doelstellingen voor de Performance Management cyclus. Dat zijn de volgende:

- Meer helderheid scheppen in wederzijdse verwachtingen tussen de leidinggevende en de medewerker;
- Meer transparantie scheppen in beoordelen en belonen;
- Meer resultaatgericht (samen)werken tot stand brengen.

Kluytmans (2008) schrijft dat wanneer men bij de opzet van een systeem van prestatie management uitdrukkelijk de aansluiting zoekt met de bedrijfsdoelen, dan wordt een dergelijk systeem aangeduid met de term 'Performance Management'. Dit kan dan als een bouwwerk van afspraken worden gezien tussen medewerkers en het management, maar ook tussen de onderscheidende lagen van het management onderling (Kluytmans, 2008).



3.3 Wat is de rol van functioneringsgesprekken binnen performance management?

Volgens van den Broek, van der Giessen en van Oers-van Dorst(2000) is een functioneringsgesprek een regelmatig terugkerend gesprek tussen een medewerker en een direct-leidinggevende over structurele punten in het werk, de werksfeer, de werkkuitvoering en de werkomstandigheden. Het doel van een functioneringsgesprek is:

- Het verbeteren van de kwaliteit van het werk;
- Medewerkers op langere termijn (nieuwe) uitdagingen bieden

(van den Broek et al., 2000).

Het einddoel van een functioneringsgesprek gaat om het verbeteren. Enerzijds gaat het verbeteren van de kwaliteit van het product of de geleverde dienst. Anderzijds gaat het om de motivatie van de medewerker, vooral op langere termijn. Hierdoor neemt het plezier en enthousiasme in het werk automatisch toe. Als de kwaliteit en/of motivatie na afloop van een functioneringsgesprek daalt, heeft het gesprek niet aan alle doeleinden beantwoord (van den Broek et al., 2000).

Volgens Noomen (2004) moet er een klimaat heersen tijdens een functioneringsgesprek waarin een medewerker bereid is open te praten over zijn functioneren en problemen die hij daarbij ondervindt. Dat klimaat ontstaat alleen als er sprake is van een niet te grote machtsafstand tussen de medewerkers en de leidinggevendenden. Dit stelt dus eisen aan de stijl van leidinggeven.

Het is belangrijk dat dit gesprek plaats vindt tussen de medewerker en zijn direct leiding gevende. Een essentiële voorwaarde volgens Noomen (2004) is dat de leidinggevende in staat is om een functioneringsgesprek te voeren. Hij moet goed kunnen luisteren, bereid is om eventuele kritiek over zichzelf te aanvaarden, zijn medewerker weet te motiveren, bereid is samen naar oplossingen te zoeken en in staat is om dit om te zetten in operationele afspraken (Noomen, 2004).

In het beleid met betrekking tot functioneringsgesprekken moeten volgens Noomen (2004) de volgende punten duidelijk beschreven zijn:

- Om de hoeveel tijd er een functioneringsgesprek plaats vindt;
- Wat de doelstelling van het gesprek is;
- Wat de inhoud van het gesprek is;
- Of men met een formulier werkt;
- Wat er met de gemaakte afspraken gebeurt.

De rol van een functioneringsgesprek binnen Performance Management heeft ten eerste betrekking op het stuk beoordelen (Kosten, 2004). Kosten(2004) beschrijft drie vormen van beoordelen bij Performance Management, waarbij bij de eerste vorm het functioneringsgesprek een onderdeel is.

1. Functioneringsbeoordeling
2. Prestatiebeoordeling
3. Potentieel beoordeling

Bij de functioneringsbeoordeling kijkt men of de medewerker aan de verwachtingen van de leidinggevendenden voldoet en of verbeteringen tot de mogelijkheden behoort.

Functioneringsbeoordeling kan twee vormen aannemen. Ten eerste kan het de vorm aannemen van een functioneringsgesprek. De meer modernere versie van een functioneringsbeoordeling is het houden van verschillende voortgangsgesprekken of coaching-gesprekken, waarbij het functioneren van de medewerker wordt gestimuleerd (Kosten, 2004).



TOPAZ



Ook bij resultaatgerichtheid neemt het functioneringsgesprek een belangrijke rol in volgens Kosten(2004). Hij zegt dat individuele medewerkers moeten beseffen dat hun eigen bijdrage effectief moet zijn voor het realiseren van organisatiedoelen. Dit besef moet tot afspraken worden omgebogen tijdens onder andere functioneringsgesprekken (Kosten, 2004).

Volgens Kluytmans(2004) is een functioneringsgesprek erg belangrijk voor beslissingen over beloning en uitstroom. Voor de doorstroom in een bedrijf zijn de uitkomsten van functioneringsgesprekken inhoudelijk bepalend zijn. Daarnaast is een functioneringsgesprek ook belangrijk omdat deze van invloed zijn op de randvoorwaarden waaronder iemand werkt en zich ontwikkelt (Kluytmans, 2004).

3.4 Welke andere hulpmiddelen passen goed binnen Performance Management?

van den Broek et al. (2000) geeft als belangrijke tool bij Performance Management 360 graden feedback. 360 graden feedback is een methode waarbij informatie in de relevante omgeving verzameld wordt over de manier waarop iemand zijn werk verricht. Denk hierbij aan leidinggevendenden, medewerkers en klanten. Ook de feedbackontvanger zelf vult een lijst in over zijn functioneren. De informatie wordt verwerkt in een rapport en dient als input voor een ontwikkeltraject of een beoordeling (Broek et al., 2000).

De Waal(20014) beschrijft dat het systematisch vaststellen van missie, strategie en doelstellingen van de organisatie en deze vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar maken door rapportage van kritische succesfactoren(KSF) en prestatie-indicatoren(KPI) een belangrijke tool is voor Performance Management. Aan de hand van de KSF's en de KPI's kunnen er allerlei acties ondernomen worden om de organisatie bij te sturen. De KSF's zijn namelijk essentieel om de strategie te kunnen volgen en de doelen te behalen. Met KPI's worden deze meetbaar gemaakt. Daarnaast komt uit onderzoek naar voren dat prestatie management met behulp van de balanced scorecard(BSC), bij één op de drie organisaties tot direct merkbare verbeteringen leid. Ook geeft de BSC beter inzicht in de eigen activiteiten en tot het ingang zetten van organisatieveranderingen (de Waal, 2014).

Deze positieve resultaten komen volgens de Waal (2014) omdat er bij deze vorm van Performance Management de aandacht van de organisatie voortdurend richt op het behalen van doelstellingen van de organisatie (de Waal, 20014).

Naast de BSC beschrijft de Waal (2014) dat een goed hulpmiddel voor Performance Management een prestatie-afstemmingsmodel is. Dit model gaat uit van de veronderstelling dat:

- De organisatie haar doelstellingen alleen kan behalen als de doelstellingen op alle niveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie;
- Deze doelstellingen vertaald zijn in heldere verwachtingen ten aanzien van de medewerkers;
- Medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze hierbij mogen verwachten van het management;
- Het HRM instrumentarium(beoordeling, beloning, opleiding, ontwikkeling, werving en selectie) is afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen. (de Waal, 2014).

Voor het periodiek monitoren van de bedrijfsprestaties op basis van de KSF's en KPI's zijn er nog meer mogelijkheden dan de BSC volgens de Waal(2014). Een ander voorbeeld is de PDCA cyclus.

William Deming heeft de PDCA cyclus ontworpen. De PDCA cyclus bestaat uit vier stappen namelijk, Plan, Do, Check, Act. Deze cyclus zorgt ervoor dat de strategie continue geëvalueerd en aangepast wordt. Hierdoor kunnen de processen geoptimaliseerd worden. (Kleijn en Rorink, 2012).



Figuur 1.0 – Denimg circkel(Kleijn en Rorink, 2012)



TOPAZ



Volgens Kluytmans(2004) is de strategische personeelsplanning en daarmee de in-, door- en uitstroom een belangrijk onderdeel binnen een organisatie die gericht is op Performance Management. Prestatiemanagement moet uiteindelijk leiden tot gefundeerde beslissingen over beloning, door- en uitstroom (Kluytmans, 2004).

Evers(2011) geeft de volgende definitie voor Strategische Personeelsplanning:

Strategische Personeelsplanning(SPP) is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht

(Evers, 2011).

Moonen(2012) beschrijft dat SPP uiteen valt in twee elementen. SPP kan volgens haar verwijzen naar het feit dat SPP gericht is op de strategische koers van een organisatie. Als deze koers niet helder is, is het vrijwel onmogelijk om een vertaling te maken naar het gewenste personeelsbestand in de toekomst. Het tweede element van SPP, personeelsplanning, verwijst naar de optimale inzet van mensen, niet alleen nu, maar juist ook in de toekomst. SPP dient een cyclische proces te zijn, waarin het management en de HR afdeling voortdurend contact hebben over het personeelsbeleid (Moonen, 2012).

H4 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de methodologie beschreven worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende hoofdstukken: deskresearch, fieldresearch, verantwoording doelgroep, meetinstrumenten en procedure en analyse.

4.1 Deskresearch

Om de opgestelde hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er in het vorige hoofdstuk gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. De deelvragen die door middel van deskresearch zijn beantwoordt zijn:

- *Wat is Performance Management?*
- *Wat is de rol van functioneringsgesprekken binnen Performance Management?*
- *Welke andere hulpmiddelen passen goed binnen Performance Management?*

Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek om meer duidelijkheid te verkrijgen over termen die gebruikt worden in dit onderzoek en hier belangrijk voor zijn. Hieronder zal per deelvraag kort beschreven worden waarom er voor de theorie is gekozen die beschreven is in hoofdstuk 3.

1. Wat is Performance Management?

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is er gebruik gemaakt van theorieën om de definitie helder te krijgen. De reden waarom er voor deze twee theorieën gekozen is, is omdat deze het meest passend waren, en elkaar aanvulde waar nodig.

2. Wat is de rol van functioneringsgesprekken binnen Performance Management?

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag is ervoor gekozen om eerst duidelijkheid te geven over wat een functioneringsgesprek precies is. Er is hier gekozen voor de theorie van Noomen(2004) en van den Broek et al.(2000). Deze geven beiden een duidelijk beeld van wat een functioneringsgesprek is, en vullen elkaar aan waar nodig.

Om de rol van een functioneringsgesprek duidelijk te krijgen binnen Performance Management is er gekozen voor de literatuur van Kosten(2004) en Kluytmans(2004). Er is gekozen voor de theorie van Kosten(2004) omdat deze theorie uitlegt hoe dit werkt en de beste theorie voor dit onderwerp is. Kluytmans(2004) geeft nog een kleine aanvulling.

3. Welke andere hulpmiddelen passen goed binnen Performance Management?

Voor het beantwoorden van de laatste deelvraag is er gekozen voor de theorie van van den Broek et al.(2000) omdat deze een duidelijke uitleg geeft over 360 graden feedback. Daarnaast is er gekozen voor de theorie van de Waal(2014) omdat deze de beste theorie weergeeft over KPI's, KSF's en de BSC. Daarnaast is er gebruik gemaakt van Kleijn en Rorink(2012) om de Denimng circkel te beschrijven en van de theorie van Kluytmans(2004), Evers(2011) en Moonen(2012) om duidelijkheid te geven over het personeelsinstrument strategische personeelsplanning. Er is voor Evers(2011) gekozen omdat Topaz van deze theorie gebruik maakt voor hun beleidsstukken. Daarnaast is Moonen(2012) vaak geciteerd op Google Scholar.

4.2 Fieldresearch

Naast de deskresearch wordt er voor dit onderzoek ook gebruik gemaakt van fieldresearch om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Deelvragen die door middel van fieldresearch beantwoordt worden zijn de volgende:

- *Welke behoefte hebben de managers en medewerkers van Topaz op het gebied van functioneringsgesprekken?*
- *Waar ligt de oorzaak bij de managers voor het niet voeren en/of rapporteren van de functioneringsgesprekken?*
- *Hoe kunnen managers hun medewerkers het best monitoren, coachen en begeleiden bij hun ontwikkeling?*
- *Zien managers de samenhang van het beleid gesprekscyclus met andere beleidsstukken binnen Topaz en daarmee ook de noodzaak tot het juist uitvoeren van de gesprekscyclus?*
- *Welke voor- en nadelen zien managers en medewerkers aan de gesprekscyclus?*

Om deze deelvragen te beantwoorden is er gekozen om gebruik te maken van kwalitatief onderzoek en dus om interviews te houden. De reden dat er voor kwalitatief onderzoek gekozen is en niet voor kwantitatief is, omdat de beleving, motieven en ervaringen van de medewerkers van belang zijn. Daarnaast is het een complex onderwerp in de organisatie. Wanneer er hier gekozen zou worden voor een kwantitatief onderzoek is er een grote kans dat er niet achter het achterliggende probleem gekomen gaat worden omdat bijvoorbeeld bij het invullen van een enquête voor een voor de hand liggend antwoord gekozen wordt en er geen goede toelichting gegeven wordt. Daarnaast zal er bij een kwalitatief onderzoek ook meer doorgevraagd kunnen worden op de praktische omstandigheden en de werking en uitvoering van het beleid op de werkvloer.

Voor de uitvoering van de interviews is er gekozen om de gebiedsmanagers en teammanagers te interviewen in de positie van managers en voor het interviewen van medewerkers. Hiervoor worden twee verschillende methoden van interviewen gehanteerd die hieronder nader toegelicht zullen worden.

Half gestructureerde interviews gebiedsmanagers en teammanagers

Voor de interviews met de gebiedsmanagers en teammanagers is er gekozen voor een half gestructureerd interview. Er is van te voren een vragenlijst opgesteld die afgelopen zal worden. Deze is echter erg flexibel en er is veel ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde. Zo kan er ingespeeld worden op antwoorden van de managers en verder doorgevraagd worden waar nodig. De interviewvragen voor de managers zijn te vinden in bijlage II, de uitwerking hiervan in bijlage IV.

Half gestructureerde/gestructureerde interviews medewerkers

De interviews die zijn afgenomen bij de medewerkers zijn half gestructureerd van aard. Er is ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde, waardoor het gesprek flexibel kan verlopen. Om de deelvragen te kunnen beantwoorden en om inzicht te krijgen in de situatie is er echter niet heel veel informatie van de medewerkers nodig. Vandaar dat deze interviews kort van aard waren en daardoor ook in de buurt komen van een gestructureerd interview. De interviewvragen voor de medewerkers zijn te vinden in bijlage III, de uitwerking hiervan in bijlage V.

4.3 Verantwoording doelgroep

Omdat er gebruik gemaakt wordt van interviews zal er via een gestratificeerde steekproef een doelgroep worden gekozen. Dit zal voor zowel de gebiedsmanagers en teammanagers als voor de medewerkers gedaan worden. Er zullen negen gebieds- en teammanagers geïnterviewd worden, en negen medewerkers. Zo is van elke locatie van Topaz een manager en een medewerker vertegenwoordigd in dit onderzoek.



Er zijn 32 managers binnen Topaz zorg. Hiervan heb ik er negen gesproken. Dit is een percentage van 28%. Daarnaast zijn er 986 zorgmedewerkers. Hiervan heb ik er ook negen gesproken, wat uitkomt op een percentage van 1%.

4.4 Meetinstrumenten

Binnen de fieldresearch vallen er twee onderdelen te onderscheiden. De interviews met de managers en de interviews met de medewerkers.

Interviews met gebieds- en teammanagers

Voor de half gestructureerde interviews met de gebieds- en teammanagers is een vragenlijst opgesteld die direct verband heeft met deelvragen voor de fieldresearch. Voor elke deelvraag zijn ten minste drie interviewvragen opgesteld.

Deze deelvragen hebben deels ook betrekking op de theorie uit hoofdstuk 3. Zo wordt er beschreven door Noomen(2004) welke punten er in een beleid moeten staan over het functioneringsgesprek. Vraag 4.1 tot en met 4.4 gaan dan ook over het beleid van Topaz met betrekking tot functioneringsgesprekken. De vragenlijst is te vinden in bijlage II.

Interviews met medewerkers

Voor de interviews met de medewerkers is er een korte vragenlijst opgesteld. Hierin is geen koppeling gemaakt met de theorie. De vragenlijst is te vinden in bijlage III.

In hoofdstuk 5 worden de uitkomsten van de interviews beschreven aan de hand van analyseschema's. Er wordt op twee manieren naar deze uitkomsten gekeken. Ten eerste worden de antwoorden gegroepeerd op de criteria positieve reacties en negatieve reacties. Ten tweede zal er natuurlijk gekeken worden naar het antwoord zelf.

4.5 Procedure en analyse

4.5.1 Procedure

In februari 2015 is dit onderzoek gestart. In het begin is er vooral contact geweest met de opdrachtgever om de hoofd- en deelvragen op te stellen. Hiervoor zijn korte ongestructureerde interviews gehouden met medewerkers van de afdeling PO&O. Met de opdrachtgever heeft er eens in de twee weken een gesprek plaats gevonden om de verwachtingen te bespreken en deze op elkaar af te stemmen.

