

**Seaway
Heavy Lifting**



A Subsea 7 company

Van feedback naar performance

*AFSTUDEERONDERZOEK NAAR DE FUNCTIONERINGS- EN
BEOORDELINGSCYCLUS BINNEN SEAWAY HEAVY LIFTING
ENGINEERING B.V.*

Auteur:	Michelle Fokkens
Studentnummer:	s1088054
Opleiding:	Human Resource Management
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Module:	Afstudeeropdracht (HRHt14-16)
Klas:	HRM4C
Afstudeerbegeleider:	Hendrik Jan Bot
Datum:	4 juni 2018

“We all need people who will give us feedback.
That's how we improve.”

– Bill Gates

Soort document:	Afstudeeronderzoek
Versie:	1.0
Auteur:	Michelle Fokkens
Studentnummer:	s1088054
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Leiden
Studierichting:	Human Resource Management
Cluster:	Management & Bedrijf
Studiejaar:	Periode 3-4, jaar 4, 2017 – 2018
Module:	Afstudeeropdracht (HRHt14-16)
Afstudeerbegeleider:	Hendrik Jan Bot
Organisatie:	Seaway Heavy Lifting Engineering B.V.
Begeleider:	Arthur Füss
Datum:	4 juni 2018
Plaats:	Leiden

De afbeelding op de voorpagina is afkomstig van Seaway Heavy Lifting (2018a).
De afbeelding op de huidige pagina is afkomstig van Brooke (2015).

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'Van feedback naar performance'. Deze scriptie is opgesteld in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij mijn opdrachtgever Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. Mijn onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van 5 februari 2018 tot en met 4 juni 2018.

De centrale vraag voor mijn onderzoek heb ik van mijn begeleiders gekregen en in een vooronderzoek nader gespecificeerd. Aangezien het onderzoek om een groot en breed onderwerp ging, was het in het begin lastig om te kaderen en de juiste richting te vinden. Toen deze richting eenmaal gevonden was, heb ik door middel van uitvoerig kwalitatief onderzoek mijn centrale vraag kunnen beantwoorden.

In dit voorwoord wil ik graag mijn begeleiders, Arthur Füss en Hendrik Jan Bot, hartelijk bedanken voor de goede steun en begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ook heb ik veel medewerking van mijn respondenten mogen ervaren. Dit maakte het voor mij mogelijk om een goed beeld te vormen van de huidige en de gewenste situatie. Ook hen wil ik enorm bedanken voor hun input.

Daarnaast wil ik mijn collega's bij Seaway Heavy Lifting bedanken voor de leuke en fijne samenwerking. Ik heb mij nooit bezwaard gevoeld hen om advies te vragen en ik heb alle tijd en medewerking gekregen om mijn onderzoek goed uit te voeren. Ik heb mij wederom weer enorm welkom gevoeld bij deze organisatie. Bovendien zou ik graag mijn familie en vrienden willen bedanken voor de steun tijdens mijn afstudeerperiode. In het bijzonder mijn moeder Heleen Fokkens en mijn vriend Ivo Meijer, die mij zowel hebben geholpen met de indeling en randvoorwaarden van mijn scriptie als met het bieden van mentale steun als ik het even niet meer zag.

Ik wens u veel plezier toe met het lezen van mijn scriptie.

Michelle Fokkens

Zoetermeer, 4 juni 2018

Management samenvatting

Prestatiemanagement wordt door organisaties steeds vaker als cruciaal gezien. Dit is te verklaren door de verschillende ontwikkelingen binnen de huidige arbeidsmarkt. Zo wordt kennis een steeds belangrijker element en ervaren organisaties op dit moment grote uitdagingen in factoren als medewerkersbetrokkenheid, capaciteitsontwikkeling en het behouden van goede medewerkers. Een effectief prestatimanagementsysteem kan een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling, de betrokkenheid en het behoud van de medewerkers (Schatsky & Schwartz, 2015).

Om prestatimanagement te monitoren maken veel organisaties gebruik van een zogenoemde functionerings- en beoordelingscyclus. Hierbij maken organisaties vaak gebruik van een gestructureerd systeem, waarbij er in de meeste gevallen sprake is van een cyclus van drie gesprekken (Kluijtmans, 2014). De afgelopen tijd heeft het gestructureerde systeem, ook wel het traditionele beoordelingssysteem, erg ter discussie gestaan. Het traditionele model heeft dan ook in veel organisaties plaats moeten maken voor het moderne beoordelingssysteem (Peper & Mes, 2017). Dit model richt zich op het stimuleren van een continue dialoog, regelmatige feedback en een ondersteunende organisatiecultuur (Eversdijk & Mutsaers, 2017).

In dit onderzoek zijn beide modellen meegenomen, maar is er vanuit de aanleiding vooral gekeken op welke manier de organisatie, Seaway Heavy Lifting, haar functionerings- en beoordelingscyclus weer functioneel en betekenisvol kunnen maken. Bij de start van dit onderzoek was het namelijk niet mogelijk om met het huidige systeem de prestatimanagementdoelstelling te behalen.

Uit zowel de literatuur als het uitgevoerde onderzoek is gebleken dat het moderne model beter aansluit op de organisatie. Het advies is dan ook gericht op het overstappen naar het moderne model, waarbij er rekening is gehouden met de aansluiting op de organisatie. Het advies is gericht op:

- Het stimuleren van een feedbackcultuur, waarbij er sprake is van een continue dialoog.
- Het doen van aanpassingen in de huidige beoordelingscyclus.
- Het doen van aanpassingen in het huidige beoordelingssysteem.
- Het hebben van de juiste (people) managers.

De verwachting is dat de organisatie door middel van deze aanbevelingen de prestatimanagementdoelstelling zal behalen. Daarnaast wordt er verwacht dat de aanpassingen in de huidige functionerings- en beoordelingscyclus een positieve invloed zullen hebben op de werktevredenheid en medewerkersloyaliteit (Juneja, z.j.). Het uiteindelijke doel op langere termijn is om een feedbackcultuur binnen de organisatie te creëren. Het zal echter tijd nodig hebben om deze cultuurverandering in gang te zetten.

In het implementatieplan zijn concrete acties beschreven om de aanbevelingen door te voeren binnen de organisatie. Hierbij wordt aangegeven welke doelgroepen geïnformeerd moeten worden en in welke volgorde dit zou moeten gebeuren. Tevens zijn de kosten, baten en risico's van deze acties in kaart gebracht.

Dit alles heeft uiteindelijk geresulteerd in een onderzoeks- en adviesrapport voor Seaway Heavy Lifting, waarbij rekening is gehouden met de cultuur, structuur en de fase waarin de organisatie zich op dit moment bevindt.

Inhoudsopgave

Het hoofddocument loopt van pagina 5 tot en met pagina 42 (38 pagina's).