Op 1 april 2015 is er gestart met het uitnodigen van managers en medewerkers voor interviews. Op 10, 17 en 27 april zijn er herinneringsmails gestuurd voor het maken van een afspraak naar zowel managers en medewerkers. Met alle managers was er redelijk snel een afspraak gepland. De medewerkers reageerden nauwelijks op de mails. Deze kwestie is voorgelegd aan de manager PO&O van Topaz. Telefonisch een afspraak maken was geen optie omdat deze medewerkers telefonisch ook niet goed bereikbaar waren. Uiteindelijk is dit opgelost door op de locaties zelf medewerkers aan te spreken of zij een afspraak konden maken.

De interviews hebben vervolgens plaatsgenomen van week 16 tot en met week 20 in 2015.

De interviews van de managers namen tussen de 45 – 60 minuten in beslag. De interviews met de medewerkers tussen de 20 – 30 minuten. Alle interviews zijn opgenomen zodat deze op een later tijdstip nog teruggeluisterd kunnen worden in verband met het verwerken van de informatie voor de resultaten.



4.5.2 Analyse

Er is gekozen voor een gestratificeerde steekproef zodat elke locatie vertegenwoordigd is in de steekproef. Zo is de populatie eerst in deelpopulaties, per locatie, verdeeld. Uit deze strata is een aselechte steekproef getrokken. Het interviewen van medewerkers en managers op alle locaties volgens deze methode is gedaan, om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. De medewerkers hebben verschillende functies, zodat alle lagen van de organisatie vertegenwoordigd zijn in dit onderzoek.

Voor de analyse van de kwalitatieve gegevens wordt gebruik gemaakt van analyse schema's zodat niet elk interview uitgetypt dient te worden wat tijdbesparend is. Uit deze analyseschema's worden tabellen en grafieken gemaakt waarin de resultaten visueel worden weergegeven. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van quotes.

Om de validiteit van dit onderzoek te verhogen zijn de vragenlijsten deels opgesteld op basis van de gebruikte literatuur. De overige vragen zijn opgesteld op basis van de vooropgestelde deelvragen die voortkwam uit het vooronderzoek wat uitgevoerd is.

H5 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de fieldresearch worden weergegeven. Deze bestaan uit twee onderdelen. De resultaten uit de interviews van gebiedsmanagers en teammanagers en de resultaten uit de interviews van medewerkers.

5.1 Interviews gebiedsmanagers en teammanagers

5.1.1 Samenhang Gesprekscyclus met andere beleidsstukken

Vraag 1: Bent u bekend met het Beleid Gesprekscyclus van Topaz?

Uit de interviews komt naar voren dat 89% van de managers bekend is met het Beleid Gesprekscyclus en ook kan vertellen wat hierin staat. 11% geeft aan het wel een keer gelezen te hebben, maar weet niet wat er in het document staat.

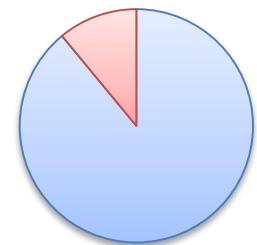
Positieve reacties:

- "Ik heb het recent nog gelezen, we zijn het beleid aan het aanpassen voor onze locatie."
- "Elke keer voor een functioneringsgesprek kijk ik het door, erg handig!"

Negatieve reacties:

- "Ja ik ben hier bekend mee, maar ik ben er niet tevreden over. Het is niet goed aangepast voor de situatie op de werkvloer."
- "Ik zou het niet kunnen benoemen. Voor een functioneringsgesprek ga ik het doorlezen."

Bekend met Beleid Gesprekscyclus



■ Bekend ■ Niet bekend

Grafiek 1: bekend met Beleid Gesprekscyclus.

Vraag 2: Kunt u de samenhang benoemen tussen de Organisatie Strategie en het Bewust Personeelsbeleid met het Beleid Gesprekscyclus van Topaz?

Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat 78% aangeeft de samenhang te kunnen benoemen en dit ook doet. Zo worden meermaals de visie, missie, kernwaarden en de lange-termijn strategie van Topaz genoemd. 22% geeft aan deze samenhang niet te zien.

Samenhang Beleid Gesprekscyclus met Organisatie Strategie en Bewust Personeelsbeleid



■ Ziet samenhang ■ Ziet samenhang niet

Grafiek 2.0: Samenhang Beleid Gesprekscyclus met Organisatie Strategie en Bewust Personeelsbeleid.

Positieve reacties:

- "Deze hebben verband met de kernwaarden van Topaz."
- "Ja dit heeft verband met de ontwikkeling van de medewerkers aan de hand van de kernwaarden!"

Negatieve reacties:

- "Het handboek is te groot, als je de titel van het document niet weet is het onvindbaar."
- "Samenhang is wat mij betreft ver weg, ik zou het niet kunnen benoemen."

Vraag 3: Het Mobiliteitsbeleid, Talent Management en het Loopbaanbeleid worden direct beïnvloedt door de gesprekscyclus. Worden deze drie beleidsstukken wel nageleefd in de organisatie?

Uit de ondervraagde blijkt dat 44,5% deze beleidsstukken wel naleeft, 44,5% er te weinig mee doet en 11% deze drie beleidsstukken niet naleeft.

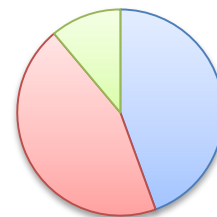
Positieve reacties:

- "In ongeveer 50% van de functioneringsgesprekken wordt hier gebruik van gemaakt."
- "Met deze beleidsstukken zijn wij recent nog bezig geweest, we proberen ons team sterker te maken.!"

Negatieve reacties:

- "We zijn wel bezig met de loopbaan, maar gebruiken hiervoor niet het beleid."
- "Ik vind het heel belangrijk maar er zijn niet altijd de financiële middelen voor."

Gebruik maken van Mobiliteitsbeleid, Talent Management en het Loopbaanbeleid



- Worden gebruikt
- Worden te weinig gebruikt
- Worden niet gebruikt

Grafiek 3: Gebruik maken van Mobiliteitsbeleid, Talent Management en Loopbaanbeleid.

Conclusie:

Veruit het grootste deel van de ondervraagde managers is bekend met Beleid Gesprekscyclus en geeft aan deze nog door te nemen voordat een functioneringsgesprek gevoerd wordt. Daarnaast geeft een grote meerderheid aan de samenhang te zien tussen dit beleidsstuk en de Organisatie Strategie en het Bewust Personeelsbeleid. Toch geeft nog 22% aan dit niet te zien. Als laatste zien we dat maar 44,5% van de managers iets met de onderliggende beleidsstukken doet. Hetzelfde deel geeft aan wel te weten dat het er is en er af en toe gebruik van te maken, maar het eigenlijk te weinig benut. Een klein deel geeft aan hier eigenlijk nauwelijks tot niet gebruik van te maken.

5.1.2 Behoeftesprekscyclus

Vraag 1: Waarom houdt u formele gesprekken met uw medewerkers?

10% van de managers geeft aan formele gesprekken te voeren omdat de medewerker hier recht op heeft. 50% geeft aan dit te doen omdat het moet en 40% geeft aan formele gesprekken te voeren met hun medewerkers omdat zij dit zelf belangrijk vinden.

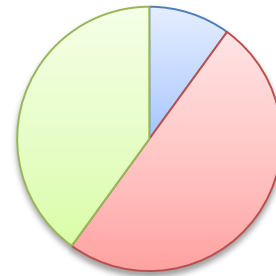
Positieve reacties:

- "Omdat ik het heel erg belangrijk vind. Zowel voor de dossieropbouw, als voor de medewerker."
- "Voor de ontwikkeling van de medewerker en het wederzijdse feedback geven!"

Negatieve reacties:

- "Omdat het moet, ik spreek ze veel informeel."
- "Omdat het moet, het is formeel en het wordt gedocumenteerd."

Reden voeren formele gesprekken



■ Recht medewerker
 ■ Omdat het moet
 ■ Belangrijk

Grafiek 4: Reden voeren formele gesprekken.

Vraag 2: Wat wilt u bereiken met het voeren van gesprekken met uw medewerkers?

100% van de ondervraagde managers geeft aan de formele gesprekken te voeren met hun medewerkers omdat zij dit belangrijk vinden voor de ontwikkeling van de medewerkers en om feedback te geven en te krijgen.

Positieve reacties:

- "Ik wil kijken waar de medewerker staat in zijn ontwikkeling en hoe de uitwerking van zijn functie gaat."
- "Ontwikkeling en sturing van de medewerker. Feedback geven en het beleid van Topaz uitvoeren."

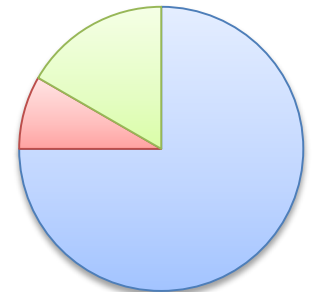
Vraag 3: Welke technieken en kwaliteiten vindt u belangrijk voor een manager bij het uitvoeren van de gesprekken?

Technieken en kwaliteiten die belangrijk gevonden worden voor managers voor het juist uitvoeren van formele gesprekken zijn voor 75% gesprekstechnieken, 8% geeft aan leidinggevende kwaliteiten belangrijk te vinden en 17% vindt dat een manager over empathisch vermogen moet beschikken.

Positieve reacties:

- "Gesprekstechnieken en stijl van leidinggeven."
- "Het meedenken met mensen en omgaan met de emoties van de medewerker zijn erg belangrijk!"
- "Gesprekstechnieken, die bezit ik inmiddels wel na de MD training!"

Technieken en kwaliteiten voor het voeren van formele gesprekken



- Gesprekstechnieken
- Empathisch vermogen
- Leidinggevende capaciteiten

Grafiek 5: Technieken en kwaliteiten voor het voeren van formele gesprekken

Vraag 3.1: Heeft u het Management Development traject gevolgd en bent u in het bezit van deze kwaliteiten?

Vraag 3.2: Zo niet, zou u deze willen aanleren door middel van bijscholing?

Het MD traject is door 100% van de ondervraagde managers gevolgd, of volgt deze nog. Daarnaast geeft 45% aan soms ondersteuning van PO&O te willen hebben. Dit gaat dan vooral om de lastigere casuïstiek. 55% van de ondervraagde managers geeft aan geen ondersteuning of scholing te willen bij het voeren van formele gesprekken.

Positieve reacties:

- "Als ik kijk naar het team, doet de ene het beter dan de ander."
- "Ondersteuning of scholing zou welkom zijn, vooral bij agressie en harde feedback!"

Negatieve reacties:

- "Ik heb wel even genoeg trainingen gehad na die MD training!"
- "Zeker na die lange MD training heb ik even geen bijscholing of ondersteuning meer nodig!"

Behoeft een bijscholing of ondersteuning bij het voeren van formele...



- Ja
- Nee

Grafiek 6: Behoeft een bijscholing of ondersteuning bij het voeren van formele gesprekken.

Conclusie:

Een klein percentage van de ondervraagde managers voert de formele gesprekken omdat medewerkers hier recht op hebben. 40% geeft aan deze gesprekken te voeren omdat ze het belangrijk vinden en de helft geeft aan dit te doen omdat het moet. Wel zijn ze het allemaal eens dat het doel van functioneringsgesprekken ontwikkeling van de medewerker is en een feedback geven op elkaars functioneren. Driekwart van de ondervraagde managers vindt gesprekstechnieken de belangrijkste kwaliteit die een manager moet hebben bij het voeren van formele gesprekken. Een enkeling geeft aan dat leidinggevende capaciteiten belangrijk zijn en 17% empathisch vermogen. Alle ondervraagde managers hebben het MD traject gevolgd of volgen deze op dit moment. Iets minder dan de helft wil af en toe ondersteuning van PO&O bij het voeren van gesprekken. 55% geeft aan geen cursus, bijscholing of ondersteuning van PO&O te willen.

5.1.3 Voeren en rapporteren formele gesprekken

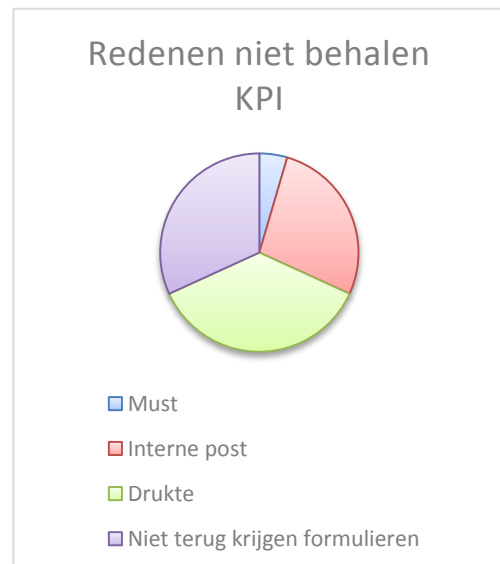
Vraag 1: Wat kunnen de redenen zijn dat de KPI niet gehaald is?

Er zijn veel redenen genoemd waarom de KPI niet gehaald wordt door de managers. 5% noemt als reden dat ze het voeren van functioneringsgesprekken ervaren als 'moeten' omdat het van bovenaf opgelegd is en er daardoor de excentrieke waarde er niet meer van inzien. Daarmee wordt bedoeld dat ze het idee hebben dat het voeren van functioneringsgesprekken niet meer waardevol is voor het ontwikkelen van hun medewerkers, omdat het een regel is die van bovenaf is opgelegd. Zij vinden dat de informele gesprekken met hun medewerker veel waardevoller zijn omdat deze spontaan ontstaan, en halen hier meer informatie uit over hun medewerker.

27% noemt als reden dat formulieren vaak verdwijnen in de interne post. 36% geeft de drukte op de werkvloer aan en 32% noemt als reden dat formulieren bij het tekenen door medewerkers niet retour komen.

Reacties:

- "Wegens drukte, ziekte, afzeggen worden afspraken soms afgelast en niet meer ingepland"
- "In de interne post raakt nogal eens wat kwijt"
- "Bij het tekenen van het formulier verdwijnt het nog wel eens"



Grafiek 7: Redenen niet behalen KPI.

Vraag 2: Wat vindt u van het formulier voor het rapporteren van de gesprekken?

66% van de ondervraagde managers geeft aan het formulier niet goed te vinden. 22% vindt het wel goed en 12% geeft aan voordelen en nadelen van het formulier te ervaren.

Positieve reacties:

- "Is de laatste jaren al een stuk beter geworden!"
- "De verdeling die op het formulier gemaakt is, is erg goed!"

Negatieve reacties:

- "Het formulier is veel te hak-op-de-tak."
- "Verschrikkelijk! Je kan er de diepte niet mee in."

Bevindingen formulier



Grafiek 8: Bevindingen formulier

Vraag 3: Heeft u tips voor het behalen van de KPI?

Van de ondervraagde managers geeft 78% aan dat de KPI verlaagd moet worden zodat deze gehaald wordt. 22% geeft aan dat deze niet verlaagd moet worden, maar dat managers het belang er meer van moeten gaan inzien.

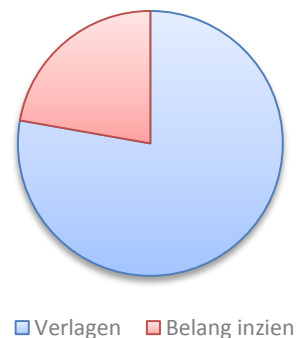
Positieve reacties:

- "Ik vind het belangrijk, misschien zouden meer managers het belang hiervan moeten inzien."
- "Functioneringsgesprekken moeten prioriteit worden bij managers"

Negatieve reacties:

- "KPI moet omlaag, 70% zou reëler zijn"
- "De teams zijn te groot, verlagen naar 80%"

Tips behalen KPI



Grafiek 9: Tips behalen KPI.



Vraag 4: Wat vindt u van de rolinvulling van de manager bij de gesprekscyclus?
67% van de ondervraagde managers geeft aan de rolinvulling van de manager bij de gesprekken nu nog goed te vinden. 33% geeft aan dit niet goed te vinden.

Positieve reacties:

- "Goed! Je wordt gedwongen om goed naar je team te blijven kijken."
- "Goed, maar er moet een oplossing gezocht worden omdat wij ons team steeds minder aan het werk zien. De verpleegkundige kan dit gesprek niet overnemen, die is onderdeel van het team"

Negatieve reacties:

- "We komen steeds verder van de afdeling af te staan, invoeren van 360 graden feedback zou een mooie oplossing zijn."
- "Dit kan niet nog heel lang zo doorgaan, we raken steeds verder verwijderd van het team."

Conclusie:

Er zijn veel verschillende redenen waarom de KPI niet gehaald wordt. De redenen die het vaakst worden opgegeven zijn drukte, formulieren die kwijt raken in de interne post en formulieren die niet terugkeren van de medewerker. Een meerderheid van de ondervraagde managers vindt het formulier niet handig om mee te werken. 78% geeft aan als tip voor het behalen van de KPI om deze te verlagen. Een klein deel geeft aan dat het belang van de KPI beter moet worden ingezien door leidinggevende. Over de rolinvulling van de manager bij de gesprekken is eigenlijk iedereen het eens. Teammanagers kunnen dit niet lang meer blijven doen nu hun functie anders wordt ingevuld. Dit komt omdat hun functie is veranderd van afdelingshoofd naar teammanager. Hierdoor staan ze verder weg van de werkvloer en hun team. Ze spreken hun teams minder vaak en hebben veel minder zicht op hun functioneren. Dit komt vooral omdat ze veel minder op de werkvloer te vinden zijn omdat ze veel meer tijd kwijt zijn aan de beleidsmatige kant en het voeren van overleggen. Ze geven aan dat dit nu nog goed gaat, maar niet meer voor de lange termijn.

5.1.4 Begeleiden medewerkers

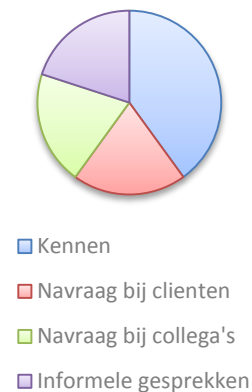
Vraag 1: Hoe weet u waar de kwaliteiten van uw medewerkers liggen?

40% van de ondervraagde managers geeft aan dat ze weten waar de kwaliteiten van hun medewerkers liggen omdat zij ze goed kennen. 20% geeft aan achter kwaliteiten van medewerkers te komen in informele gesprekken, navraag doen bij collega's en/of cliënten.

Reacties:

- "Ik ken mijn medewerkers erg goed, het is een kleine locatie."
- "Door de informele gesprekken met mijn medewerkers."
- "Ik ben altijd bij het teamoverleg, zo blijf ik op de hoogte."
- "Ik zit bij de overdracht en doe navraag bij cliënten en collega's."

Kwaliteiten medewerkers



Grafiek 10: Kwaliteiten medewerkers.

Vraag 2: Hoe begeleidt u uw medewerkers?

Vraag 3: Hoe houdt u de voortgang van uw medewerkers bij?

100% van de ondervraagde teammanagers geeft aan dat zowel het begeleiden van medewerkers als het bijhouden van de voortgang van medewerkers gebeurt in formele en informele gesprekken.

Reacties:

- "Ik kijk naar ambities, competenties en de mogelijkheden van de medewerkers in gesprekken!"
- "In informele gesprekken kom ik veel te weten over mijn medewerkers."
- "Ik plan vaste overleggen, waarin ik feedback geef op het functioneren."
- "Vooral tijdens gesprekken. Met medewerkers die scholing volgen plan ik een extra afspraak in."

Vraag 4: Kunt u op dit moment een vlootschouw maken van uw team?

89% van de ondervraagde managers geeft aan dit in het begin van het jaar gedaan te hebben, en dat het hen makkelijk afging. 11% van de ondervraagde managers geeft aan dat het moeizaam verliep omdat zij een te grote caseload hebben die het afgelopen jaar ook nog veranderd is. Daardoor hebben zij slecht zicht op hun team.

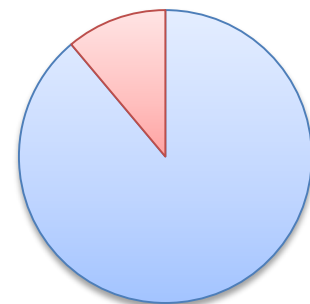
Positieve reacties:

- "Ik heb hem begin dit jaar gemaakt, dat ging erg goed!"

Negatieve reacties:

- "Wij hebben hem begin dit jaar gemaakt, dat was enorm lastig. We hebben er veel tijd aan moeten besteden, want het ging moeizaam."

Maken vlootschouw



■ Ging goed ■ Verliep moeizaam

Grafiek 11: Maken vlootschouw.

Conclusie:

Managers geven aan op verschillende manieren achter de kwaliteiten van hun medewerkers te komen. Een groot percentage geeft aan hun medewerkers nog goed genoeg te kennen. Daarnaast wordt er ook navraag gedaan bij collega's en cliënten en komt de manager achter de kwaliteiten door middel van informele gesprekken. Alle ondervraagde managers geven aan dat de begeleiding en voortgang van de medewerkers wordt bijgehouden door formele en informele gesprekken te voeren met de desbetreffende medewerkers. Als laatste geeft een groot deel aan dat zij weinig moeite hadden bij het maken van de vlootschouw. Een klein percentage gaf aan dat dit erg moeilijk was vanwege de grote van het team.

5.1.5 Voordelen en nadelen gesprekscyclus

Vraag 1: Wat voor nadelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?

44% van de ondervraagde managers geeft aan dat het te groot gemaakt wordt. Hier wordt mee bedoeld dat managers vinden dat het gesprek te belangrijk gevonden wordt door PO&O, en er te veel aandacht aan wordt besteedt dat er 90% van de gesprekken

gevoerd moeten worden per jaar.

Vervolgens worden er vijf redenen door 11% van de ondervraagde managers genoemd. Dat zijn de volgende onderwerpen: weinig feedback, er wordt dubbel werk uitgevoerd, het beleid is te algemeen, het is moeilijk SMART te maken en de caseload is te groot.

Reacties:

- "Medewerkers krijgen van collega's te weinig feedback door het jaar heen."
- "Het wordt te belangrijk gevonden bij PO&O. Overal kom je de KPI tegen."
- "Je doet vaak dubbelwerk. Bij verzuimgesprekken komt dit ook aan bod."
- "Ik vind het moeilijk om doelen SMART te formuleren."
- "De caseload is te groot, daarom haal ik 90% van de gesprekken niet."

Nadelen gesprekscyclus



Grafiek 12: Nadelen gesprekscyclus.

Vraag 2: Wat voor voordelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?

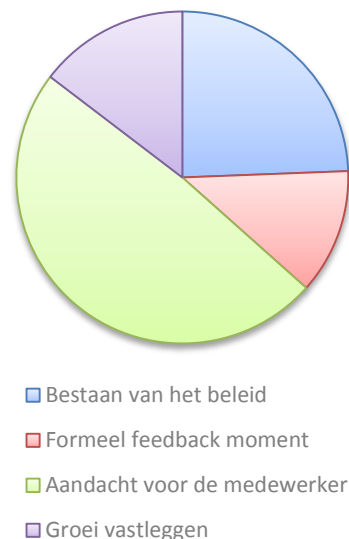
Voordelen die worden genoemd bij het uitvoeren van de gesprekscyclus is met 18% dat er een beleid voor geschreven is. Hiermee wordt bedoeld dat er aandacht voor is binnen Topaz en dat PO&O dit een belangrijk onderwerp vindt.

19% vindt het formele feedback moment goed, 36% vindt de aandacht voor de medewerker belangrijk en de laatste 36% vindt het een voordeel dat de groei van de medewerkers jaarlijks wordt vastgelegd.

Reacties:

- "Ik blijf een goed beeld houden van mijn team."
- "Het is een goed moment voor coaching"
- "We kunnen door het jaar heen terugkoppelen aan de werkafspraken."
- "Het jaarlijks uurtje aandacht voor mijn medewerkers vind ik erg belangrijk."
- "Het is goed dat er functioneringsgesprekken binnen Topaz bestaan en dat daar veel aandacht voor is door het management."

Voordelen gesprekscyclus



Grafiek 13: Voordelen gesprekscyclus.

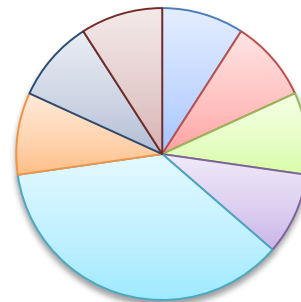
Vraag 3: Heeft u nog verbeteringen (tips en tops) voor het Beleid Gesprekscyclus?

Er zijn 8 verbeteringen genoemd door de managers. 9% ziet graag een tool om de gesprekken beter SMART te kunnen maken, 9% wil dat PO&O de verslagen leest zodat zij weten wat er speelt op de werkvloer, 9% wil dat PO&O meer een adviserende rol inneemt, 9% wil het formulier aangepast zien, 9% zou willen dat de scholing beter aangepast wordt op de wensen van de werkvloer, 9% ziet graag dat de naam aangepast wordt zodat het minder formeel klinkt, 9% zou een jaarlijkse evaluatie willen zien per locatie en 37% wil de rolinvulling van de leidinggevende anders zien en dat er op de afdelingen meer gebruik gemaakt gaat worden van 360 graden feedback.

Reacties:

- "Er moet een vorm mogelijk gemaakt worden waar medewerkers aan elkaar feedback gaan geven."
- "De scholing moet meer aangepast worden aan de wensen van de werkvloer."
- "Het zou een jaargesprek moeten heten, dat maakt het minder formeel."
- "Het moet per locatie geëvalueerd worden."
- "PO&O moet kijken naar de formulieren, zo weten zij wat er op de locaties speelt."
- "PO&O zou meer ondersteunend/adviserend moeten zijn."
- "Het formulier moet aangepast worden, het is verschrikkelijk om mee te werken."

Verbeteringen Beleid Gesprekscyclus



- SMART
- PO&O verslagen lezen
- PO&O adviserende rol
- Formulieren aanpassen
- 360 graden feedback en andere rolinvulling leidinggevende
- Scholing
- Naam aanpassen
- Evalutie

Grafiek 14: Verbeteringen Beleid Gesprekscyclus.

Conclusie:

Er worden veel verschillende voor- en nadelen genoemd. Het grootste nadeel aan de gesprekscyclus vinden de managers dat het te groot gemaakt wordt. Hiermee wordt bedoeld dat Topaz er te veel de nadruk oplegt dat de gesprekken eens per jaar gevoerd moeten worden. De twee grootste voordelen aan de gesprekscyclus zijn de aandacht voor de medewerker en het vastleggen van werkafspraken.

Daarnaast worden er ook veel verschillende verbeterpunten genoemd. Echter wordt er met 37% gezegd dat de rolinvulling van de managers anders moet, en dat er meer gebruik gemaakt moet worden van 360 graden feedback. Hoe de rolinvulling van de manager bij de functioneringsgesprekken wel moet worden ingevuld, heeft niemand echt een concreet idee over. Wel is door sommige managers geopperd dat de Verpleegkundige niveau 5 misschien een rol in de functioneringsgesprekken kan gaan spelen. Welke rol de Verpleegkundige niveau 5 dan moet vervullen, had geen manager een concreet idee over.

5.2 Interviews medewerkers

5.2.1 Belang functioneringsgesprek

Vraag 1: Vindt u het belangrijk om eens per jaar een functioneringsgesprek te hebben?

55% van de ondervraagde medewerkers geeft aan het belangrijk te vinden om een keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben om feedback te krijgen op hun werk. 22% geeft aan het niet belangrijk te vinden om eens per jaar een functioneringsgesprek te hebben en 23% van de ondervraagde medewerkers geeft aan om het belangrijk te vinden om eens per jaar een gesprek te hebben, maar zonder specifieke reden.

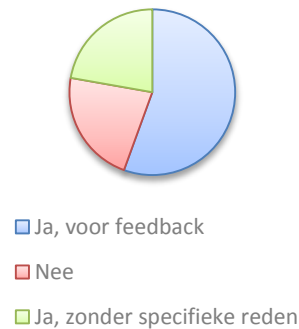
Positieve reacties:

- "Het is een formeel moment waarop ik feedback kan krijgen."
- "Ik vind dit heel belangrijk, ik heb hier ook recht op"

Negatieve reacties:

- "Het hoort erbij, belangrijk vind ik het niet."
- "Nee, ik bespreek alles wat mij dwarszit meteen met mijn manager."

Belangrijk om eens per jaar een functioneringsgesprek te houden



Grafiek 1: Belang functioneringsgesprek.

Vraag 2: Zou u vaker of minder vaak een functioneringsgesprek willen hebben?

55% van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat ze eens per jaar een functioneringsgesprek willen. 22% geeft aan om vaker dan eens per half jaar een functioneringsgesprek te hebben en de overige 23% geeft aan dat ze eens in de twee jaar een functioneringsgesprek willen hebben.

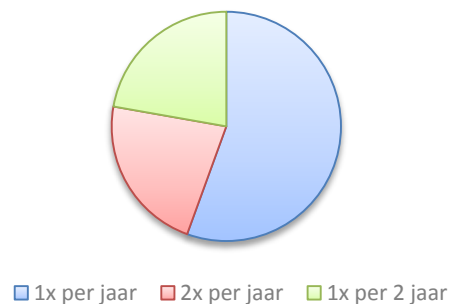
Positieve reacties:

- "Ik vind het precies goed zo!"
- "Eens per jaar is goed. Wel moeten wij, als collega's onderling, meer werken aan feedback geven op elkaar."

Negatieve reacties:

- "Ik zou liever zien dat het eens per half jaar zou plaatsvinden."
- "Van mij mag het wel eens per twee jaar."

Frequentie functioneringsgesprek



Grafiek 2: Frequentie functioneringsgesprek.

Vraag 3: Wacht u met belangrijke zaken tot een formeel gesprek of gaat u meteen naar uw manager toe?

33% van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat ze wachten met belangrijke zaken tot dat er een formeel gesprek gepland is. 67% zegt dat ze meteen naar hun manager toegaan wanneer er iets belangrijks speelt.

Reacties:

- "Ik wacht vaak op een gesprek, tenzij het mijn functioneren beïnvloedt."
- "Echt belangrijke zaken bespreek ik gewoon op informele momenten."
- "De deur staat altijd open, dus ik wacht niet."
- "Ik ben wat verlegen, dus ik wacht vaak tot een formeel moment."

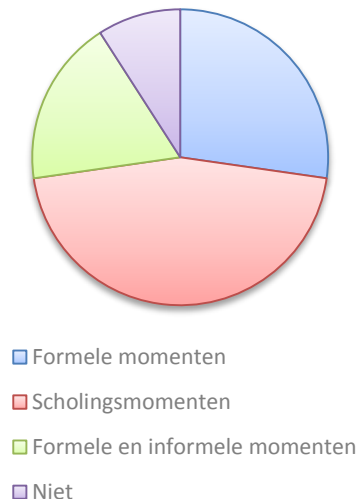
Vraag 4: Hoe wordt er gekeken naar jouw ontwikkeling?

27% van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat er alleen tijdens formele momenten gekeken wordt naar zijn ontwikkeling. 46% geeft aan dat dit vooral gebeurt tijdens scholingsactiviteiten, 18% geeft aan dat dit tijdens informele en formele gesprekken gebeurt en 9% van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat er niet naar zijn ontwikkeling gekeken wordt.

Reacties:

- "In formele gesprekken wordt hier altijd naar gekeken."
- "Er is veel scholing bij Topaz, soms wel iets te veel."
- "Ik heb zelf aangegeven dat ik mijzelf wil ontwikkelen, dan wordt er echt met je meegedacht."
- "Tijdens formele en informele gesprekken is hier altijd ruimte voor."
- "Ik ga al jaren mee. Ik ben zelf niet zo bezig met mijn ontwikkeling, ik denk mijn manager ook niet."

Ontwikkeling



Grafiek 3: Ontwikkelingsmomenten medewerkers.

Conclusie:

De conclusie van deze resultaten is dat het grootste deel van de ondervraagde medewerkers het belangrijk vindt om een functioneringsgesprek te krijgen. Iets meer dan de helft vindt eens per jaar goed. De helft van de overgebleven deelnemers wil eens per twee jaar een functioneringsgesprek en de andere helft twee maal per jaar. Twee- derde van de ondervraagde medewerkers gaat meteen naar zijn leidinggevende toe wanneer er iets belangrijks speelt, de overige ondervraagde medewerkers wachten een formeel moment af.

Volgens medewerkers wordt er op veel verschillende momenten naar hun ontwikkeling gekeken. Vooral tijdens scholingsmomenten en bij formele gesprekken. Een enkeling geeft aan dat er niet naar zijn ontwikkeling gekeken wordt.

5.2.1 Voor- en nadelen functioneringsgesprek

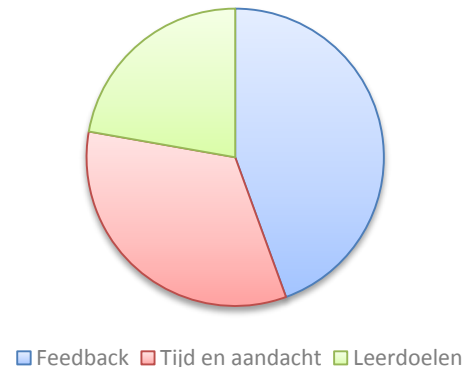
Vraag 1: Welke voordelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?

Er worden een aantal voordelen genoemd die worden ervaren aan het voeren van functioneringsgesprekken. 45% geeft aan dat ze het fijn vinden om te sparren en feedback te ontvangen. 33% geeft aan het als voordeel te zien dat de manager tijd vrij maakt en aandacht geeft. 22% ervaart als grootste voordeel dat er gekeken wordt naar de leerdoelen.

Reacties:

- "Vooral het feedbackmoment is voor mij van belang."
- "De tijd en aandacht van mijn manager vind ik erg belangrijk."
- "Je wordt weer even met je neus op de feiten gedrukt, een fijn feedback moment."
- "Fijn dat er weer eens gekeken wordt naar nieuwe leerdoelen."

Voordelen functioneringsgesprek



Grafiek 5: Voordelen functioneringsgesprek.

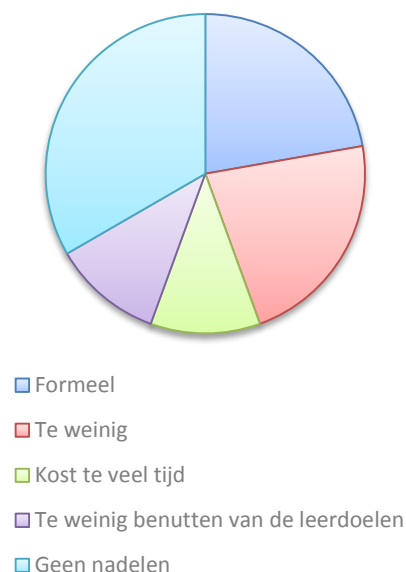
Vraag 6: Welke nadelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?