Inleiding	Pagina 5
Hoofdstuk 1: Situatieschets	Pagina 6
Hoofdstuk 2: Probleemformulering	Pagina 11
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	Pagina 13
Hoofdstuk 4: Methodologie	Pagina 23
Hoofdstuk 5: Resultaten	Pagina 26
Hoofdstuk 6: Conclusie	Pagina 31
Hoofdstuk 7: Discussie	Pagina 34
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	Pagina 36
Hoofdstuk 9: Implementatieplan	Pagina 40
Literatuurlijst	Pagina 43
Bijlage 1: Formulier midyear review	Pagina 47
Bijlage 2: Formulier endyear review	Pagina 50
Bijlage 3: Score definitions SHL	Pagina 52
Bijlage 4: Interviewvragen	Pagina 53
Bijlage 5: Analyseschema's interviews	Pagina 55
Bijlage 6: Appreciative Inquiry	Pagina 76
Bijlage 7: Communicatieplan	Pagina 77
Bijlage 8: Kosten-baten-risico-analyse	Pagina 79
Bijlage 9: Schematische weergave implementatie	Pagina 81

Inleiding

In de offshore branche is de laatste jaren sprake van een sterk fluctuerende markt. Voor organisaties in deze branche betekent dit dat de top down structuur verdwijnt en dat zij steeds meer gebruik maken van een bottom up model. Huidige trends laten een toenemende projectmatige aanpak zien binnen en tussen organisaties. De rollen die de medewerkers binnen organisaties vervullen zijn steeds minder in functiebeschrijvingen te kaderen. In plaats daarvan worden medewerkers ingezet op hun sterke kwaliteiten (Cito, 2014). In de praktijk vertaalt zich dit in vraagstukken als de toename van het belang van kennisdeling en het ontstaan van nieuwe ontwikkelingen binnen prestatie management.

Dit geldt ook voor Seaway Heavy Lifting, hierna SHL, een offshore-aannemer die zich de afgelopen jaren naast de olie- en gasbranche ook op de offshore windenergie heeft gericht. Deze verandering van strategie heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers over steeds meer kennis moeten beschikken om ook in deze branche succesvol te zijn. De afgelopen tijd heeft SHL gemerkt dat de prestatie managementdoelstelling 'het optimaal benutten van de individuele potentie in het vinden van een juiste afstemming met het werk / de taak die gedaan moet worden', door middel van het huidige beoordelingssysteem niet wordt behaald. Aan de hand van dit onderzoek willen zij erachter komen waarom het doel niet wordt behaald en wat er nodig is om voor de organisatie een goed prestatie managementmodel op te zetten.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook:

'Hoe kan Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. haar functionerings- en beoordelingscyclus functioneel en betekenisvol maken?'

Leeswijzer

In dit afstudeeronderzoek wordt allereerst in hoofdstuk 1 een beschrijving gegeven van de organisatie waarbinnen het onderzoek uitgevoerd is. Vervolgens worden in hoofdstuk 2 de aanleiding, de doelstelling en de centrale vraag van het onderzoek weergegeven en wordt de doelgroep beschreven. In het theoretisch kader, dat staat beschreven in hoofdstuk 3, wordt de theorie beschreven die verzameld is om de deelvragen die vallen onder deskresearch te beantwoorden. Daarna wordt de methodologie die voor dit onderzoek is gehanteerd beschreven in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt beargumenteerd voor welke vorm van onderzoek is gekozen en hoe dit heeft plaatsgevonden.

Hierna worden in hoofdstuk 5 de resultaten die uit dit onderzoek zijn voortgekomen weergegeven. Aan de hand van de resultaten volgt hoofdstuk 6 waarin de conclusie uit het onderzoek wordt getrokken. Hierop volgt de discussie in hoofdstuk 7, waarbij er kritisch wordt gekeken naar het uitgevoerde onderzoek, de resultaten die hieruit voortgekomen zijn en wat er beter en/of anders had gekund. Vervolgens worden de aanbevelingen beschreven in hoofdstuk 8. Tot slot worden in hoofdstuk 9 de concrete acties die voortvloeien uit de aanbevelingen beschreven in het implementatieplan. Het onderzoek wordt afgesloten met een literatuurlijst waarin alle gebruikte literatuur en andere relevante informatiebronnen voor dit onderzoek staan aangegeven.

Hoofdstuk 1: Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een weergave gegeven van de organisatie. Waar staat de organisatie voor en wat is de huidige bedrijfssituatie? Daarnaast wordt er gekeken naar de relatie tussen het vraagstuk van de organisatie, de interne en externe factoren en de organisatiecontext.

1.1 Organisatiebeschrijving

SHL is een toonaangevende offshore-aannemer in de wereldwijde olie- en gas- en hernieuwbare-energiesector. SHL biedt haar klanten op maat gemaakte Transport & Installation- en Engineering Procurement Construction and Installation-oplossingen, hierna T&I en EPCI. SHL is wereldwijd actief en richt zich daarbij voornamelijk op de Middellandse Zee, de Noordzee, Amerika, Afrika, de Stille Oceaan, Azië en het Midden-Oosten (Seaway Heavy Lifting, 2018c). De kraanschepen van SHL, de Stanislav Yudin en de Oleg Strashnov, zijn de grote trots van de organisatie. Beide schepen zijn eigendom van SHL en hebben een aanzienlijk hefvermogen (Seaway Heavy Lifting, 2018e).

SHL heeft vestigingen in meerdere landen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Cyprus. Het Nederlandse kantoor is gevestigd in Zoetermeer. Op deze locatie zijn de meeste kantoormedewerkers werkzaam. De andere kantoren zijn gevestigd in de Verenigde Staten, Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Taiwan (Seaway Heavy Lifting, 2018b).

Het personeelsbestand van de Engineering B.V. bestaat uit circa 350 medewerkers, die vooral werkzaam zijn te Zoetermeer. Meer dan de helft van het personeelsbestand bestaat uit engineers. Zij vormen dan ook de ruggengraat van de organisatie. Hoewel niet elke engineer hetzelfde is, bezitten de meeste engineers binnen SHL een aantal gelijke kenmerken. Zo zijn de meeste engineers rationeel en analytisch ingesteld en zijn zij zelden statusgevoelig. Daarnaast hebben de meeste engineers behoefte aan structuur en zekerheid en hebben zij een groot oog voor detail (A. Füss, persoonlijke communicatie, 3 april 2018).

De afgelopen jaren heeft SHL haar strategie gewijzigd. In deze nieuwe strategie richt de organisatie zich voornamelijk op het uitvoeren van grote EPCI projecten. Hierbij gaat het met name om de projecten in de hernieuwbare energie. Hierdoor worden er steeds meer medewerkers ingehuurd in plaats van in dienst genomen. Toch levert dit geen wezenlijke problemen op. Ook de ingehuurde medewerkers voelen zich snel thuis binnen SHL. Daarnaast is er binnen de organisatie weinig verloop, al merkt SHL dat hier de laatste tijd wel iets meer sprake van is. Dit ervaart de organisatie over het algemeen als een aangename verandering (A. Füss, persoonlijke communicatie, 15 maart 2018).