Er worden verschillende nadelen genoemd aan een functioneringsgesprek. 22% geeft aan dat het te formeel is, 11% geeft aan dat het te veel tijd kost, 22% noemt als nadeel dat eens per jaar te weinig is en 11% wil dat er meer met de leerdoelen gedaan wordt. 34% van de ondervraagde medewerkers geeft aan geen nadelen te ervaren aan een functioneringsgesprek.

Reacties:

- "Het is erg formeel met al die vragen van het formulier. Daardoor lijkt het soms een verhoor."
- "Het zou van mij eens per half jaar mogen plaatsvinden!"
- "Het neemt een uur in beslag, terwijl ik soms niks te bespreken heb. Alles is dan al in informele momenten besproken en zijn we alleen maar aan het herhalen."
- "Er zou meer gedaan mogen worden met de opgestelde leerdoelen, eigenlijk doen we daar verder niks meer mee."
- "Nadelen ervaar ik eigenlijk niet."
- "Ik zou vaker in informele gesprekken willen weten of ik iets goed of fout doe."

Nadelen functioneringsgesprek



Grafiek 6: Nadelen gesprekscyclus.



TOPAZ



Conclusie:

Door de ondervraagde medewerkers worden verschillende voor- en nadelen ervaren aan functioneringsgesprekken. De grootste voordelen die genoemd worden is het krijgen van feedback en de tijd en aandacht. De grootste nadelen die benoemd worden zijn dat het gesprek te formeel van aard is en dat het te weinig keer per jaar wordt gehouden.

H6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal de conclusie op de hoofdvraag gegeven worden. Daarnaast zullen ook de conclusies van alle deelvragen, zowel de deelvragen die met deskresearch als die met fieldresearch beantwoordt zijn, worden beschreven. Omdat dit onderzoek een verbeteronderzoek is, zullen in dit hoofdstuk ook de aanbevelingen worden gegeven.

6.1 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Op welke wijze wordt door medewerkers en managers van Topaz omgegaan met de gesprekscyclus?*

Het antwoord op de hoofdvraag zal tot stand komen door de beantwoording van de verschillende deelvragen.

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag is er gekeken wat Performance Management precies is. Naar aanleiding van de verschillende theorieën die hiervoor gebruikt zijn kan er geconcludeerd worden dat Performance Management gaat om de strategie omzetten in meetbare acties zoals KPI's, zodat er steeds gekeken kan worden naar de resultaten en bijgestuurd waar nodig. Als we kijken naar het vooronderzoek wat is uitgevoerd, zien we dat Topaz gebruikt maakt van een BSC en verschillende KPI's. De conclusie is dan ook dat Topaz Performance Management uitvoert.

Volgens Manders en Biemans(2010) is het belangrijk om een jaarlijkse cyclus te hebben tussen manager en medewerker met doelstellingen om succesvol te presteren. Omdat we in de resultaten en het vooronderzoek kunnen zien dat het functioneringsgesprek niet jaarlijks gehouden wordt, kan deze jaarlijkse cyclus die volgens Manders en Biemans(2010) zo belangrijk is niet goed worden uitgevoerd waardoor de medewerkers niet succesvol kan presteren naar de doelstellingen van Topaz.

Bij de tweede deelvraag is er gekeken naar functioneringsgesprekken en de rol hiervan. Uit de theorie van van den Broek et al.(2000) blijkt dat een functioneringsgesprek een jaarlijks terugkerend gesprek is een medewerker en zijn direct-leidinggevende, met als doel het verbeteren van het functioneren (van den Broek et al, 2000). Als we dit vergelijken met het vooronderzoek en de resultaten kunnen we meteen concluderen dat bij Topaz de gesprekken niet overal in het bedrijf jaarlijks gehouden worden, waardoor het functioneren van de medewerker niet verbeterd kan worden.

De rol van een functioneringsgesprek binnen Performance Management heeft volgens Kosten(2004) betrekking op het beoordelen en de resultaatgerichtheid. Bij functioneringsbeoordeling wordt er gekeken in een functioneringsgesprek of in voortgangsgesprekken en coaching-gesprekken of de medewerker aan de verwachtingen van de manager voldoet (Kosten, 2004). Voor de resultaatgerichtheid is het belangrijk om te kijken of de medewerker weet dat zijn bijdrage effectief moet zijn voor het realiseren van organisatiedoelen. Dit besef hierover moet tot afspraken worden omgebogen tijdens functioneringsgesprekken(Kosten, 2004). De conclusie die we hier dan ook kunnen trekken is dat het erg belangrijk is voor Topaz om jaarlijks functioneringsgesprekken te houden. Niet alleen voor het beoordelen van de medewerkers, maar ook zal het besef groeien bij de medewerkers om een bijdrage te moeten leveren aan de realisatie van de doelstellingen van Topaz door middel van afspraken die in functioneringsgesprekken gemaakt worden.

Topaz geeft aan dat het functioneringsgesprek gehouden moet worden volgens het Beleid Gesprekscyclus(Raad van Bestuur, 2012). Bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd moet dit gehouden worden voor het einde van de proeftijd. Bij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd moet dit gesprek jaarlijks gehouden worden. Er is er een formulier wat tijdens het functioneringsgesprek als leidraad wordt gebruikt. Hier ontbreken echter een aantal punten in.

Dat zijn de volgende:

- Een goede introductie
- De punten van de medewerker
- Evaluatie werkafspraken vorige functioneringsgesprek

We kunnen naar aanleiding van de deskresearch concluderen dat het vooral erg belangrijk is om de werkafspraken van het vorige functioneringsgesprek te evalueren. Als het goed is zijn die afspraken gemaakt om het functioneren van de medewerker te verbeteren aan de hand van de doelstellingen van de organisatie. Als er niet bekeken wordt of deze afspraken worden nagekomen, zal de medewerker ook niet groeien in zijn ontwikkeling en worden de organisatiedoelen niet goed nageleefd.

Na de rol van functioneringsgesprekken binnen Performance Management is er gekeken naar andere hulpmiddelen die goed bij Performance Management passen. van den Broek et al.(2000) geeft aan dat 360 graden feedback een goede methode is binnen Performance Management voor het beoordelen. 360 graden feedback is volgens de theorie een goede methode is voor beoordelen bij Performance Management en ook de managers van Topaz geven aan daar graag meer gebruik van te willen maken, het gebeurt echter nog nauwelijks binnen Topaz.

Daarnaast wordt het gebruik maken van KSF's, KPI's en de BSC aangeraden door de theorie van de Waal(2014). Dit komt omdat de missie, visie, doelstellingen en strategie van de organisatie zo meetbaar gemaakt kunnen worden. Daardoor kan er gekeken worden of Topaz op de goede weg is voor het navolgen van deze strategie. Indien dit niet het geval is kan er worden bijgestuurd. Uit het vooronderzoek wat is uitgevoerd blijkt dat Topaz gebruik maakt van KSF's, KPI's en een BSC. Een reden voor dit onderzoek is dat de KPI voor de gesprekscyclus niet gehaald wordt, Topaz wil daar graag op bijsturen. De conclusie die we kunnen trekken is dat Topaz goed gebruik maakt van de KSF's, KPI's en de BSC.

Een ander hulpmiddel wat goed gebruikt kan worden bij Performance Management is de PDCA cyclus. Hierdoor kan de strategie aangescherpt worden, door het continue plannen, uitvoeren en evalueren. Uit het vooronderzoek is gebleken dat Topaz op de juiste manier gebruik maakt van deze cyclus. Elk beleidsstuk wordt eens in de drie jaar geëvalueerd en aangepast.

Ook kan er gebruik gemaakt worden van strategische personeelsplanning. Dit is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel (Evers, 2011). Binnen Topaz wordt er gebruik gemaakt van SPP. Dat is terug te zien in twee beleidsstukken. Het Bewust Personeelsbeleid(Raad van Bestuur, 2013) en in de Strategienota 2013-2015 – Stralen met Topzorg(Raad van Bestuur, 2012).

In het Bewust Personeelsbeleid(Raad van Bestuur, 2013) staat beschreven hoe Topaz haar medewerkers het best duurzaam kan inzetten nu en in de toekomst, dit mede met het oog op de vergrijzing en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt in de zorg. Om hieraan een juiste invulling te geven en ter ondersteuning heeft Topaz een aantal personeelsinstrumenten opgesteld, die gerealiseerd kunnen worden met behulp van de onderliggende beleidsstukken. De onderliggende beleidsstukken zijn de volgende:

- Beleid Gesprekscyclus
- Mobiliteitsbeleid
- Loopbaanbeleid
- Talent Management

In de strategienota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg(Raad van Bestuur, 2012) staat ook een deel van de strategische personeelsplanning beschreven. Hierin staan ambities en doelstellingen waar Topaz op de lange termijn aan wil voldoen. Deze ambities en doelstellingen hebben betrekking op de medewerkers want zij moeten de zorg kunnen



uitvoeren die Topaz wil aanbieden. Daarnaast staat er ook beschreven dat medewerkers in ontwikkeling moeten blijven en scholing moeten krijgen. Om deze scholing gericht aan te kunnen bieden wordt er een vlootschouw gemaakt op de drie kernwaarden van Topaz. Hierdoor kan de huidige situatie in kaart worden gebracht, en in de strategienota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg(Raad van Bestuur, 2012) de gewenste situatie.

De conclusie die getrokken kan worden is dat de strategienota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg(Raad van Bestuur, 2012) en het Bewust Personeelsbeleid (Raad van Bestuur, 2013) beschrijven samen alle onderdelen die volgens de theorie van Evers(2011) en Moonen(2012) gesteld worden aan een beleidsstuk over de strategische personeelsplanning.

Er kan geconcludeerd worden uit de resultaten dat medewerkers en managers over het algemeen de behoefte hebben om eens per jaar een functioneringsgesprek te voeren. Beide groepen geven aan dat ze dit belangrijk vinden omdat er feedback gegeven kan worden en voor de ontwikkeling. Dit komt overeen met de theorie.

De conclusie die getrokken kan worden voor de oorzaak voor het niet voeren en/of rapporteren van de gesprekken is ten eerste de hoge werkdruk. Daarnaast raken ook regelmatig formulieren kwijt. Zowel bij het ondertekenen van de werknemers als bij het versturen van het document via de interne post.

Een aantal managers geeft aan dat de noodzaak van formele gesprekken meer moet worden ingezien. Dit is een belangrijke conclusie omdat zoals in het theoretisch kader omschreven, er meer afhangt van een functioneringsgesprek dan alleen het bespreken van het functioneren van de medewerkers. Ook het bereiken van de strategische doelen speelt hierin een belangrijke rol.

Het monitoren, coachen en begeleiden van medewerkers bij hun ontwikkeling gaat op dit moment nog goed volgens de meeste managers. Wel geven zij ook hier aan dat zij niet weten hoe lang zij nog in staat zijn om dit goed te kunnen doen door de veranderende functie. Dat is een belangrijke conclusie die uit deze deelvraag opgemaakt kan worden. De theorie schrijft voor dat een functioneringsgesprek gevoerd moet worden met de direct-leidinggevende. Als deze zelf aangeven om in de nabije toekomst niet meer in staat te zijn om de functioneringsgesprekken goed te kunnen uitvoeren omdat ze geen duidelijk beeld meer hebben van hun team, is dat een zorgelijke situatie.

Veruit het grootste deel van de ondervraagde teammanagers is bekend met de beleidsstukken. Daarnaast ziet een grote meerderheid de samenhang tussen dit beleidsstuk en de organisatiestrategie 2013 – 2015 Stralen met Topzorg en het Bewust Personeel Beleid van Topaz. Managers weten deze samenhang ook goed te benoemen. Wel zien we dat maar weinig managers de onderliggende beleidsstukken uitvoeren. Het Mobiliteitsbeleid, Talent Management en het Loopbaanbeleid. Een klein deel geeft zelfs aan hier nauwelijks gebruik van te maken. De conclusie die hieruit opgemaakt kan worden is dat managers de samenhang wel zien tussen de verschillende beleidsstukken, maar toch de link niet goed maken tussen de samenhang en de daadwerkelijke uitvoering en bespreking van de strategische doelen van Topaz in een functioneringsgesprek. Ook kunnen we concluderen dat de personeelsinstrumenten, loopbaanbeleid, mobiliteitsbeleid en talent management te weinig worden ingezet omdat het personeelsinstrument gesprekscyclus niet goed loopt.

Voordelen die door managers ervaren worden bij gebruik van de gesprekscyclus zijn vooral het bestaan van de gesprekken. Ook vinden managers het fijn dat er een formeel feedback moment is en aandacht voor de medewerker. Daarnaast wordt het ook belangrijk gevonden dat de groei van de medewerkers jaarlijks wordt vastgelegd.

Nadelen die managers ervaren zijn dat er weinig gebruik wordt gemaakt van 360 graden feedback. Ook geven managers aan dat het te groot gemaakt wordt. Een enkeling geeft



TOPAZ



aan dat hij dubbel werk doet, dat de caseload te groot is, het gesprek te algemeen en dat de doelen soms moeilijk SMART te formuleren zijn.

Medewerkers ervaren als voordeel van de gesprekscyclus dat zij tijd en aandacht krijgen. Ook wordt feedback en het bespreken van leerdoelen erg belangrijk bevonden. Nadelen die medewerkers ervaren zijn dat het gesprek te formeel van aard is. Ook vinden een aantal een gesprek per jaar te weinig. Een enkeling noemt als nadeel dat het te veel tijd kost en dat de leerdoelen te weinig benut worden.

Hieruit kunnen we concluderen dat zowel de managers en de medewerkers het als prettig ervaren om eens per jaar een functioneringsgesprek te houden, en hier feedback te geven en te krijgen en daarnaast bezig te zijn met de ontwikkeling van de medewerker. Dat is belangrijk omdat het grootste gedeelte van de managers en medewerkers in ieder geval open staan voor functioneringsgesprekken.

Als er dan gekeken wordt hoe medewerkers en managers van Topaz omgaan met de gesprekscyclus kunnen we concluderen dat er op dit moment te weinig wordt stil gestaan bij de achterliggende reden voor het voeren van functioneringsgesprekken. In het kader van Performance Management is het van belang dat er tijdens de functioneringsgesprekken werkafspraken gemaakt worden die aansluiten op de strategische doelen van de organisatie. Op dit moment gebeurt dat te weinig. Er wordt vooral stilgestaan bij het functioneren van de medewerker en het wederzijdse feedbackmoment. Deze punten hebben te weinig koppeling met de strategische doelstellingen.

Daarnaast kan de conclusie getrokken worden dat de personeelsinstrumenten die onder de gesprekscyclus hangen, zoals het loopbaanbeleid, talent management en het mobiliteitsbeleid niet goed uitgevoerd kunnen worden op dit moment omdat het personeelsinstrument 'gesprekscyclus' niet goed loopt. Dit is een zorgelijke situatie voor Topaz omdat doordat al deze personeelsinstrumenten niet goed uitgevoerd worden, Topaz haar strategische doelen niet kan behalen. In haar strateginota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg staat een langetermijnvisie beschreven waar het bedrijf over vijf en tien jaar wil staan. Deze zorg moet uitgevoerd worden door de medewerkers van Topaz. Als er niet goed wordt omgegaan met de gesprekscyclus en daarmee de onderliggende personeelsinstrumenten zal Topaz haar personeel niet goed kunnen bijsturen door middel van scholing, training, coaching, enzovoort.

Ook kan de conclusie worden getrokken dat het beleid niet altijd evengoed aansluit met de situatie op de werkvloer. Dit is een overkoepelende oorzaak waarom de gesprekken niet goed uitgevoerd en/of gerapporteerd worden.

6.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen die aan Topaz gegeven worden op basis van dit onderzoek zullen worden onderverdeeld in drie categorieën. De categorieën waar de aanbevelingen in verdeeld zijn, zijn aanbevelingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

6.2.1 Aanbevelingen op strategisch niveau

Aansluiting beleid met de situatie op de werkvloer

Voor de aansluiting beleid met de situatie op de werkvloer zijn op twee punten aanbevelingen geformuleerd. Op dit moment vinden veel managers dat het beleid niet goed aansluit met de situatie op de werkvloer. De algemene aanbeveling hier is dan ook om meer te kijken naar de situatie die speelt op verschillende locaties en daar het beleid meer op af te stemmen. Twee punten kwamen sterk naar voren in de resultaten. Ten eerste het gebruik maken van 360 graden feedback, en ten tweede de rolinvulling van de leidinggevende bij de functioneringsgesprekken. Deze twee punten zullen hieronder duidelijker worden toegelicht.