Als we kijken naar de organisatiecultuur, zien we dat SHL een jonge en dynamische organisatie is met een informele organisatiecultuur. Onderling zijn er korte lijnen en is het gemakkelijk om met elkaar in contact te komen. Er is een hecht groepsgevoel en onderling worden er veel activiteiten georganiseerd om medewerkers bij elkaar te brengen. Voorbeelden hiervan zijn de personeelsvereniging Young Seaway en de feestcommissie. De ervaring is dat medewerkers binnen SHL erg respectvol naar elkaar zijn (A. Füss, persoonlijke communicatie, 15 maart 2018).

Om een helder beeld van de organisatiecultuur te geven, is er gekozen om gebruik te maken van de cultuurtypologie van Harrison. Harrison maakt een onderscheid in rol-, persoons-, taak-, en machtsculturen (Ter Steege, 2011). Op de volgende bladzijde is op Afbeelding 1.1 weergegeven in welke mate de samenwerkingsgraad en machtsverspreiding per cultuurtype aanwezig zijn.

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkings- graad	Laag	Rolcultuur	Persoonscultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Afbeelding 1.1. *Cultuurtypologie volgens Harrison*. Overgenomen van Markensteijn (2017).

Er zijn twee cultuurtypen die bij de organisatiecultuur van SHL aansluiten. Enerzijds de taakcultuur, aangezien SHL een projectorganisatie is waarbij de leidinggevendenden binnen de projecten een belangrijke rol binnen de organisatie hebben. De organisatie kan pas winstgevend zijn als er projecten binnen worden gehaald en ook weer goed afgerond worden. Hierbij is er sprake van een hoge machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Anderzijds is er ook sprake van een personeelscultuur. De organisatie zit vol met professionals die het belangrijk vinden dat er aandacht is voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De organisatie zorgt ervoor dat deze aandacht er is. Hierbij is er sprake van een hoge machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. Het lijkt erop dat de groei en de verandering van de strategie ervoor zorgen dat de taakcultuur steeds overheersender wordt.

Binnen de organisatie heeft HR een belangrijke rol. Zij zijn de eigenaar van vele processen en begeleiden de leidinggevendenden bij het aansturen van hun team. Aangezien er veel leidinggevendenden zijn die vooral door hun technische kennis in een managementrol terecht zijn gekomen, hebben deze leidinggevendenden vaak behoefte aan een goede sparringpartner. HR neemt deze rol op zich. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor de administratieve afhandeling van alle processen betreffende instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Tevens speelt deze afdeling een grote rol in het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers en houdt deze afdeling zich bezig met het ziekteverzuim binnen de organisatie.

1.2 Missie, visie en strategie

Voor het jaar 2018 zijn een nieuwe missie/visie en een nieuwe strategie opgesteld.

De missie/visie van SHL luidt:

'We aim to be the leading offshore contractor in the Oil & Gas and Renewables industry in our targeted market segments, preferred and respected by clients. We can only claim this position by demonstrating leadership in safety, innovation and overall project performance, as well as delivering high-value engineered solutions. Our success is therefore based on our people. We support, train and guide our people to be the best in our industry, making sure we deliver the best added-value solutions to our clients' (Seaway Heavy Lifting, 2018a).

Een aantal maanden geleden heeft SHL een nieuwe strategie opgesteld. Deze strategie richt zich op drie doelen:

- Actief blijven in beide markten (EPCI en T&I), het balanceren van de activiteiten en flexibel blijven om zich aan te kunnen passen naar veranderende marktomstandigheden.
- Het uitbreiden van het aanbod in de offshore windmarkt en het verbreden van de eigen reikwijdte.
- De kostenbasis optimaliseren om diensten zo concurrerend mogelijk te kunnen aanbieden (Seaway Heavy Lifting, 2018d).

1.3 Huidige bedrijfssituatie en uitdagingen

Zoals in de eerste paragraaf is benoemd heeft SHL in de afgelopen jaren haar strategie gewijzigd. Waar SHL eerst een onderaannemer was, zijn zij nu hoofdaannemer van EPCI projecten. Dit was nodig om de continuering van de organisatie te blijven waarborgen. De strategie is simpel gezegd scheepsdagen verkopen door middel van het uitvoeren van het gehele EPCI project. Dit betekent dat er veel managementtaken bij zijn gekomen. Omdat SHL nu verantwoordelijk is voor de gehele uitvoering van de EPCI projecten, betekent dit ook dat zij steeds meer kennis in huis moeten hebben. Daarnaast is er sprake van een veel hoger ondernemingsrisico dan voorheen (A. Füss, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).

SHL heeft gemerkt dat het binnenhalen van een groot EPCI project veel impact heeft op de interne organisatie. Aangezien de kennis niet altijd in huis is, worden er veel medewerkers ingehuurd. Deze medewerkers zijn niet bekend met de huidige procedures en volgen deze procedures dan ook niet altijd op. Hoewel de balans op dit moment redelijk gevonden lijkt, merkt SHL dat dit soms nog een lastig punt is en dat dit iets is dat zij in de toekomst beter moeten ondervangen (A. Füss, persoonlijke communicatie, 12 februari 2018).

SHL kampt met een aantal wezenlijke toekomstige uitdagingen. Waar SHL eerst twee aandeelhouders had, zijn zij op 10 maart 2017 volledig overgenomen door het moederbedrijf Subsea 7 (Seaway Heavy Lifting, 2017d). Door deze verandering is SHL onderdeel van een divisie geworden, terwijl zij eerst een zelfstandige organisatie waren. Door velen wordt dit gezien als een veilige en positieve ontwikkeling. De redenen hiervoor zijn dat één eigenaar meer duidelijkheid schept en dat Subsea 7 een duidelijke keuze heeft gemaakt voor de hernieuwbare energie, een sector waarin SHL al langer actief is. Daarnaast krijgt SHL door de overname van Subsea 7 meer financiële slagkracht (Lalkens, 2017). Hoewel de overname veel voordelen biedt, is er nog steeds een hoop onrust onder een groot aantal medewerkers van SHL. Zij zijn onzeker over wat de overname voor hen gaat betekenen en wat de toekomst gaat brengen.

1.4 Externe omgevingsfactoren

Naast de hiervoor benoemde uitdagingen, zijn er ook andere omgevingsfactoren waar SHL rekening mee dient te houden. Om een goed beeld van de externe omgevingsfactoren te schetsen, is er gekozen voor het gebruik van de DESTEP-analyse. Door middel van de DESTEP-analyse is het mogelijk om de huidige trends en ontwikkelingen binnen de markt waarin de organisatie opereert te laten zien (Eelants, z.j.). Hieronder worden alle zes factoren uit de analyse toegelicht.