Als eerste aanbeveling wordt dan ook gegeven om bij functioneringsgesprekken meer gebruik te maken van 360 graden feedback. Uit de gesprekken met de teammanagers komt naar voren dat de teams van Topaz nog niet klaar zijn om helemaal over te stappen naar 360 graden feedback. Dit komt omdat op veel locaties medewerkers het nog lastig vinden om feedback aan elkaar te geven. Het zou een goed lang-termijndoel zijn voor Topaz om hier naar toe te werken. Als korte-termijndoel zou het goed zijn voor Topaz om deels al gebruik te maken van 360 graden feedback bij functioneringsgesprekken. De vorm van 360 graden feedback die door managers als het meest gewenst naar voren kwam uit de interviews is dat medewerkers voor hun functioneringsgesprek aan hun collega's drie tips en drie tops moeten vragen, en zelf 2 tips en 2 tops moeten opschrijven. Deze tips en tops dienen dan als basis voor het functioneringsgesprek.

Als tweede punt bij de invulling van functioneringsgesprekken zal er een aanbeveling worden gegeven voor de rolinvulling van de teammanagers. Tijdens de verschillende interviews met de teammanagers van Topaz is naar voren gekomen dat de teammanagers aangeven dat zij niet langer op de huidige manier de functioneringsgesprekken kunnen blijven voeren in de toekomst. Dit komt omdat zij nu geen afdelingshoofd meer zijn maar teammanager en daardoor verder van hun team afstaan en daardoor hun team minder goed kennen. Teammanagers geven hier een dubbele positie te hebben. Ten eerste zijn zij wel de leidinggevende van de medewerkers dus vinden zij dat zij de gesprekken moeten voeren, maar daarnaast geven ze allemaal aan hun medewerkers steeds minder goed te kennen waardoor ze over twee jaar waarschijnlijk niet in staat zijn om een goed functioneringsgesprek te kunnen voeren met hun medewerkers. Als aanbeveling wordt hier dan ook gedaan om meer gebruik te maken tijdens functioneringsgesprekken van de Verpleegkundige niveau 5 in het team. Deze zou een goede schakel kunnen zijn tussen de teammanager en het team. De Verpleegkundige niveau 5 zou bijvoorbeeld een adviserende rol op zich kunnen nemen voor de teammanagers bij functioneringsgesprekken.

Caseload

Bij een aantal teammanagers kwam naar voren dat hun caseload groter is dan 30 FTE. Volgens het huidige beleid van Topaz zou dat nu niet groter mogen zijn dan 30 FTE. Omdat de caseloads bij sommige managers zo groot zijn is dit ook een belangrijke reden waarom de functioneringsgesprekken soms niet gevoerd worden. Om de functioneringsgesprekken door teammanagers te laten plaatsvinden is het belangrijk om het aantal gesprekken wat zij per jaar moeten voeren behapbaar te houden. Als aanbeveling wordt er dan ook gegeven om goed naar de caseload te kijken die onder de teammanagers valt en deze te veranderen in maximaal 30 personen in plaats van 30 FTE per teammanager.

Uitvoering diverse beleidsstukken

Uit de deskresearch komt naar voren dat het erg belangrijk is om tijdens een functioneringsgesprek de werkafspraken af te stemmen op de strategische doelen van de organisatie. Uit de fieldresearch komt vooral naar voren dat managers de verschillende beleidsstukken kennen en hier ook de samenhang van inzien, maar de koppeling wordt niet gemaakt tussen de beleidsstukken en de functioneringsgesprekken.

Het is dan ook van belang dat managers de noodzaak gaan inzien van functioneringsgesprekken. Het moet voor hen duidelijk zijn dat de werkafspraken niet alleen over het functioneren van de medewerker gaan, maar ook een achterliggende reden hebben, namelijk het uitvoeren van de strategische doelen van Topaz. Wanneer dit duidelijk is voor de manager en deze hier de noodzaak van inziet zal deze het ook over kunnen brengen op de medewerkers waardoor het besef van effectief bezig zijn met het realiseren van de organisatie doelstellingen ook bij hen aanwezig is.

Wanneer dit besef bij de managers aanwezig is en zij de noodzaak inzien van het voeren van functioneringsgesprekken, zullen de onderliggende personeelsinstrumenten, Mobiliteitsbeleid, Talent Management en Loopbaanbeleid, ook beter uitgevoerd kunnen worden. Dit helpt Topaz bij het verwezenlijken van hun organisatiestrategie.

6.2.2 Aanbevelingen op tactisch niveau

Vlootschouw

Teammanagers hebben in de interviews aangegeven dat zij begin dit jaar voor het eerst een vlootschouw hebben gemaakt. Veel ging dit goed af. Wel was er als feedback dat het van te voren niet duidelijk was bij teammanagers wat er met de vlootschouw gedaan zou worden. Omdat Topaz in hun Strategienota 2013 – 2015 Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012) een visie heeft staan waar zij willen staan over vijf en over tien jaar. Het is belangrijk dat er om deze reden elk jaar een vlootschouw gemaakt gaat worden, want de medewerkers van Topaz moeten de zorg kunnen uitvoeren die Topaz wil aanbieden. Het is dan goed om te weten waar de verschillende medewerkers van Topaz nu staan in hun ontwikkeling, welke capaciteiten en competenties zij hebben en of de medewerkers al tegen hun eventuele plafond in hun ontwikkeling zitten. Als deze vlootschouw elk jaar gemaakt wordt houden teammanagers goed bij hoe het gaat met de bovengenoemde aspecten in hun team. Zij kunnen dan ook bekijken of zij met hun team de doelen kunnen bereiken die Topaz stelt.

Het is daarnaast ook belangrijk om de teammanagers goed te vertellen wat de reden hiervan is. Niet alleen om open en transparant te zijn, maar ook omdat de teammanagers wat met de uitslag van de gemaakte vlootschouw kunnen doen. Een voorbeeld hiervan is een extra scholing aanvragen die goed past bij de ontwikkelpunten van hun team of de individuele medewerker.

Formulier functioneringsgesprek en strategische werkafspraken

Als aanbeveling voor het formulier rondom het functioneringsgesprek wordt er aangeraden om een aantal aanpassingen te doen. Een aantal zaken zijn nu niet in het formulier voor functioneringsgesprekken opgenomen of volgens de fieldresearch en de deskresearch in een onlogische volgorde genoteerd zijn. Het zou goed zijn om deze toe te voegen en aan te passen. Het gaat hier om de volgende punten:

1. Beginnen met een korte introductie. Hier moeten ook de punten van de medewerkers vastgesteld worden.
2. Als eerste moeten de punten van de medewerker besproken worden in plaats van meteen over te gaan op de resultaatgebieden. Tijdens het bespreken van de punten van de medewerkers moet er door de manager goed doorgevraagd worden en door beide partijen moeten oplossingen aangedragen worden.
3. Daarna kunnen de punten van de manager besproken worden. Hieronder vallen de huidige punten van het formulier functioneringsgesprek.
4. Vervolgens worden de werkafspraken gemaakt.



5. Als laatste zal het gesprek kort geëvalueerd worden door beiden partijen.

Daarnaast gaven veel managers aan dat ze door de vele punten op het formulier weinig tijd hadden om de diepte in te gaan tijdens het gesprek. Wel zijn ze allemaal erg belangrijk. Als aanbeveling wordt dan ook gegeven dat managers niet dit formulier hoeven te gebruiken voor een verslag maar wel alle punten moeten bespreken. Ze kunnen dan zelf de volgorde bepalen tijdens het gesprek en wat meer de diepte in gaan zolang alles maar wel besproken wordt.

Op dit moment is er ook geen terugkoppeling naar het vorige functioneringsgesprek. Als aanbeveling wordt dan ook gegeven om bij de punten van de manager nog een punt te maken met 'gemaakte werkafspraken vorige functioneringsgesprek', zodat deze afspraken geëvalueerd kunnen worden. De afspraken moeten niet alleen meer over het functioneren van de medewerker gaan, maar deze moeten opgesteld worden aan de hand van de strategische doelen van Topaz, zodat medewerkers effectief bijdragen aan het behalen van de strategische organisatie doelstellingen en zij zich hier ook van bewust zijn.

6.2.3 Aanbevelingen op operationeel niveau

Formulier functioneringsgesprek

Uit de fieldresearch kwam veel naar voren dat het formulier functioneringsgesprek vaak kwijt raakt. Dit had volgens de managers twee redenen. Ten eerste verdwijnt het vaak in de interne post en ten tweede komt het formulier vaak niet retour van de medewerker. Voor deze twee problemen zullen dan ook twee verschillende aanbevelingen gegeven worden.

Voor het probleem van het kwijtraken in de interne post wordt als aanbeveling gegeven dat managers het formulier kunnen inscannen en zo naar PO&O kunnen sturen.

Voor het tweede probleem, het niet terugkrijgen van het formulier wanneer het door de medewerker ondertekent moet worden, wordt als aanbeveling gegeven om als manager meteen in te noteren wanneer je het formulier aan de medewerker hebt meegegeven. Er kan door de manager worden bijgehouden welke formulieren nog niet teruggekomen zijn. Zo weet de manager precies welke formulieren er nog terug moeten komen.

Optionele ondersteuning P&O

Uit de fieldresearch is gebleken dat een aantal managers aangeeft graag ondersteuning te willen van PO&O bij lastige gesprekken. Als aanbeveling wordt dan ook gegeven dat managers ondersteuning kunnen vragen bij hun P&O'er voor lastige gesprekken.

Daarnaast is er aangegeven dat managers graag zien dat er meer gebruik gemaakt gaat worden van 360 graden feedback. Een kanttekening hierbij was dat medewerkers het lastig vinden om feedback aan elkaar te vragen. Naast de scholing die ze hiervoor zouden kunnen krijgen wordt er ook als aanbeveling gegeven dat een P&O'er eens per jaar met de verschillende teams samen gaat zitten om hen te helpen om op een juiste manier feedback aan elkaar te geven.

H7 Discussie

Aan het begin van dit onderzoek bleek dat de hoofdvraag te operationeel ingesteld was. Daarom is later in het onderzoek gekozen om de hoofdvraag te veranderen om zo meer op een strategisch niveau te komen. Daarom is ervoor gekozen om tijdens dit onderzoek de vraag: *Wat gebeurt er met Topaz als er geen gesprekken meer gevoerd zouden worden?* in het achterhoofd te houden, in plaats van alleen te kijken naar de reden voor het niet juist uitvoeren van de functioneringsgesprekken. Vanuit dit standpunt is dan ook het vooronderzoek en het onderzoek verder bekeken op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Net voor de deadline van de scriptie is toch nog in overleg met de begeleiders van de Hogeschool besloten om het theoretisch kader aan te passen. Waar het eerst vooral in het teken stond van de strategische personeelsplanning is het aangepast naar Performance Management. Dit heeft invloed gehad op de conclusies en aanbevelingen, die daardoor ook nog deels zijn aangepast.

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van interviews omdat de verwachting was dat bij enquêtes de achterliggende redenen niet goed naar boven zouden komen. Deze verwachting is ook uitgekomen want er moest goed doorgevraagd worden op de antwoorden van de medewerkers en managers om erachter te komen waarop zij hun antwoord gebaseerd hadden.

De resultaten die uit dit onderzoek gekomen zijn, komen deels overeen met de verwachtingen die er waren aan het begin van dit onderzoek. Daarnaast zijn er ook veel nieuwe inzichten ontstaan tijdens de uitvoering van dit onderzoek.

Voordat het onderzoek gestart was, was de verwachting dat de verschillende beleidsstukken van Topaz goed in elkaar zaten en overeen kwamen met wat volgens de literatuur in de verschillende beleidsstukken moet staan. Na het uitvoeren van de deskresearch en tijdens het schrijven van de conclusies bleek dit ook het geval te zijn. Het enige beleidsstuk wat niet geheel overeenkomt met de literatuur is het formulier voor het functioneringsgesprek.

De reden waarom er van te voren bedacht was dat veel beleidsstukken overeen zouden komen met wat de literatuur voorschrijft, is omdat tijdens het vooronderzoek en het inlezen van de beleidsstukken meteen opviel dat de beleidsstukken integraal op elkaar afgestemd waren. Daarnaast werden er ook veel elementen herkend uit de beleidsstukken, met eerder bestudeerde literatuur.

Vooraf was de verwachting laag dat managers de samenhang tussen de beleidsstukken zouden zien. Dit kwam omdat er erg veel beleidstukken binnen Topaz zijn, en deze niet altijd even makkelijk terug te vinden in het handboek. Toch gaf een groot deel van de managers aan deze samenhang wel te zien.

Tijdens het uitvoeren van de fieldresearch is er vooral naar achterliggende redenen gezocht voor het niet frequent genoeg uitvoeren van de functioneringsgesprekken. De verwachting van te voren was dat er veel 'standaard' antwoorden gegeven zouden worden. Een voorbeeld hiervan is dat managers het druk hadden, geen tijd hiervoor wilde vrijmaken en de meerwaarde er niet van inzagen. De verwachting was dan ook dat er veel doorgevraagd moest worden om tot een achterliggende reden te komen. Dit bleek echter mee te vallen. Vaak werd wel als eerste antwoord druk en weinig tijd genoemd, maar door de andere vragen tijdens de interviews zoals: kunt u nu een vlootschauw maken, wat vindt u van de rolinvulling van de manager bij de functioneringsgesprekken, enzovoort, kwam er vaak ook achterliggende redenen naar voren. Dus omdat de vragenlijst goed was opgesteld met behulp van Astrid Schrale, was het makkelijker om de achterliggende redenen naar boven te krijgen zonder eindeloos te hoeven doorvragen. Desalniettemin is er tijdens de interviews natuurlijk wel doorgevraagd op de antwoorden



TOPAZ



van de managers om goed achter de reden te kunnen komen voor het antwoord wat gegeven was.

Een verwachting die achteraf positief is uitgevallen is dat er vooraf gedacht werd dat managers niet zouden weten waar hun medewerkers in hun ontwikkeling stonden. Tijdens de interviews bleek echter dat managers op dit moment nog een redelijk goed beeld hebben van de capaciteiten in hun team. Het enige nadeel hierbij is, is dat managers deze capaciteiten kunnen benoemen, maar dat het niet goed wordt vastgelegd in functioneringsgesprekken waardoor het moeilijk is voor andere om hier een beeld over te schetsen.

PO&O heeft geen zicht of de gesprekken niet gevoerd worden of dat de gesprekken niet goed gerapporteerd worden. Een verwachting die van te voren gemaakt was, was wel dat er problemen zouden voordoen met betrekking tot het rapporteren van de gesprekken. Deze verwachting bleek ook uitgekomen.

Een antwoord wat veelvuldig naar voren kwam tijdens de interviews waar van te voren geen rekening mee gehouden was, is dat de managers vinden dat de rolinvulling van de managers bij het uitvoeren van de functioneringsgesprekken niet goed is. Zij gaven vooral aan dat ze steeds verder van hun team verwijderd kwamen te staan en dat hier een oplossing voor bedacht moet worden. Ook kwam de 360 graden feedback veel naar voren. Managers zouden graag zien dat hier meer gebruik gemaakt van gaat worden. Deze twee onderwerpen worden dan ook aangedragen voor eventueel vervolgonderzoek.



Literatuurlijst

Boeken:

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T., & de Goede, M. (2013) *Basiboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Broek, L. van den, Giessen, R. van der, Oers – Dorst, A. van. (2000) *Performance Management*. Groningen: Samsom

Dam, N.H.M. van, & Marcus, J.A. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

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

Kluytmans, F. (Ed.)(2009) *Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

Manders, F & Biemans, P. (2010) *HRM voor managers*. Den Haag: Boom Lemma.

Mintzberg, H. (2006) *Organisatiestructuren*. Benelux: Pearson Education.

Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor Strategische Personeelsplanning*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Noomen, J.L. (2004) *Integraal personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

Waal, A. de. (2014). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: van Duuren management.

Internet:

Jansen, P. (2013) *Transformeren volgens Pieter Jansen*, Geraadpleegd op 04-06-2015, <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/3673-transformeren-volgens-pieter-jansen>

Korsten, A.F.A., *Performance Management en HRM*, Geraadpleegd op 04-06-2015, <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Performance%20management%20en%20HRM.pdf>

Moonen, H, 2012, *Het boek voor strategische personeelsplanning*, Geraadpleegd op 13-04-2015, https://scholar.google.nl/scholar?q=Strategische+Personeelsplanning&btnG=&hl=nl&as_sdt=0%2C5

Raad van Bestuur (2012) *Onze expertise*, Geraadpleegd op 16-02-2015 <http://www.topaz.nl/onze-expertise>

Intranet Topaz:

Raad van Bestuur (2012) *Stralen met Topzorg 2013-2015*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015.