Demografische factoren

Flexibilisering arbeidsmarkt

Nederlandse werkgevers zien de voordelen van tijdelijke arbeid steeds meer in. Dit zorgt ervoor dat er sprake is van een flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dit houdt in dat organisaties niet alle specialismen in huis hoeven te hebben, maar steeds meer gebruik maken van een flexibele schil rondom een kern van hun vaste medewerkers. Flexibilisering van de arbeidsmarkt kan eraan bijdragen dat de Nederlandse economie nog verder aantrekt. Daarnaast is de verwachting dat de voortgaande flexibilisering zal leiden tot een ander type werknemer: de ondernemer van zijn of haar eigen kansen (Driessen HRM, 2017).

Tekort aan goed gekwalificeerde technische medewerkers

Het vinden van goed gekwalificeerde technische medewerkers is een uitdaging in Nederland. Door de vergrijzing enerzijds en de minimale toestroom anderzijds, moeten organisaties over de landsgrenzen kijken om aan de vraag te kunnen voldoen. Dit doen zij vaak door in zee te gaan met verschillende wervingsbureaus (Maritiemnieuws.nl, 2017).

Internationalisering binnen de branche

De verwachting is dat de internationalisering in de offshore branche de komende jaren zal doorzetten. Dit geldt zowel voor toeleveranciers aan de olie- en gassector als voor de offshore windenergie. Aangezien er nieuwe mogelijkheden optreden in de winning van olie en gas op land in veel grote olieproducerende landen, zijn de vooruitzichten voor toeleveranciers met een internationale tak gunstiger (Van Cleef, 2016).

Economische factoren

Economische ontwikkelingen binnen de sector

Door lage olie- en gasprijzen zijn de investeringen in de offshore sector flink afgenomen. De ontwikkeling van windenergie op zee biedt echter kansen voor de offshore branche. Overnames en industrie-consolidaties kunnen belangrijke strategieën zijn om de positie verder te versterken. Door het teruglopen van investeringen in de sector, maar ook door het kritisch kijken naar de kosten van producenten, staan de omzet en marges van toeleveranciers en dienstverleners erg onder druk. Aangezien de hoeveelheid werk is afgenomen, is de concurrentie tussen de verschillende spelers enorm toegenomen. De prijzen zullen de komende jaren onder druk blijven, wat de offshore sector dwingt om de kostenstructuur te verlagen (Van Cleef, 2016).

Verlagen kostenstructuur

Zoals hierboven benoemd is de offshore sector gedwongen om de kostenstructuur te verlagen. Volgens een studie van EY moet de Europese offshore-windindustrie de kosten met een percentage van 26 procent verlagen om kostencompetitief te worden met conventionele energievormen tegen het jaar 2023. Het rapport van EY stelt dat de industrie de kosten in de komende vijf jaar moet verlagen door middel van diverse kernactiviteiten zoals het stimuleren van concurrentie tussen de industriële spelers en inbedrijfstelling van nieuwe projecten (ODE, 2015).

Sociaal-culturele factoren

Cultuurverschillen door opkomende internationalisering

Zoals hierboven benoemd is er sprake van een toenemende internationalisering. Dit betekent dat organisaties steeds meer met cultuurverschillen te maken krijgen. Hoe er wordt gecommuniceerd, verschilt per cultuur. De cultuurverschillen kunnen de effectiviteit van de interne communicatie belemmeren. Het is daarom belangrijk dat organisaties het belang van het verwerven van kennis van andere culturen inzien en zich hier goed op voorbereiden (Okken, 2015).

Technologische factoren

Technologische ontwikkelingen binnen de offshore

De technologische ontwikkelingen binnen de offshore gaan dagelijks door. Het ziet er naar uit dat de offshore platformen in de toekomst technisch nog beter in elkaar zullen gaan zitten. Doordat de techniek zo enorm innoveert, verbetert dit de veiligheid en wordt het aantrekkelijker om te werken op een offshore platform. De technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat het op dit moment nog verboden is om in Nederland schaliegas te winnen, maar dat het in veel andere landen inmiddels wel mogelijk is om te boren naar schaliegas. De verwachting is dat dit veel offshore banen zal opleveren (Offshore werken, 2014).

De toekomst van offshore windenergie

Het nieuwste rapport van IRENA voorspelt dat de huidige commerciële technologie van offshore windenergie zal evolueren naar een belangrijk onderdeel in de globale energiemix de volgende drie decennia. De technologische vooruitgang heeft ervoor gezorgd dat de kosten zijn gedaald en heeft geleid tot een uitbreiding van de windenergiemarkt. De verwachting is dat de offshore windenergiemarkt in het jaar 2030 een totaal geïnstalleerde capaciteit van 100 gigawatt zal bereiken. De financieringskosten zijn naast de technologische ontwikkelingen een belangrijke factor voor een snellere integratie van offshore windenergie. Door gecoördineerde acties van zowel de publieke

als de private sector zullen de kosten verder dalen en wordt offshore windenergie een competitieve, betrouwbare en schone optie voor elektriciteitsvoorziening voor de komende decennia (ODE, 2017).

Ecologische factoren

Maritieme sector gaat voor een duurzame toekomst

Alle partijen binnen de maritieme sector gaan nog hechter samenwerken om sneller over te schakelen naar schonere brandstoffen. Minister Van Nieuwenhuizen en vertegenwoordigers uit de sector hebben daarvoor op 22 februari 2018 het Werkprogramma Maritieme Strategie getekend. De sector gaat investeren in nieuwe scheepsmotoren en nieuwe technieken om de uitstoot van schadelijke stoffen terug te brengen (Maritiemnieuws.nl, 2018).

Politiek-juridische factoren

Energierapport

In het Energierapport, dat gebaseerd is op de afspraken van het Europees Energieakkoord, staat beschreven dat het de ambitie van Nederland is dat in het jaar 2023 maar liefst 16 procent van de energievoorziening afkomstig moet zijn uit duurzame energiebronnen. Om deze doelstelling te behalen worden windparken op zee door de overheid als onmisbaar gezien. De Nederlandse overheid heeft drie Nederlandse gebieden vastgesteld waar de komende jaren nieuwe windmolenparken zullen worden opgezet (Staatstoezicht op de Mijnen, 2018).

1.5 Uitdagingen met betrekking tot het onderzoek

Naast de hiervoor benoemde externe factoren, zijn er binnen de huidige markt ook factoren die expliciet van invloed zijn op het onderzoeksthema. Zo is het duidelijk dat vandaag de dag anders wordt gewerkt dan voorheen en is kennis een steeds belangrijker wordende factor binnen de nieuwe wereldeconomie. Medewerkers zijn constant bezig met het verwerven van kennis en het opdoen van nieuwe vaardigheden en capaciteiten. De ontwikkeling van deze vaardigheden en capaciteiten van medewerkers heeft een groot en onvervangbaar belang in prestatiemanagement (Vódak, z.j.).

Daarnaast neemt de druk voor organisaties en hun medewerkers om te presteren toe. Hierbij wordt er meer gefocust op talentontwikkeling en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker (Van Haren, De Jong & Kooy, 2017). Het is dus extra relevant geworden om goed te sturen op de prestaties van de medewerkers. Daarnaast wijst de visie van SHL aan dat de organisatie het succes heeft te danken aan de medewerkers. Om deze goed gekwalificeerde medewerkers te behouden, is het van groot belang dat er sprake is van een functionele en betekenisvolle functionerings- en beoordelingscyclus.

Op dit moment maakt SHL gebruik van een gestructureerd systeem. Binnen dit systeem is er de mogelijkheid tot twee formele gesprekken per jaar tussen de leidinggevende en de medewerker: het verplichte beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar en het vrijwillige tussentijdse functioneringsgesprek. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van een gespreksformulier. Het beoordelingsgesprek hangt met veel aspecten samen, waaronder de financiële compensatie zoals de bonus en de (eventuele) salarisverhoging. Deze componenten worden bepaald aan de hand van de score die de medewerker voor zijn prestaties behaalt. Er zijn geen formele regels opgesteld met betrekking tot het verstrekken van tussentijdse feedback. Het is per afdeling en per medewerker afhankelijk of er tussen de formele momenten gesproken wordt over onderwerpen als ontwikkeling, functioneren en het behalen van prestaties (Seaway Heavy Lifting, 2017b). Het organisatieproces wordt verder toegelicht in het theoretisch kader.

Helaas wijst vooronderzoek uit dat het op dit moment niet mogelijk is om het doel dat SHL heeft met betrekking tot het functioneren en beoordelen van medewerkers met het hierboven geformuleerde systeem te behalen. Dit zal verder worden toegelicht in de probleemformulering.

Hoofdstuk 2: Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de kern van de probleemstelling. Wat is de aanleiding voor dit onderzoek en wat is de uiteindelijke doelstelling? Tevens worden in dit hoofdstuk de centrale vraag van het onderzoek en de bijhorende deelvragen geformuleerd. Daarnaast wordt beschreven wat de relevante doelgroep is en op welke manier er afgebakend is.

2.1 Aanleiding

Zoals in de situatieschets is beschreven, worden de gesprekken in het kader van de functionerings- en beoordelingscyclus binnen SHL momenteel aan de hand van een gestructureerd systeem gevoerd. De organisatie, met name HR, heeft gemerkt dat het doel met betrekking tot het sturen en bevorderen van de prestaties van medewerkers op dit moment niet wordt behaald. Het is hen opgevallen dat het beoordelingssysteem steeds minder als middel wordt gezien en steeds vaker als doel op zichzelf. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de jaarlijkse lunch & learn sessies die HR met de leidinggevenden voert, waarin een groot aantal leidinggevenden heeft aangegeven dat zij zich niet kunnen vinden in het huidige beoordelingssysteem.

Om te onderzoeken in hoeverre het beeld van HR overeenkomt met de beleving van medewerkers, is er vooronderzoek verricht. In dit vooronderzoek is er gevraagd naar de ervaring met de huidige beoordelingscyclus. Hierin is naar voren gekomen dat het beeld van HR in grote lijnen overeenkomt met de beleving van de medewerkers. Een aantal direct leidinggevenden hebben aangegeven dat zij het lastig vinden om het beoordelingsgesprek te voeren. Daarnaast hebben de respondenten aangegeven dat zij ervaren dat de focus tijdens het beoordelingsgesprek vooral op de score ligt. Hierbij verdwijnt de inhoud van het gesprek steeds verder naar de achtergrond. Zo gaf één van de respondenten aan: *'Ik heb veel moeite met het geven van een score. Het zou een toegevoegde waarde moeten zijn, maar de score zou niet allesbepalend moeten zijn. Het cijfer zou naar de achtergrond verplaatst moeten worden, zodat de focus meer op de inhoud komt te liggen'* (Respondent A, persoonlijke communicatie, 9 februari 2018).

Tevens blijkt uit het vooronderzoek dat de medewerkers over het algemeen helemaal niet tevreden met het scoresysteem zijn. Hierbij hebben zij aangegeven dat de meetschaal niet lineair is, dat het geven van een score subjectief is en dat de betekenis van de score niet duidelijk is. Zo gaf één van de respondenten aan: *'De score is subjectief en heel gestuurd. De directie geeft aan dat leidinggevenden bij het beoordelen rond de 3 moeten gaan zitten, dus dan worden er alleen maar scores gegeven rond de 3. Dit maakt het ook lekker gemakkelijk voor de leidinggevenden. Daarnaast wordt het effect van de score dan zo klein'* (Respondent B, persoonlijke communicatie, 21 februari 2018).

Te stellen is dat de functionerings- en beoordelingscyclus van SHL zowel door de opdrachtgever als de medewerkers van SHL niet als functioneel en betekenisvol wordt ervaren. Aan de hand van de verdiepende gesprekken met de opdrachtgever en het vooronderzoek is de centrale vraag opgesteld, die hieronder is weergegeven.

2.2 Probleemstelling

De centrale vraag van het onderzoek luidt:

'Hoe kan Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. haar functionerings- en beoordelingscyclus functioneel en betekenisvol maken?'

2.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn om de functionerings- en beoordelingscyclus binnen SHL weer functioneel en betekenisvol te maken. De reden dat dit onderzoek wordt uitgevoerd is omdat SHL het beoogde doel: *'het optimaal benutten van de individuele potentie in het vinden van een juiste*

afstemming met het werk / de taak die gedaan moet worden' door middel van het huidige systeem niet behaald.

2.4 Deelvragen

Om de centrale vraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden zijn onderstaande deelvragen opgesteld. De eerste vier deelvragen worden beantwoord door middel van deskresearch. Bij deskresearch hoeft de onderzoeker de werkplek niet te verlaten. Men vraagt literatuur op, bestudeert deze en trekt hier een conclusie uit. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van reeds bestaande informatie (Van der Zee, z.j.). De andere twee deelvragen worden beantwoord aan de hand van fieldresearch. Fieldresearch staat voor het onderzoek dat je in de praktijk uitvoert. De praktijk staat in dit onderzoek voor de organisatie waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van half-gestructureerde interviews.

Deelvragen deskresearch

1. Wat is prestatie management?
2. Wanneer is prestatie management functioneel?
3. Welke vormen van functionerings- en beoordelingscycli zijn er?
4. Hoe vindt beoordelen en belonen binnen SHL plaats?

Deelvragen fieldresearch

5. Wat hebben de medewerkers binnen SHL nodig om tot goede prestaties te komen?
6. Wanneer ervaren de medewerkers binnen SHL de manier waarop ze aangestuurd en aangesproken worden op hun functioneren als betekenisvol en motiverend?