Raad van bestuur (2012) *Strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleid Topaz*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>



TOPAZ



Raad van bestuur (2012) *Beleid Gesprekscyclus*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>

Raad van bestuur (2013) *Bewust Personeelsbeleid*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>

Raad van bestuur (2013) *Mobiliteitsbeleid*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>

Raad van bestuur (2013) *Loopbaanbeleid*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>

Raad van bestuur (2013) *Talent Management*. Opgevraagd via intranet van Topaz op 9 februari 2015 via <https://sharepoint.topaz.nl>

Intern document Topaz

Evers, G. (2011) *Workshop Strategische Personeelsplanning*. Goirle: Eurohrm



TOPAZ



Begrippenlijst

KPI – Kritische Prestatie Indicator

SPP – Strategische Personeelsplanning

PO&O – Personeel, Opleidingen en Organisatie

OR – Ondernemingsraad

HPO – High Performance Organisatie



TOPAZ



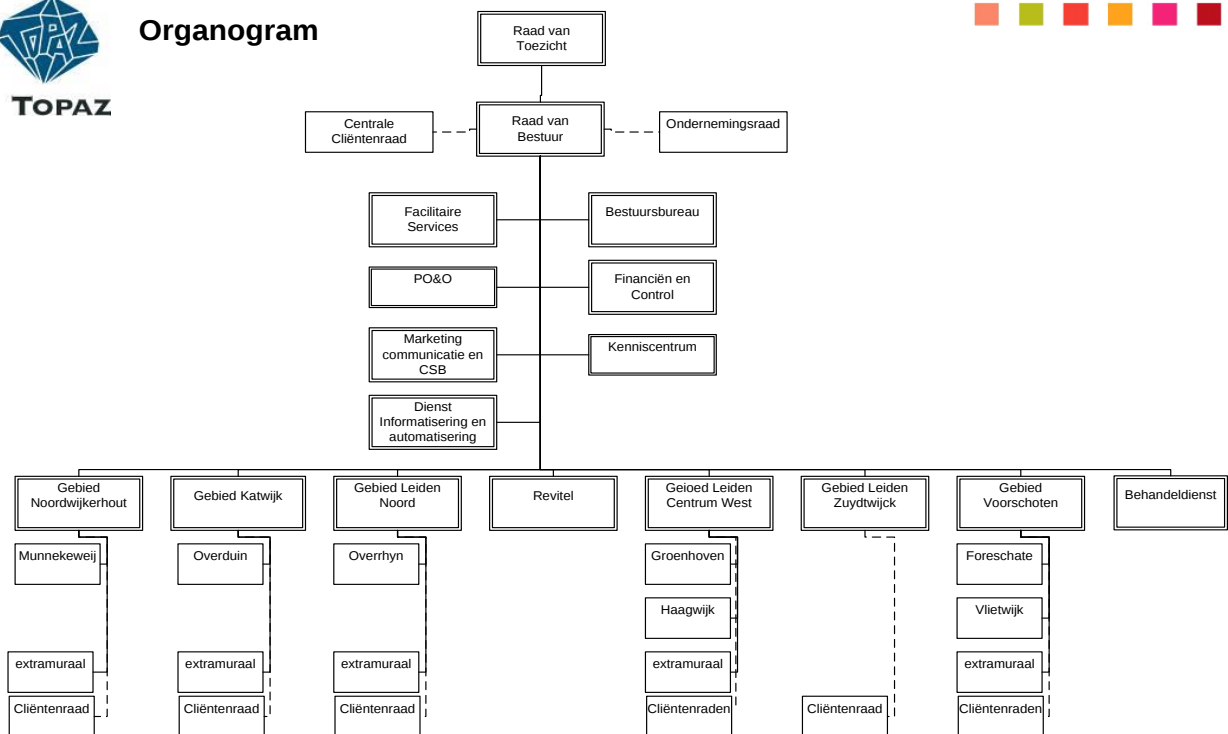
Bijlagen

Bijlage I – Organogram Topaz



TOPAZ

Organogram



Bijlage II – Interview vraaglijst gebiedsmanagers en teammanagers

Interviewvragen per deelvraag:

Samenhang gesprekscyclus en andere beleidstukken

1. Bent u bekend met het Beleid Gesprekscyclus van Topaz?
2. Kunt u de samenhang benoemen tussen de Organisatie Strategie en het Bewust Personeelsbeleid met het Beleid Gesprekscyclus van Topaz?
3. Het Mobiliteitsbeleid, Talent Management en het Loopbaanbeleid worden direct beïnvloedt door de gesprekscyclus. Hoe zorgt u ervoor dat deze drie beleidsstukken worden nageleefd?

Behoefte gesprekscyclus

1. Waarom houdt u formele gesprekken met uw medewerkers?
2. Wat wilt u bereiken met het voeren van gesprekken met uw medewerkers?
3. Welke technieken en kwaliteiten vindt u belangrijk voor een leidinggevende bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?
 - 3.1 Bent u in het bezit van deze technieken en kwaliteiten?
 - 3.2 Zo ja, welke wel/niet?

Zo nee, zou u deze willen aanleren door middel van bijscholing? Waarom wel/niet?
 - 3.3 Heeft u afgelopen jaar het MD traject gevolgd?

Voeren en rapporteren gesprekken

1. Wat kunnen de redenen zijn dat de KPI niet gehaald is afgelopen jaar? Is deze te hoog of te laag?
2. Wat vindt u van het formulier voor het rapporteren van de gesprekken?
3. Wat vindt u van de rolinvulling van de leidinggevende bij de gesprekscyclus?

Begeleiden medewerkers

1. Hoe weet u waar de kwaliteiten van uw medewerkers liggen?
2. Hoe begeleidt u uw medewerkers bij hun ontwikkeling?
3. Hoe houdt u de voortgang van uw medewerkers bij?
4. Kunt u op dit moment een vlootshouw maken van uw team?

Voordelen en nadelen gesprekscyclus

1. Wat voor nadelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?
2. Wat voor voordelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?
3. Heeft u nog verbeteringen(tips of tops) voor het beleid gesprekscyclus?



TOPAZ



Bijlage III – Interviewvraaglijst medewerkers

1. Vindt u het belangrijk om eens per jaar een functioneringsgesprek te hebben?
2. Zou u vaker of minder vaak een functioneringsgesprek willen hebben?
3. Wacht u met belangrijke zaken tot een formeel gesprek of gaat u meteen naar uw leidinggevende toe?
4. Hoe wordt er gekeken naar uw ontwikkeling?
5. Welke voordelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?
6. Welke nadelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?

Bijlage IV – Analyse schema interview gebieds- en teammanagers

1. Samenhang gesprekscyclus en andere beleidsstukken

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Bent u bekend met het beleid gesprekscyclus binnen Topaz?	Manager is bekend met het beleid. Benoemd ook wat er in het beleid staat. Is niet tevreden met het beleid, het loopt niet goed door op de werkvloer. De resultaten wegen niet op tegen de tijd die erin zit.	Is bekend met het beleidsstuk. Heeft er dit jaar nog naar gekeken of het nog kloppend was voor de locatie. Het beleid is te algemeen. Er zou een beleid moeten komen per locatie die ook op de locatie afgestemd is.	Ik weet dat het er is, en kan ook goed vertellen wat er in staat.	Bekend mee. Als ik een beleidsstuk wil opzoeken is het wel lastig zoeken in het handboek.	Ja, ik heb het recent nog aangepast aan onze locatie.
Kunt u de samenhang benoemen tussen de organisatie-strategie en het beleid gespreks-cyclus?	Samenhang is duidelijk. Manager benoemt de samenhang tussen de beleidsstukken.	Het handboek is te groot. Het zou makkelijk zijn als er een alert kwam als er een nieuw beleidsstuk in het handboek komt. Daarnaast kan ik me wel een link voorstellen maar ik zou hem niet kunnen benoemen.	Koppelt zelf de visie van Topaz aan de beleids-cyclus.	De samenhang wordt goed benoemd. Koppelt deze aan de kernwaarden.	Visie is erg duidelijk.

Het mobiliteitsbeleid, talent management en het Loopbaanbeleid worden direct beïnvloedt door de gesprekscyclus. Hoe zorgt u ervoor dat deze drie beleidsstukken worden nageleefd?	Leidinggevende kennen hun medewerkers op deze locatie erg goed. Tijdens formele en informele gesprekken wordt er aandacht besteedt aan de ontwikkeling van de medewerkers.	Loopbaan komt terug, maar niet direct gekoppeld aan het beleid. Het past bij ons niet goed in de formatie, toekomst van de afdeling en de financiën. Ik vind het wel heel belangrijk maar er zijn niet altijd de middelen voor.	De samenhang is duidelijk en benoemd deze ook.	Mogelijkheden binnen Topaz zijn beperkt. De zorg is een zwaar beroep. Het zou fijn zijn als medewerkers uit de zorg ook zouden kunnen doorgroeien naar een andere functie.	In ongeveer 50% van de functioneringsgesprekken wordt hier gebruik van gemaakt.
--	--	---	--	--	---

	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9
Bent u bekend met het Beleid Gesprekscyclus binnen Topaz?	Niet heel goed, ik weet dat ik functionering gesprekken moet houden, voor die gesprekken kijk ik het beleid door.	Elke keer voor een functioneringsgesprek kijk ik deze door.	Ik heb het toevallig recent gelezen. We proberen het aan te passen aan onze locatie.	Ja, ik lees het vaak door voor een gesprek. Ik zou nu niet kunnen benoemen wat er precies instaat.
Kunt u de samenhang benoemen tussen de organisatie-strategie en het Beleid Gesprekscyclus?	Ja die is voor mij duidelijk. (benoemd deze ook).	Ja, die hebben verband met de kernwaarden van Topaz. Waar het bedrijf over een aantal jaar wil staan.	Samenhang is wat mij betreft ver weg. Ik zou hem niet zo kunnen benoemen.	Ja, die heeft te maken met de ontwikkeling van medewerkers aan de hand van de visie, missie en kernwaarden.



Het mobiliteits-beleid, talent management en het Loopbaanbeleid worden direct beïnvloedt door de gesprekscyclus. Hoe zorgt u ervoor dat deze drie beleidsstukken worden nageleefd?	Deze zijn er voor de ontwikkeling van medewerkers. Die vind ik erg belangrijk. Daarom zorg ik dat ik die uitvoer. Ik weet niet precies wat erin staat, maar kijk ze regelmatig door.	Het hangt echt van het gesprek af. Vaak vind ik dat wij hier nog te weinig mee doen.	Met deze beleidstukken zijn we recent actief bezig geweest. We proberen ons team sterker te maken.	Ik weet dat ze er zijn, maar we doen er eigenlijk te weinig mee. Dit komt ook door de financiën.
---	--	--	--	--

Behoeftes gesprekscyclus

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Waarom houdt u formele gesprekken met uw medewerkers?	Omdat medewerkers hier recht op hebben, maar ook omdat het beleid is en het moet.	Omdat het moet. Ik spreek ze informeel al heel veel.	Omdat ik het erg belangrijk vind. Zowel voor het dossier wat opgebouwd moet worden als de ontwikkeling van de medewerkers. Het is goed om te weten hoe medewerkers denken over de afdeling.	Omdat het moet, het is formeel, het wordt gedocumenteerd.	Omdat het belangrijk is voor de medewerker. Het is een uurtje voor hem. Kan ook feedback geven op elkaar.
Wat wil u bereiken met het voeren van gesprekken met uw medewerkers?	Ontwikkeling van de medewerkers, sturing, coaching en het beleid en de visie van Topaz uitvoeren.	Feedback op elkaar geven. Dat zou er ook meer in kunnen. Ook 360 graden feedback. Daarnaast koppel ik het terug aan de functie van de medewerker	Feedback geven op elkaar, en de ontwikkeling van de medewerker.	Ik wil vooral bereiken dat het contact goed blijft en het hebben over het functioneren. Ik vind het niet bij iedere medewerker nodig om dit elk jaar te voeren. Mijn deur staat	Medewerker ziet het doel er niet van in. Wat ik vooral wil bereiken is feedback geven op elkaar en kijken naar de ontwikkeling.

		en zijn ontwikkeling		altijd open, medewerkers komen wel langs als er iets aan de hand is.	
Welke kwaliteiten en technieken vindt u belangrijk voor een leiding-gevende bij het uitvoeren van de gespreks-cyclus?	Gespreks-technieken vooral daarnaast ook de stijl van leiding-geven.	Gespreks-technieken die we geleerd hebben in de MD training.	Gespreks-technieken.	Gespreks-technieken. Deze hebben we genoeg gehad in de MD trainingen.	Gespreks-technieken.
Bent u in het bezit van deze technieken en kwaliteiten? Zo niet, bent u bereid om deze aan te leren door scholing? Waarom wel/niet?	Zelf heb ik het MD traject gevolgd, dus ik bezit ze. Als ik kijk naar andere team-managers doet de ene het beter dan de ander. Teams moeten aan elkaar meer feedback geven. Zowel team-managers als medewerkers aan elkaar. P&O'ers kunnen hier ondersteuning aan geven.	Ik zou graag scholing erbij willen zien. Of misschien ondersteuning van P&O. Soms zie je dingen in een team, die je met gespreks-technieken alleen niet kan bereiken. Vooral omgaan met agressie en harde feedback geven.	Ja ik heb genoeg trainingen gehad de laatste jaren binnen Topaz. Vooral de MD training was veel en zwaar.	Ja, ik hoef ook geen extra training of hulp van P&O.	Ik ben daar in het bezit van. Na de MD training lijkt mij een extra cursus niet nodig.

	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9
Waarom houdt u formele gesprekken met uw medewerkers?	Voor de ontwikkeling van de medewerker s. Daarnaast kunnen we ook wederzijdse feedback geven.	Ten eerste omdat het beleid is. Daarnaast is het zeker ook belangrijk voor de medewerkers. Je kan er talent van mensen mee ontdekken.	Vooral om informatie te verzamelen over de medewerker. Daarnaast eigenlijk puur omdat het moet. De informele gesprekken zijn voor mij veel waardevoller.	Ten eerste omdat het moet. Daarnaast ook omdat het een uurtje aandacht voor de medewerker is.
Wat wil u bereiken met het voeren van gesprekken met uw medewerkers?	Het ontwikkelen van medewerker s.	Feedback krijgen, lange termijn visie van de medewerkers, scholingsmogelijkheid en bespreken en kijken naar de eigen verantwoordelijkheden binnen het team.	Vooral dan de ontwikkeling van de medewerkers en hen goed leren kennen. Mijn team is te groot om ze allemaal wekelijks te kunnen zien.	Ik wil kijken waar de medewerker staat in zijn ontwikkeling en hoe de uitvoering van zijn functie gaat.
Welke kwaliteiten en technieken vindt u belangrijk voor een leidinggevende bij het uitvoeren van de gespreks-cyclus?	Vooral de gespreks-technieken.	Gespreks-technieken. Daarnaast ook het meedenken met mensen en omgaan met emoties van de medewerker.	Gespreks-technieken, maar die bezit ik onder-tussen wel na al die jaren en het MD traject.	Vooral de gesprekstechniek en en het hebben van empathie. Mensen die werken in de zorg vinden dit soort gesprekken soms moeilijk. Je moet daar mee om kunnen gaan.
Bent u in het bezit van deze technieken	Ja, na alle cursussen bezit ik deze. Ik zou	Ja, zeker na die lange MD training. Ik heb geen hulp nodig	Nee, een cursus heb ik niet meer nodig. De	Ik denk het wel, zeker na het volgen van de opleiding. Wel

en kwaliteiten? Zo niet, bent u bereid om deze aan te leren door middel van scholing? Waarom wel/niet?	eventueel wel openstaan voor een cursus, voor de wat moeilijkere problematiek.	van P&O of een extra scholing.	kwaliteiten heb ik inmiddels al.	zou het fijn zijn om soms wat ondersteuning te krijgen in de moeilijkere gevallen.