2.5 Doelgroep en afbakening

De doelgroep van dit onderzoek zijn alle medewerkers van de entiteit Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. Alle medewerkers van deze entiteit worden meegenomen, omdat het een onderwerp betreft dat elke medewerker aangaat. Dit onderzoek richt zich niet op de entiteit Offshore Contractors B.V. Er is expliciet gekozen om dit onderzoek alleen op de engineering entiteit te richten, omdat het bij deze entiteit om kantoorpersoneel gaat. Tussen de twee entiteiten zijn een aantal verschillen te zien. Zo is de offshore entiteit minder ontwikkeld op HR-gebied en is er sprake van een andere dynamiek. Ook is er binnen deze entiteit veel minder direct contact met de medewerkers en is meer dan de helft van de medewerkers ingehuurd. Onder de medewerkers van deze offshore entiteit is er sprake van veel verschillende nationaliteiten. Deze medewerkers hebben vaak verschillende contracten, aangezien er sprake is van verschillende wetgeving per land van afkomst. Daarnaast heeft de offshore entiteit een afwijkende beloningsdynamiek (A. Füss, persoonlijke communicatie, 6 februari 2018). Naast deze factoren is er tijdens dit onderzoek niet voldoende tijd om beide entiteiten mee te nemen. Dit wil overigens niet zeggen dat er geen aanbevelingen zullen worden gedaan die wellicht ook voor de offshore entiteit kunnen gelden.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie die relevant is voor het vraagstuk beschreven. Hierbij wordt gekeken naar de deelvragen die aan de hand van literatuur beantwoord kunnen worden. Meer specifiek wordt gekeken naar prestatie management, de functionerings- en beoordelingscyclus en het huidige beoordelings- en beloningsbeleid bij de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een korte samenvatting van de theorie.

3.1 Wat is prestatie management?

Dit onderzoek staat in het teken van prestatie management. Hoe kunnen medewerkers hun individuele potentie optimaal benutten in het vinden van een juiste afstemming met hun werk en wat is ervoor nodig om dit mogelijk te maken? Definities die we in de literatuur onder meer tegenkomen zijn hieronder beschreven.

De definitie van Berenschot Belgium (z.j.) luidt als volgt:

'Prestatie management is het definiëren van, monitoren en sturen op resultaat afspraken en gedrag op niveau van de medewerkers in lijn met de missie, visie en waarden van de organisatie.'

UC Berkeley (z.j.) heeft de definitie voor prestatie management als volgt opgesteld:

'Prestatie management is een continu proces van communicatie tussen een leidinggevende en een medewerker die het hele jaar door plaatsvindt ter ondersteuning van het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie. Het communicatieproces omvat het verduidelijken van verwachtingen, het stellen van doelen, het identificeren van doelen, het geven van feedback en het beoordelen van resultaten.'

De definitie van prestatie management wordt door CIPD (2017) beschreven als:

'Prestatie management is de activiteit en reeks processen die gericht zijn op het onderhouden en verbeteren van de prestaties van medewerkers in lijn met de doelstellingen van een organisatie. Het is zowel strategisch als operationeel, met als doel ervoor te zorgen dat werknemers een positieve bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelstellingen. Idealiter moeten de prestaties holistisch worden beheerd, in het hele scala van HR-activiteiten en -processen.'

De laatste definitie die in dit onderzoek terugkomt is afkomstig van De Waal (2003):

'Prestatie management is het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door deze doelstellingen te concretiseren naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren en op basis hiervan een rapportage op te zetten om daarmee acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie.'

De definities hebben één relevante overeenkomst. Zo wordt er in alle vier de definities gesproken over de koppeling van prestatie management met de organisatiedoelstellingen. Toch zijn er ook een aantal punten waarop de definities van elkaar verschillen. Zo wordt in de definitie van De Waal ook gesproken over het vaststellen van de strategie, terwijl dit proces in de andere definities niet expliciet benoemd wordt. Daarnaast benadrukt de definitie van CIPD hoe de prestaties idealiter moeten worden beheerd. In andere definities wordt hier niet over gesproken.

Kijkend naar de verschillende definities is er met betrekking tot dit onderzoek voor gekozen om gebruik te maken van de definitie van UC Berkeley. Deze definitie is voor dit onderzoek het best bruikbaar omdat SHL sterk resultaatgericht werkt, maar de organisatie merkt dat dit alleen lukt als alle medewerkers ervaren dat er sprake is van een betekenisvolle communicatie tijdens het realiseren van deze resultaten. Voor dit onderzoek was het van belang dat dit aspect terug kwam in de gehanteerde definitie, aangezien dit exact is waar dit onderzoek zich op zal richten.

De keuze is niet gevallen op één van de andere definities, aangezien het belang van communicatie in deze definities niet wordt benoemd.

Het doel van prestatie management

Volgens auteur John Lockett is prestatie management gericht op het ontwikkelen van individuele medewerkers met de noodzakelijke toewijding en competenties om te werken aan de gedeelde organisatiedoelstellingen. De kaders voor prestatie management zijn ontworpen met als hoofddoel zowel de individuele prestaties als de prestaties van de organisatie te verbeteren door prestatievereisten te identificeren, medewerkers te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling en hen te voorzien van regelmatige feedback. Prestatie management richt zich op het opbouwen van een hoogwaardige cultuur voor zowel de individuele medewerkers als voor de teams, zodat zij de verantwoordelijkheid gezamenlijk op zich kunnen nemen om de organisatieprocessen continu te optimaliseren (Juneja, z.j.).

De focus van prestatie management ligt op het vaststellen van duidelijke doelen om medewerkers op het juiste moment de juiste dingen te laten doen. Het belangrijkste doel van een prestatie managementsysteem is om de capaciteit van medewerkers optimaal te benutten ten gunste van zowel de medewerker als de organisatie (Juneja, z.j.).

Het belang van prestatie management

Het belang van prestatie management wordt door organisaties steeds vaker ingezien. In de situatiebeschrijving staan dan ook een aantal factoren beschreven die hierop van invloed zijn zoals de huidige flexibele en dynamische arbeidsmarkt en het feit dat kennis een steeds belangrijkere factor wordt. Daarnaast ervaren organisaties op dit moment een uitdaging in thema's als de betrokkenheid, capaciteitsontwikkeling en het vasthouden van goede medewerkers. Medewerkers met een hoog potentieel hebben behoefte aan regelmatige feedback en loopbaanadvies. Organisaties moeten hierin voldoen om deze medewerkers te behouden (Schatsky & Schwartz, 2015).

3.2 Wanneer is prestatie management functioneel?

Volgens De Waal (2002) wordt prestatie management functioneel wanneer er sprake is van een goed prestatie managementsysteem. Onderzoek toont aan dat de aanwezigheid en het gebruik van een goed prestatie managementsysteem een positieve invloed heeft op de motivatie van de medewerkers. Daarnaast levert het een positieve bijdrage aan de financiële en niet-financiële bedrijfsresultaten. De verklaring voor de betere resultaten die organisaties door middel van een goed prestatie managementsysteem behalen is dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie continu richt op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Daarnaast helpt het om leidinggevend en medewerkers te laten inzien hoe ze zelf kunnen bijdragen aan het behalen van die doelstellingen.

Voordelen van een goed prestatie managementsysteem

Zoals hierboven benoemd kan prestatie management pas als functioneel worden gezien wanneer er sprake is van een goed prestatie managementsysteem. Juneja (z.j.) geeft in haar theorie aan dat een effectief prestatie managementsysteem een zeer cruciale rol kan spelen bij het beheren van de prestaties binnen een organisatie door:

- Ervoor te zorgen dat medewerkers het belang van hun bijdrage aan de organisatiedoelen inzien.
- Ervoor te zorgen dat elke medewerker begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht en vast te stellen of de medewerkers over de vereiste competenties beschikken om aan dergelijke verwachtingen te voldoen.
- Te zorgen voor een goede afstemming van de doelstellingen en het faciliteren van effectieve communicatie voor de gehele organisatie.
- Het faciliteren van een evenwichtige en vertrouwelijke relatie tussen een individuele medewerker en leidinggevende.

Daarnaast kan prestatie management een positieve invloed hebben op de werktevredenheid en medewerkersloyaliteit door:

- Medewerkers open en transparante feedback te bieden.
- Een duidelijk verband te leggen tussen prestaties en de compensatie voor deze prestaties.
- Medewerkers ruime opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden.
- Prestaties te evalueren en beloningen op een eerlijke en gelijkwaardige manier toe te bedelen.
- Het opstellen van duidelijke prestatiedoelen door middel van open communicatie en een gezamenlijke dialoog.
- Goede prestaties in een organisatie te herkennen en belonen.
- Optimale kansen te bieden voor loopbaanontwikkeling (Juneja, z.j.).

Performance management model

Aangezien het belangrijk is om toe te lichten hoe het proces van prestatie management in elkaar zit, wordt dit vormgegeven aan de hand van een model. Caldwell (2000) heeft een model ontwikkeld waarbij elke stap als bouwsteen dient voor de volgende stap van prestatie management. Het model gaat uit van een ondersteunende organisatiecultuur, waarbij de leidinggevende de rol van coach op zich neemt. In dit model wordt gesproken over de Engelse benaming van prestatie management, namelijk performance management. De schematische weergave is op de volgende bladzijde afgebeeld op Afbeelding 3.1. In het model wordt het proces van prestatie management in vijf stappen ingedeeld:

- **Stap 1: Het plannen van prestaties.**
De eerste stap gaat over het vaststellen van verwachtingen. De belangrijkste vraag binnen deze stap is: Wat wordt er verwacht? De leidinggevende bepaalt samen met de medewerker op welke individuele- en teamprestaties er gestuurd moet worden en hoeveel sturing benodigd is. De leidinggevende en medewerker stellen als het ware samen een psychologisch contract op dat beschrijft hoe zij zullen samenwerken om de vastgestelde doelen te behalen.
- **Stap 2: Het monitoren van prestaties.**
De tweede stap richt zich op het monitoren van prestaties en het zorgen dat de doelen worden behaald. De belangrijkste vraag binnen deze stap is: Zijn we op schema? Tijdens dit proces is het cruciaal dat de leidinggevende en medewerker goed samenwerken.
- **Stap 3: Het analyseren van prestaties.**
De derde stap is alleen aan de orde als er sprake is van niet behaalde prestaties. Als het antwoord op de vraag uit stap 2 nee is, dan leidt dit tot de derde stap. In deze stap van het proces moeten leidinggevende en medewerker samen bepalen waar de moeilijkheden zitten. Als vastgesteld is waar de oorzaak van het probleem zit, is het mogelijk om te bepalen wat er gedaan kan worden om de prestaties alsnog te behalen. Hierbij kunnen de gemaakte afspraken worden bijgesteld of kunnen er nieuwe afspraken gemaakt worden.
- **Stap 4: Het verbeteren van prestaties.**
In deze stap richten leidinggevende en medewerker zich op de acties die genomen moeten worden om de prestaties alsnog te behalen. Hierbij kan er bijvoorbeeld worden gedacht aan het opdoen van de benodigde vaardigheden door middel van een training of cursus.
- **Stap 5: Het onderhouden van prestaties.**
De laatste stap in het model gaat over het onderhouden en behouden van goede prestaties. Deze stap kan bereikt worden na stap 2 of na stap 4. Dit is afhankelijk van de voortgang van de medewerker. Eén van de instrumenten die organisaties kunnen gebruiken om prestaties van medewerkers inzichtelijk te maken is een feedbacksysteem. Het inzichtelijk maken van de prestaties leidt automatisch weer naar de eerste stap, waarbij het hele proces weer opnieuw in gang wordt gezet.



Afbeelding 3.1. *Performance management model*. Overgenomen van Caldwell (2000).

3.3 Welke vormen van functionerings- en beoordelingscycli zijn er?

De huidige wijze van jaarlijkse beoordelingsgesprekken staat bij veel organisaties ter discussie. In plaats hiervan komen resultaat- en ontwikkelafspraken die medewerkers zelf afleiden van de organisatiedoelstellingen en die gekoppeld zijn aan hun eigen talenten en interesses. De leidinggevendens coachen hen erbij (Peper & Mes, 2017).

Door de opkomst van het nieuwe beoordelingssysteem kan er een scheiding worden gemaakt tussen het traditionele beoordelingssysteem en het moderne beoordelingssysteem. De belangrijkste verschillen tussen deze systemen worden hieronder in Tabel 3.2 weergegeven.

Tabel 3.2. *Verschillen traditionele en moderne beoordelingssysteem*. Aangepast overgenomen van Juneja (z.j.).

Het traditionele beoordelingssysteem	Het moderne beoordelingssysteem
De focus ligt op de beoordeling van bovenaf	De nadruk ligt op de gedeelde doelstellingen die worden bepaald door middel van een proces van een gezamenlijke dialoog
Het systeem wordt jaarlijks uitgevoerd	Gedurende het hele jaar worden er gesprekken gevoerd
Er wordt gebruik gemaakt van scores	Er wordt bijna geen gebruik meer gemaakt van scores
De focus ligt op eigenschappen	De focus ligt op kwantificeerbare doelstellingen, waarden en gedragingen
Er wordt gebruik gemaakt van een gestructureerd systeem	Er wordt gebruik gemaakt van een flexibel systeem
Het systeem heeft een sterke koppeling met financiële beloningen	Het systeem heeft geen directe koppeling met financiële beloningen

Het traditionele beoordelingssysteem

Het belangrijkste doel van het traditionele beoordelingssysteem is om controle uit te oefenen over de activiteiten van de medewerkers door middel van een gestructureerde gesprekscyclus en het beheer van beloningen en promoties. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij de medewerker aan het einde van het jaar beoordelen op de prestaties die hij of zij geleverd heeft. In de meeste gevallen wordt aan de hand van deze beoordeling bepaald of de medewerker in aanmerking komt voor een financiële beloning (Juneja, z.j.).