Voeren en rapporteren gesprekken

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Wat kunnen redenen zijn voor het niet behalen van de KPI?	Leidinggevende zien niet de excentriek e waarde hiervan in. Het is meer een must geworden ..	Formulieren zijn niet altijd opgestuurd, ook in de interne post raakt wat kwijt. Vanwege drukte/ziekte/af zeggen worden gesprekken afgelast en soms niet goed weer ingepland. Daarnaast hebben wij geen gesprekken met leerlingen en stagiaires.	Drukke en het soms niet terug krijgen van de formulieren.	De interne post, soms door het afzeggen van afspraken, het niet terug komen van formulieren van medewerkers.	Druk, en het kwijtraken van het formulier via de interne post. Medewerkers raken bij mij het formulier niet kwijt, ze ondertekenen direct of moeten het binnen een gestelde termijn weer inleveren.
Wat vindt u van het formulier voor het rapporteren van de gesprekken?	Deze is vanuit de organisatie gericht, niet vanuit de medewerker. Medewerkers zouden zelf met feedback moeten komen die besproken wordt in de gesprekken,	Niet handig. Het zou fijn zijn als dit naar eigen behoefte ingevuld kan worden. Je wil het meer over hun werk hebben. Wensen/dromen, waar zijn ze het wel/niet mee eens, klopt het werk met de functieomschrijving.	Is de laatste jaren beter geworden. Ik ben er nu erg tevreden mee. Vooral de resultaatgebieden en functieomschrijving op het formulier.	Het formulier is deels goed. Verdeling resultaatgebieden is te groot. Verlof en werkplezier is goed.	Waardeloos! Resultaatgebieden zijn helder. Verder geeft het formulier weinig ruimte voor diepgang. Je blijft veel te veel aan de oppervlakte.

	naast de 'officiële' vragen. Het document kan ook makkelijker gemaakt worden.				
Heeft u tips voor het behalen van de KPI?	De KPI moet omlaag. 70% zou reëler zijn.	Leerlingen en stagiaires eruit halen.	Ik vindt het belangrijk, ik voer ze ook eigenlijk altijd. Misschien zouden meer managers het belang hiervan moeten zien.	De KPI moet omlaag naar 80%.	KPI misschien iets omlaag naar 80%.
Wat vindt u van de rolinvulling van de leidinggevende bij de gespreks-cyclus?	Niet goed, de leidinggevende staan er steeds verder van af. Er zou meer naar 360 graden feedback gegaan moeten worden. Medewerkers moeten meer feedback op elkaar gaan geven.	Niet goed. Er zou meer gebruik gemaakt moeten worden van 360 graden feedback. Wij komen steeds verder van de teams af te staan. Misschien zouden deze gesprekken samen met de verpleegkundige gevoerd moeten worden, die hebben er meer zicht op.	Het wordt steeds lastiger om de gesprekken te kunnen voeren. Er is meer afstand met de afdeling. Het lijkt mij niet goed om dit bij de verpleegkundige te leggen. Er zou wel meer met 360 graden feedback gedaan kunnen worden. Maar hier moet wel een juiste invulling	Nu nog goed, op dit moment ken ik mijn medewerkers nog wel. Ik sta er alleen steeds verder van af. In de toekomst moet de verpleegkundige misschien de gastheer en gastvrouw gaan doen en de teammanager de EVV'er.	Teammanagers raken steeds verder weg van de werkvloer. Misschien een idee om samen met de verpleegkundige de gesprekken te voeren. Desnoods duidelijk voor bespreken met de verpleegkundige, de teammanager is toch eindverantwoordelijk. Daarnaast kan er misschien meer gebruik gemaakt worden van 360 graden feedback. Misschien past

			voor gevonden moeten worden, want als ze aan hun collega's feedback gaan vragen gaat het vriendjespolitiek worden.		dit nu nog niet goed binnen Topaz, maar hier moeten we wel naar toe in de toekomst.
--	--	--	--	--	---

	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9
Wat kunnen redenen zijn voor het niet behalen van de KPI?	Werkdruk, prioriteit stellen. Bij het tekenen van het formulier verdwijnt het ook nog wel eens.	Prioriteit, geen goed planschema, calamiteiten, formulieren komen niet aan bij P&O.	Vooral de drukte en de grootte van de teams onder mij. Daarnaast ook het terugkrijgen van formulieren van medewerkers en de interne post.	De KPI ligt misschien wat te hoog. Daarnaast drukte, interne post en het niet altijd terug krijgen van de formulieren.
Wat vindt u van het formulier voor het rapporteren van de gesprekken?	Sluit aan op de taak- en functieomschrijving.	Niet goed. Je kan geen goede gesprekken voeren met de medewerkers. Het formulier is te hak op de tak waardoor er geen diepgang ontstaat.	Verschrikkelijk. Het is een leidraad maar je kan er niet de diepte mee in.	Ik vind het niet goed. Je krijgt te weinig ruimte om diepe gesprekken te voeren omdat de vragen niet aansluiten.
Heeft u tips voor het behalen van de KPI?	Misschien moet het iets lager liggen, rond de 80%	Misschien de KPI verlagen. De teams zijn groot, er moeten ontzettend veel gesprekken gevoerd worden per jaar.	Ten eerste de teams hier verkleinen. Vorig jaar had ik bijna 100 gesprekken. Dit jaar zullen dat er rond de 55 zijn. Dat zijn	Bij leidinggevende moet het een prioriteit worden. Misschien moeten sommige teams wat verkleind worden. Daarnaast moeten we inzien dat we het zelf ook belangrijk vinden

			er toch bijna twee per week. Naast alle andere bezigheden is dat gewoon echt te veel.	om een functioneringsgesprek te krijgen.
Wat vindt u van de rolinvulling van de leidinggeven de bij de gesprekscyclus?	Deze is er vooral voor het coachen van de medewerker. Het is goed om dit te bij de teammanager te houden, wel begrijp ik dat deze er steeds verder van af komen te staan. 360 graden feedback zou een mooie oplossing zijn voor Topaz, zover zijn we echter nog niet. Misschien kan daar wel deels gebruik van gemaakt worden.	Goed, je wordt gedwongen om naar je team te kijken. Wel vind ik dat er intern meer aangesproken moet worden op elkaars gedrag. Ik ben geen voorstander van een verpleegkundige bij het gesprek. Zo trek je diegene uit het team.	Goed, maar je hebt steeds minder zicht op je team. Ik heb de verpleegkundige veel om feedback gevraagd. We zouden meer moeten gaan werken met 360 graden feedback. De medewerkers moeten hier wel eerst hulp bij krijgen van bijvoorbeeld P&O. De feedback moet echt anders. Er wordt nauwelijks feedback op elkaar gegeven. Dit is wel echt nodig.	Nu nog goed, maar dit kan niet nog heel lang zo door gaan. Doordat de functie veranderd is raken we steeds verder verwijderd van de teams. We hebben te weinig zicht op de teams. Je kan dit ook niet alleen door de verpleegkundige laten doen. We moeten meer gaan werken met 360 graden feedback. Het zou mooi zijn als Topaz daar over een paar jaar helemaal naar kan overstappen.

Begeleiden medewerkers

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Hoe weet u waar de kwaliteiten van uw medewerkers liggen?	Leidinggeven de kennen hun medewerkers erg goed. Het is een relatief kleine locatie, er is veel contact.	Door het zien van de medewerkers, de informele gesprekken, wat andere aangeven en wat cliënten zeggen.	Ik ken ze heel goed. Mijn kantoor leek voorheen wel Leiden Centraal, iedereen liep in en uit. Nu is	Ik sta dicht bij mijn team. Ik ben altijd bij het teamoverleg en vaak ook bij de overdracht.	Ik heb begin dit jaar een vlootshow gemaakt. Daardoor is duidelijk waar de kwaliteiten liggen.

			dit minder geworden. Ik trek me steeds meer terug van de werkvloer, toch weet ik nog steeds waar de kwaliteiten in het team liggen.		
Hoe begeleidt u uw medewerkers bij hun ontwikkeling?	Je kijkt naar ambities, competenties, mogelijkheden van de medewerkers. Als je potentie in iemand ziet dan ga ik een gesprek met hen aan en kijk ik of er mogelijkheden zijn voor ontwikkeling.	Vooraf in informele gesprekken. Medewerkers vinden het soms eng dat het wordt vastgelegd in de formele gesprekken. Als ik een vacature zie, of kwaliteiten bij een medewerker dan probeer ik die zoveel mogelijk te prikkelen.	Vooraf in informele en formele gesprekken.	In gesprekken. Zowel formeel als informeel in de wandelgangen. Ik leg het vast in een verslag en ga de mogelijkheid en onderzoeken. Ik stimuleer ze nu zoveel mogelijk om naar school te gaan, maar medewerkers vinden dat lastig.	Ik probeer ze aan te sporen tot scholing. Medewerkers krijgen hier alleen wel erg veel scholing en ik merk dat ze het soms een beetje te veel vinden. Het is wel belangrijk, en dat zien ze in, maar het is soms een overkill.
Hoe houdt u de voortgang van uw medewerkers bij?	In gesprekken. Vooraf informele gesprekken.	In de formele gesprekken in de wandelgangen.	In gesprekken met de medewerkers	In gesprekken	In gesprekken, zowel formeel als informeel.
Kunt u nu een vlootshow maken van uw team?	Ja dat hebben wij begin dit jaar ook gedaan. Dat ging goed.	Ja nu kan ik hem nog maken. Ik heb hem onlangs gedaan toen ging het goed. Ik weet niet of	Ja die heb ik begin dit jaar ook met mijn collega's gemaakt.	Ja, die heb ik begin dit jaar ook nog gemaakt. Dat ging goed.	Deze is begin dit jaar nog gemaakt. Dat ging goed.



		ik het over een jaar nog kan.			
--	--	-------------------------------	--	--	--

	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9
Hoe weet u waar de kwaliteiten van uw medewerkers liggen?	Ja, ik heb begin dit jaar nog een vlootschouw moeten maken.	Vlootschouw is begin dit jaar gemaakt. Dus de kwaliteiten zijn helder.	Door de vlootschouw die we begin dit jaar opgesteld hebben. Voor ons was dat echt moeilijk. Wij hebben slecht zicht op de teams omdat ze zo groot zijn.	Ik zorg dat ik regelmatig bij een overdracht zit. Daarnaast spreek ik met de verpleegkundige, collega's en de cliënten.
Hoe begeleidt u uw medewerkers bij hun ontwikkeling?	Ik plan vaste overleggen waarin ik feedback geef op de opgestelde leerdoelen in het functioneringsgesprek, zo houden we de voortgang bij.	Coachen en gesprekken voeren met medewerkers. Dit is per persoon verschillend.	Vooraf tijdens gesprekken. Medewerkers die scholing volgen plan ik extra gesprekken mee in om te kijken hoe het met hun functioneren gaat.	Vooraf in gesprekken. Zowel informeel als formeel.
Hoe houdt u de voortgang van uw medewerkers bij?	Zie vorige vraag.	Vooraf in de informele gesprekken.	Vooraf tijdens gesprekken. Formeel en informeel.	Gesprekken
Kunt u nu een vlootschouw maken van uw team?	Ja die is begin dit jaar nog gemaakt. We hadden een goed beeld van het team, het ging makkelijk.	Ja, die is begin dit jaar gemaakt en dat ging ons redelijk makkelijk af.	Nu wel, begin dit jaar hebben we hem gemaakt. Dat was enorm lastig. We hebben er veel tijd aan moeten besteden en het ging erg moeizaam.	Ja, die hebben wij aan het begin van dit jaar moeten maken. Dat ging ons redelijk goed af.

Voordelen en nadelen gesprekscyclus

	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Manager 5
Wat voor nadelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?	Die zijn in de rest van het gesprek aan bod gekomen. Vooral de must van het moeten voeren en de weinige feedback die medewerkers krijgen door het jaar heen van collega's.	Dat er zo'n 'big deal' gemaakt wordt van de KPI. Daarom wordt hij alleen maar irritant. Hij zou ook wat realistischer kunnen.	Dat je soms 2 of 3 keer hetzelfde vastlegt bijvoorbeeld ook met verzuimgesprekken. Soms stel je het uit in de waanzin van de dag.	Het wordt te groot gemaakt.	Het is te algemeen. Er wordt eigenlijk nauwelijks naar gekeken door het MT. Er zou meer aandacht aan moeten komen.
Wat voor voordelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?	Dat het bestaat. Het is belangrijk om tijd te hebben voor je medewerkers.	Het formele feedback moment, en een uurtje aandacht voor de medewerker.	Goed dat het moet. Ik vind het erg belangrijk. Het is belangrijk dat medewerkers gehoord worden.	Groei vastleggen in afspraken en deze ook kunnen nakomen en hierop aanspreken	Het beleid zit erg goed in elkaar. Soms werkt het alleen niet op de werkvloer.
Kunt u tips en tips noemen met betrekking tot het beleid gesprekscyclus?	Vooral een tip. Er moet een vorm mogelijk gemaakt worden dat medewerkers aan elkaar feedback gaan geven. Dit moet dan een basis zijn voor het gesprek met de leidinggevende. Het resultaat is	Scholing moet aangepast worden aan de werkvloer. Er wordt niet gekeken wat medewerkers willen bijleren. Daarnaast zou ik pleiten voor 360 graden feedback, aanpassing	Vooral de invulling van de gesprekken moet anders. Teammanagers kunnen dit niet lang meer blijven doen.	Het zou beter een jaargesprek kunnen heten. Functioneringsgesprek klinkt vaak ernstig.	Jaarlijks evalueren per locatie. Het beleid ook meer afstemmen op de locaties.

	nu te veel gericht op het formulier in het systeem in plaats van de inhoud van het gesprek.	g van het formulier.			
--	---	----------------------	--	--	--

	Manager 6	Manager 7	Manager 8	Manager 9
Wat voor nadelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?	Nadelen zijn dat het soms moeilijk is om de doelen SMART te maken.	Druk is te groot, er wordt gekeken naar kwantiteit niet naar kwaliteit.	De caseload is nu te groot, deze moet kleiner. Ook de leerlingen moeten niet meer worden meegerekend in de 90%.	De nadelen zijn vooral dat de druk te hoog is voor het voeren van de gesprekken.
Wat voor voordelen ervaart u bij het uitvoeren van de gesprekscyclus?	Je blijft een goed beeld houden van de houding, kwaliteiten en de vooruitgang van de medewerkers. Je kan een oogje in het zeil houden.	Rust tijdens zo'n gesprek, scherp blijven op de medewerker en een goed moment voor coaching.	De werkafspraken die gemaakt worden. Deze kunnen goed teruggekoppeld worden. Daarnaast dat je iedereen weer even spreekt.	Het jaarlijkse uurtje aandacht en het goed kunnen bijhouden en controleren van de gemaakte afspraken.
Kunt u tips en tops noemen met betrekking tot het beleid gesprekscyclus?	Vooraf het SMART maken. Misschien is daar een handige tool voor die we kunnen gebruiken. Op dit moment vind ik dat soms nog erg lastig.	P&O moet kijken naar de verslagen. Zo weten zij ook wat speelt op de locaties. Het formulier mag vrijer. Wel een aantal verplichte punten, maar meer ruimte voor diepgang. Verder zou er meer gebruik gemaakt kunnen worden van	Zie voordelen en nadelen. Daarnaast vind ik dat P&O een andere rol moet aannemen. Ze moeten meer ondersteunend en adviserend zijn. P&O maakt op dit moment een te strak beleid terwijl ze niet altijd een beeld van de werkvloer hebben. Voor deze beleidsstukken zou het fijn zijn als die mede samengesteld worden door	Vooraf het formulier aanpassen en gebruik gaan maken van 360 graden feedback. Er moet een andere manier gevonden worden voor het uitvoeren van de gesprekken. Teammanager's kunnen dit over 1 of 2 jaar niet meer doen omdat ze te ver van het team af staan.



		360 graden feedback. Tevens kan een medewerker zelf notuleren tijdens het gesprek. Het is zijn ontwikkeling .	teammanagers en gebiedsmanagers .	
--	--	---	-----------------------------------	--

Bijlage V – Analyse schema interview medewerkers

	Medew. 1	Medew. 2	Medew. 3	Medew. 4	Medew. 5
Vindt u het belangrijk om een keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben?	Ja ik vind dat belangrijk. Het is een formeel moment waarop ik ook feedback kan geven aan mijn leidinggevende.	Ja, ik krijg dan gerichte feedback op mijn functioneren.	Nee, ik bespreek eigenlijk alles wat mij dwarszit als dat nodig is, veel vaker in formele gesprekken.	Het hoort erbij, elk jaar een gesprek. Ik vind het wel belangrijk maar soms is het niet nodig.	Ja ik vind dit heel belangrijk. Je hebt er ook recht op.
Zou u dit vaker of minder vaak per jaar willen hebben?	Nee, eens per jaar is voldoende. We spreken elkaar ook veel op informele momenten	Ja, ik zou het wel eens per half jaar willen hebben.	Nee eigenlijk niet. Het mag van mij wel eens in de twee jaar.	Ik vind het precies goed zo.	Nee eens per jaar is goed. Wel zou ik willen dat we met het team wat vaker naar elkaars functioneren kijken.
Wacht u met belangrijke zaken tot een formeel gesprek of gaat u meteen naar uw leidinggevende toe?	Echt belangrijke zaken bespreek ik ook op informele momenten, of ik vraag een gesprek aan.	Meestal wacht ik dan inderdaad tot een gesprek. Tenzij het invloed heeft op mijn functioneren.	Ik ga meteen naar mijn leidinggevende toe als er iets is.	Als er iets is wat mijn werk beïnvloedt ga ik meteen naar mijn leidinggevende toe. Als er al een gesprek gepland staat, wacht ik hiermee.	Als er iets van belang is, ga ik meteen naar mijn leidinggevende. De deur staat ook altijd open, dus de drempel is laag.
Hoe wordt er gekeken naar jouw ontwikkeling?	In functioneringsgesprekken wordt hier altijd wel naar gekeken. Dan bekijken we of de functie nog bij mij past.	Vooraf in de formele gesprekken is daar ruimte voor. Maar ook	We krijgen regelmatig nieuwe scholingen aangeboden. Soms	Redelijk vaak. Topaz biedt veel scholing aan en daar hebben	Er wordt veel naar gekeken. Als je zelf aangeeft te willen ontwikkelen, zoals ik

		in de informele gesprekken komt mijn leidinggevende wel eens met tips.	vind ik het allemaal een beetje te veel scholing, maar ik ben wel blij dat Topaz daar veel mee bezig is.	we het dan over tijdens het werk en het werkoverleg.	wel eens gedaan heb, wordt er ook echt met je meegedacht.
Welke voordelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?	Ruimte om te sparren, feedback geven en een 1 op 1 moment met mijn leidinggevende.	De tijd om echt iets te bespreken. De leidinggevende heeft en neemt ook tijd voor je en moet niet snel weer door.	Je hebt een belangrijk moment met je leidinggevende waarin je terugkijkt op jouw functioneren van het afgelopen jaar.	De voordelen zijn dat de leidinggevende echt een uur tijd voor je heeft. Er wordt dan gekeken of je het werk nog aan kan en of het goed gaat.	De voordelen zijn dat je weer even met je neus op de feiten gedrukt wordt. Over je functioneren maar ook over de leerdoelen van het afgelopen gesprek. Die vergeet ik wel eens.
Welke nadelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?	Er zijn veel vragen vanuit het formulier. Soms heb ik het idee dat het een soort 'verhoor' wordt daardoor.	Eigenlijk ervaar ik weinig nadelen, behalve dat het van mij wel eens per half jaar mag plaatsvinden.	Het neemt weer een uur in beslag, terwijl ik soms niet echt iets bespreken heb. Vaak is dit al besproken in informeel gesprekken en zijn we voor mijn gevoel	Ik vind dat er niet echt nadelen zijn eigenlijk.	Er zou meer gedaan mogen worden met de leerdoelen die worden opgesteld. Eigenlijk komen we daar beiden nooit meer op terug. Ik snap dat het voor een



			vooral aan het herhalen.		leidinggevende moeilijk bij te houden is welke werkafspraken ze met wie maakt, maar ik vergeet ze na een tijdje ook weer.

	Medew. 6	Medew. 7	Medew. 8	Medew. 9
Vindt u het belangrijk om een keer per jaar een functioneringsgesprek te hebben?	Nee eigenlijk niet. Tijdens formele gesprekken in de wandelgang bespreek ik alles wat ik wil met mijn leidinggevende.	Het is wel belangrijk om er eens per jaar 1 te hebben. Toch voel ik me er niet altijd comfortabel bij. Vooral omdat het ineens zo formeel is.	Ja ik vind het erg belangrijk. Je krijgt feedback op je werk en je kan even sparren over het bedrijf en je functie.	Ja eens per jaar vind ik het belangrijk om een gesprek te hebben. In zo'n gesprek is er ook altijd ruimte om te kijken naar mijn ontwikkeling. Iets wat ik zelf niet durf aan te kaarten bij informele gesprekken.
Zou u dit vaker of minder vaak per jaar willen hebben?	Ik zou dit eens in de 2 jaar willen, tenzij er een probleem is. Dan natuurlijk vaker.	1 keer per jaar is goed, vaker hoeft niet van mij en 2 keer per jaar vind ik te veel.	2 keer per jaar zou ik goed vinden om een formeel gesprek met je leidinggevende te hebben.	1 keer per jaar is goed, in ieder geval niet minder.
Wacht u met belangrijke zaken tot een formeel gesprek of gaat u meteen naar uw leidinggevende toe?	Nee, eigenlijk ga ik met alles meteen naar mijn leidinggevende toe.	Ik wacht vaak tot een formeel gesprek. Ik ben zelf wat verlegen dus vind het moeilijk om dingen aan te kaarten.	Vaak wacht ik wel. Daarnaast geeft mijn manager wel aan dat je altijd naar binnen kan lopen als er iets	Als er iets belangrijks is, ga ik meteen naar mijn leidinggevende toe. Ik wacht hiermee niet tot een formeel gesprek.

			aan de hand is.	
Hoe wordt er gekeken naar jouw ontwikkeling?	Ik ben eigenlijk niet zo bezig met mijn ontwikkeling. Mijn leidinggevende ook niet echt. Dat komt denk ik ook omdat ik al jaren in het vak zit, en niet veel meer bij te leren heb.	Mijn leidinggevende geeft wel eens aan dat ik mij kan inschrijven voor een scholing. Toch durf ik dit niet echt. Ik ben bang dat ik het niet haal en dat het te veel tijd kost.	Er wordt veel gekeken naar je ontwikkeling. Ik ga nu al wat langer mee bij Topaz en heb veel scholing gehad. De scholing zou wel beter afgestemd kunnen worden met wat wij willen. Ik heb niet het idee dat het goed aansluit met de vaardigheden die wij bij willen leren. Vaak is het een verplichte scholing of cursus.	Er wordt binnen Topaz vaak gekeken naar je ontwikkeling. Vooral in functioneringsgesprekken komt het vaak ter sprake. In informele gesprekken minder, tenzij er weer een scholing of cursus aankomt.
Welke voordelen ervaart u aan een functioneringsgesprek?	De voordelen zijn dat je even tijd hebt met de leidinggevende. Zo leer je die ook wat beter kennen.	De voordelen zijn vooral dat je even een uurtje tijd hebt met je leidinggevende. Ik heb het gevoel dat er dan echt naar mij geluisterd wordt.	De voordelen zijn vooral dat je met je manager kan sparren over het bedrijf, je functie en het functioneren.	De voordelen zijn vooral het kijken naar ontwikkeling. Ik wil graag bijleren en doorgroeien. In zo'n gesprek is daar vaak ruimte voor. Zeker als blijkt dat je goed functioneert.
Welke nadelen ervaart u aan	Nadelen ervaar ik	Een nadeel wat ik ervaar bij	Nadelen zie ik	Nadelen ervaar ik niet echt. Ik zou



een functioneringsgesprek?	eigenlijk niet echt.	functioneringsgesprekken is dat het vrij formeel is. Ik heb daar wel eens moeite mee omdat ik bang ben dat als ik niet helemaal goed functioneer, die afspraken dan in je dossier terecht komen.	eigenlijk niet. Van mij mogen het er alleen wel twee per jaar zijn.	wel vaker in informele gesprekken willen weten of ik iets goed of fout doe.



TOPAZ



Bijlage VI – Uitnodigingsmail en herinneringsmail interviews

Beste collega,

Op 1 april heb ik u onderstaande mail gestuurd over mijn afstudeeronderzoek bij Topaz. Als het goed is heb ik van u nog geen reactie ontvangen. Kunt u zo snel mogelijk laten weten of u hieraan mee wil werken en op welke dag u tijd heeft om met mij hierover in gesprek te gaan?

Bij voorbaat dank.

Beste collega,

Mijn naam is Elise Streng en ik ben sinds half februari bezig met mijn afstudeerstage bij Topaz op de afdeling PO&O. Voor deze afstudeerstage voer ik een onderzoek uit wat gericht is op de gesprekscyclus binnen Topaz. Met de gesprekscyclus worden functionerings-, voortgang-, en beoordelingsgesprekken bedoelt.

Voor dit onderzoek wil ik graag interviews houden met verschillende managers en medewerkers van Topaz. Het doel van dit gesprek is om inzicht te krijgen in de ervaringen en mening van de managers en medewerkers met en over de gesprekscyclus. Graag zou ik u willen uitnodigen voor een interview.

Het gesprek kan gepland worden vanaf week 16 (maandag 13 april) tot en met week 19 (maandag 4 tot en met vrijdag 8 mei).

Uiteraard worden de resultaten van dit onderzoek anoniem verwerkt. Voor het gesprek ben ik bereid om naar uw locatie toe te komen. Het gesprek zal maximaal een uur in beslag nemen.

Graag hoor ik wanneer u beschikbaar bent zodat ik mij kan aanpassen aan uw agenda.

Indien u niet beschikbaar bent zou ik dit graag zo spoedig mogelijk vernemen zodat ik eventueel nog iemand anders kan uitnodigen voor een interview.

Ik hoor graag van u.

Met vriendelijke groet,

Elise Streng

Bijlage VII – Vooronderzoek

Om meer te weten te komen over het onderwerp gesprekscyclus, de invulling die Topaz hier aan geeft en over Topaz zelf is er een vooronderzoek gedaan.

Als eerste heeft er een ongestructureerd interview plaatsgevonden met de manager PO&O. Daarin is de basis informatie verkregen. Vervolgens zijn de verschillende beleidsstukken van Topaz doorgelezen. Als laatste is er met verschillende medewerkers van de afdeling PO&O een kort ongestructureerd interview gehouden.

In het ongestructureerde interviews met de manager en medewerkers PO&O kwam naar voren dat er een integraal beleid is binnen Topaz. Ze doen veel aan strategische personeelsplanning omdat de zorg erg onderhevig is aan veranderingen door nieuwe ontwikkelingen en de maatschappij. Er werd aangegeven dat de functioneringsgesprekken als basis dienen voor de beeldvorming van de medewerkers in de teams. Topaz wil graag een vlootstouw kunnen maken zodat ze zicht hebben op de medewerkers. Waar zitten zij over vijf jaar, en wat is het gat waarop bijgestuurd moet worden. Wie zijn de diesels, de talenten en de underperformers.

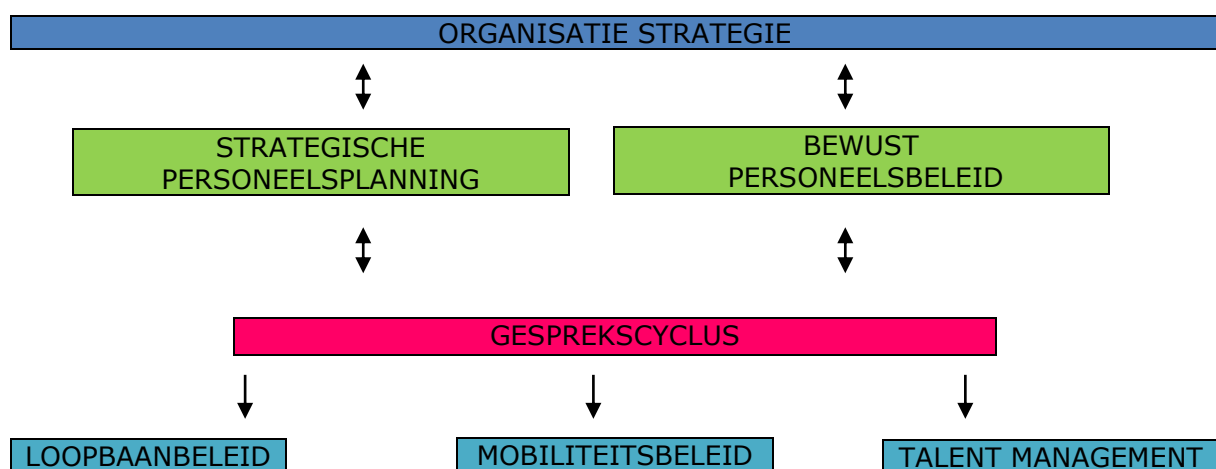
PO&O begeleidt de managers met de strategische personeelsplanning. De vlootstouw die gemaakt wordt, is ingevuld op de drie kernwaarden van Topaz. Ze merken dat het moeilijk is voor de managers om de huidige situatie in kaart te brengen. Daarom lopen ze achter op de ontwikkeling van de medewerkers in hun team.

Binnen Topaz wordt er gebruik gemaakt van een BSC en KPI's. Van de gesprekscyclus is ook een KPI gemaakt. 90% van de gesprekken moet per jaar gehouden worden. Op dit moment wordt dat niet gehaald.

Er is al eens eerder naar de gesprekscyclus gekeken, want dit is een terugkerend probleem. Er is destijds een KPI van gemaakt en het formulier voor de verslaglegging is aangepast met behulp van managers en de OR.

Daarnaast maakt Topaz ook veel gebruik van de PDCA cyclus. Eens in de drie jaar worden de beleidsstukken geëvalueerd en aangepast.

Er zijn veel verschillende beleidsstukken bij Topaz die op elkaar afgesteld zijn. Hieronder zijn deze schematisch weergegeven hoe deze zich tot elkaar verhouden. Wanneer deze onderdelen goed worden uitgevoerd, zal er een positieve wisselwerking ontstaan waardoor het beleid juist uitgevoerd kan worden in alle lagen van de organisatie.



Figuur 1.0 Organisatiemodel model Topaz



3.1.4 Wat is de organisatiestrategie van Topaz met betrekking tot de gesprekscyclus?

In het beleid wat gemaakt is voor de organisatiestrategie, Stralen met Topzorg – Strategienota 2013-2015, opgesteld door Raad van Bestuur 2012, wordt in hoofdstuk 5 de “Strategische uitdagingen” beschreven.

De strategische uitdagingen worden in dit beleidsstuk beschreven aan de hand van vergezicht. Dit vergezicht beschrijft waar Topaz in ongeveer 5 – 10 jaar moet staan. Als referentie is het jaar 2025 genomen. Daar moet de uit te zetten strategische koers Topaz op de lange termijn naartoe brengen.

Er zijn uitdagingen opgesteld ten aanzien van aanbod van de woonzorg, specialistische zorg en de herstel/revalidatiezorg. Ook zijn er uitdagingen opgesteld ten aanzien van de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen.

(Stralen met Topzorg – Strategienota 2013-2015, Raad van Bestuur, 2012)

Strategisch Personeelsplanning

De SPP wordt ook beïnvloedt door de gesprekscyclus. Topaz heeft haar strategische koers beschreven in de strategienota Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012). In deze strategienota zijn ambities en doelstellingen beschreven waar Topaz op de lange termijn aan wil voldoen. Deze ambities en doelstellingen hebben ook betrekking op de medewerkers, want zij moeten de zorg kunnen uitvoeren die Topaz wil aanbieden. Medewerkers moeten dus in ontwikkeling blijven en scholing krijgen. Om deze scholing gericht te kunnen aanbieden, wordt er een vlootschouw gemaakt op de drie kernwaarden van Topaz. De gewenste situatie kan door de strategienota Stralen met Topzorg (Raad van Bestuur, 2012), duidelijk in kaart worden gebracht, de huidige situatie echter niet. Omdat de gesprekscyclus op dit moment niet juist wordt uitgevoerd weten leidinggevendenden nu niet wat voor competenties en potentieel zij in hun team hebben. Hierdoor kan er niet bijgestuurd worden waar nodig.

Bewust Personeelsbeleid Topaz met betrekking tot de gesprekscyclus

Daarnaast heeft Topaz ook het beleidsstuk, Bewust Personeelsbeleid, opgesteld door Raad van Bestuur in 2013. Hierin staat beschreven dat Topaz haar medewerkers duurzaam in wil kunnen zetten. Dit mede met het oog op de vergrijzing en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt in de zorg. Topaz vindt het belangrijk om aandacht te hebben voor de individuele medewerker zodat men gemotiveerd blijft en de organisatie medewerkers kan binden en boeien. Om hieraan een juiste invulling te geven en ter ondersteuning zijn er een aantal personeelsinstrumenten opgesteld. Daarvan is de gesprekscyclus er één (Raad van Bestuur, 2013).

Beleid Gesprekscyclus

In het beleid over de gesprekscyclus, “Beleid Gesprekscyclus”, opgesteld door Raad van Bestuur (2012) is beschreven wat het doel is van de gesprekscyclus bij Topaz, wat deze inhoudt en hoe hij juist uitgevoerd wordt.

In 2012 is het beleid geëvalueerd en is er een nieuw beleid ontwikkeld. Het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) biedt een kader aan alle leidinggevende hoe te handelen bij de gespreksvoering rond functioneren, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers.

Het doel van het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) is te komen tot een gesprekscyclus waarin leidinggevendenden als medewerkers constante feedback krijgen op hun functioneren en ontwikkeling. Er worden afspraken gemaakt over onder andere het werkklimaat, sfeer en professionele ontwikkeling, met als doel de kwaliteit van de



TOPAZ



dagelijks geleverde zorg en welzijn van de cliënt te verbeteren zodat deze aansluit bij de missie, visie en kernwaarden van Topaz (Raad van Bestuur, 2012).

Het beleid is geschreven voor alle leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid binnen hun team/afdeling/locatie/dienst en alle medewerkers van Topaz, uitgezonderd van leerlingen en stagiaires van Topaz. PO&O heeft hierin een faciliterende en ondersteunende rol.

Het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) beschrijft dat er binnen Topaz drie verschillende soorten gesprekken zijn.

- Functioneringsgesprekken
- Voortgangsgesprekken
- Beoordelingsgesprekken

Volgens het Beleid Gesprekscyclus (Raad van Bestuur, 2012) moeten de gesprekken er inhoudelijk als volgt uitzien.

Functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek moet gehouden worden voor het einde van de proeftijd bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en jaarlijks bij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Dit gesprek is een tweezijdig gesprek. In dit gesprek worden doelstellingen afgesproken voor de ontwikkeling van de medewerker voor komende periode (Raad van Bestuur, 2012).

Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek is een ééNZijdig gesprek. Dit wordt gehouden op de volgende momenten:

- Drie maanden voor het einde van de arbeidsovereenkomst
- In geval van het functioneringstraject

Tijdens dit gesprek wordt geëvalueerd in hoeverre afspraken zijn nagekomen en doelen en resultaten conform afspraak zijn behaald. De uitgesproken beoordeling kan rechtspositionele consequenties hebben zoals: verlenging van de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, doorgroei naar een volgende functie, beëindigen van de arbeidsovereenkomst (Raad van Bestuur, 2012).

Voortgangsgesprek

In het voortgangsgesprek wordt de voortgang besproken in relatie tot de afgesproken ontwikkelpunten of doelen uit het functioneringsgesprek. Dit gesprek kan diverse vormen hebben, een kort afstemmingsgesprek, een coaching-gesprek of een formeler voortgangsgesprek. De frequentie van dit gesprek kan verschillen, dit is afhankelijk van de gemaakte afspraken en de noodzaak hiervan.

Vier keer per jaar wordt er in de kwartaalrapportage geanonimiseerd het volgende gerapporteerd:

- Aantal en soort gesprekken dat gevoerd is
- Eventuele rechtspositionele gevolgen
- Toegekende beloningen
- Scholingsaanvragen
- Opvallende zaken in functioneren
- Aandachtspunten voor sturing en coaching
- Wat bindt en boeit medewerkers van Topaz

Deze informatie kan worden benut ten behoeve van afdelingsplannen en/of teamontwikkeling. Daarnaast geeft het informatie voor diensten/locaties om algemeen beleid te kunnen ontwikkelen (Raad van Bestuur, 2012).