De traditionele beoordelingscyclus bestaat uit verschillende soorten gesprekken die met de medewerkers worden gevoerd en een zekere samenhang vertonen. Binnen deze cyclus gaat het om de volgende gesprekken:

- Het planningsgesprek. Hierin worden afspraken gemaakt over de werkzaamheden en doelstellingen van een werknemer voor het komende jaar (Kluijtmans, 2014).
- Het functioneringsgesprek. In dit gesprek gaat het om het functioneren van de werknemer in de context van de organisatie en de omgeving. Het functioneringsgesprek is op basis van tweerichtingsverkeer (Geertsma, 2014).
- Het beoordelingsgesprek. In tegenstelling tot het functioneringsgesprek is het beoordelingsgesprek een gesprek waarin de werknemer daadwerkelijk wordt beoordeeld op zijn of haar functioneren. Een beoordelingsgesprek is op basis van eenrichtingsverkeer (Geertsma, 2014).
- Het ontwikkelingsgesprek. In dit gesprek draait het om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Vaak wordt er aan de hand van dit gesprek een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld (Kluijtmans, 2014).

Sommige organisaties hebben een uitgebreide gesprekscyclus met veel gesprekken gedurende het jaar. In andere organisaties wordt de gesprekscyclus simpel gehouden. In de gesprekken met de medewerker wordt dan gelijktijdig de prestatie beoordeeld en gesproken over het functioneren en de ontwikkelingsmogelijkheden. Tabel 3.3 geeft aan hoe een traditionele gesprekscyclus er over het algemeen uit ziet (Kluijtmans, 2014).

Tabel 3.3. *Traditionele gesprekscyclus*. Aangepast overgenomen van Kluijtmans (2014).

Begin van het jaar	Halverwege het jaar	Einde van het jaar
Planningsgesprek	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
In het planningsgesprek worden afspraken gemaakt over de werkzaamheden en doelstellingen voor het komende jaar.	In het functioneringsgesprek wordt gekeken naar het functioneren van de medewerker.	In het beoordelingsgesprek wordt teruggekeken op het afgelopen jaar en wordt de medewerker beoordeeld op prestaties.

Het moderne beoordelingssysteem

In Tabel 3.2 is te zien dat het moderne beoordelingssysteem niet alleen gericht is op de top down benadering. In het moderne model is de leidinggevende niet langer degene die bepaalt en stuurt, maar juist de persoon die het ontwikkelingsproces van de medewerkers faciliteert en ondersteunt. Wel behoudt de leidinggevende een belangrijke rol in het bewaken van de organisatiedoelstellingen (Eversdijk & Mutsaers, 2017).

In het moderne model staat de dialoog tussen de medewerker en de organisatie centraal. Modern prestatie management gaat niet over een statisch oordeel over de medewerker, maar over de zoektocht naar het gewenste gedrag om optimaal succesvol te zijn. De dialoog zorgt ervoor dat er momenten worden gecreëerd met een sterke feedback en feedforward, die door beiden worden aangedragen en voor zowel de medewerker als de leidinggevende als een stimulans werken om beter te presteren (Eversdijk & Mutsaers, 2017). Bij feedforward wordt niet teruggekeken naar eerder vertoond gedrag, maar richt de aandacht zich juist op het beïnvloeden van toekomstig gedrag. Feedforward wordt in de theorie ook wel beschreven als dé manier om medewerkers te laten groeien en nieuwe vaardigheden aan te leren (Schrikkema, 2015).

Naast deze factoren is er in het nieuwe model sprake van meer tussentijds contact tussen leidinggevende en medewerker over de voortgang van de prestaties en ontwikkeling. Door middel van korte, goede gesprekken kan tijdig gestuurd worden en staat de medewerker niet aan het einde van het jaar voor een verrassing bij het beoordelingsgesprek. Kenmerkend voor het moderne model is dat medewerkers deze dialoog zelf in gang zetten, door bijvoorbeeld eens per twee maanden een voortgangsgesprek met hun leidinggevende in te plannen. In plaats van één keer per jaar terug te kijken naar het afgelopen jaar, is er sprake van een continue dialoog om de voortgang goed te monitoren (Van den Berg, 2016).

Daarnaast wordt er in het moderne model gebruik gemaakt van een andere meetschaal. Niet langer wordt er een cijfer aan het functioneren van de medewerker gehangen, maar kan er worden gekozen tussen twee opties: goed presteren of niet goed presteren. Hierbij is goed presteren de norm. Bovendien wordt er in het nieuwe model vanuit gegaan dat het niet alleen heel waardevol kan zijn om te investeren in de talenten, maar ook in de medewerkers die onder de maat presteren. In het moderne model gaat het er om dat organisaties zich moeten afvragen hoe zij deze medewerkers kunnen ondersteunen om hun prestaties te verbeteren (Eversdijk & Mutsaers, 2017).

Een goed voorbeeld van een grote organisatie die gebruik maakt van het moderne model en hiermee goede resultaten heeft behaald is energiebedrijf Eneco. De aanpassingen die zij hebben gedaan zijn hieronder weergegeven.

Best practice van Eneco

Eneco heeft gekozen voor een modernisering van de traditionele beoordelingscyclus. De verplichte en formele gesprekken zijn verdwenen. De middelmatige prestaties waar Eneco graag vanaf wilde, werden bij hen juist in stand gehouden door het oude beoordelingssysteem. Leidinggevendenden konden medewerkers bij de beoordeling een score geven tussen de 1 en 5. Eneco merkte dat tachtig procent van de medewerkers de score 3 kreeg. De rest van de medewerkers zat daar vlak onder of boven, maar zeer slechte of uitzonderlijk goede beoordelingen kwamen zelden voor. Doordat de talenten die de organisatie juist graag wilden behouden slechts een gemiddelde score kregen, had dit op hen een demotiverende werking. De medewerkers die onder de maat presteerden werden echter ontzien. Ook leidinggevendenden hadden moeite met het oude beoordelingssysteem. Aangezien over het algemeen tachtig procent van de mensen zichzelf bovengemiddeld vond presenteren, leek het gesprek erg negatief wanneer deze medewerkers dan toch een 3 als score kregen (Vakmedianet, 2016).

De oplossing lag voor Eneco in het moderne prestatie management. Het doel van hun nieuwe systeem was om als organisatie een transformatie te kunnen maken naar een organisatiecultuur waarin er sprake is van een continue dialoog over prestaties, ontwikkeling en doorstroom. Eneco heeft de beoordeling van vijf verschillende scores teruggebracht naar 'goed' of 'niet goed genoeg'. De gesprekken worden niet meer gevoerd aan de hand van KPI's. Er worden nu nog slechts enkele simpele vragen gesteld voor een goed gesprek. Dit vraagt echter wel om andere gespreksvaardigheden van de leidinggevendenden. De leidinggevendenden hebben daarom door middel van een 360-feedbacktool input van hun team gevraagd over de competenties die zij van hun leiderschapsrol verwachten. Ook hebben zij een training gekregen met tips voor het voeren van een betekenisvol gesprek. Naast het bekwaam maken van de leidinggevendenden richt Eneco zich op het stimuleren van peer-to-peerfeedback onder medewerkers. Daarnaast hebben zij een awareness-campagne opgericht om het gesprek over ontwikkeling ook tussen medewerkers op gang te krijgen (Vakmedianet, 2016).

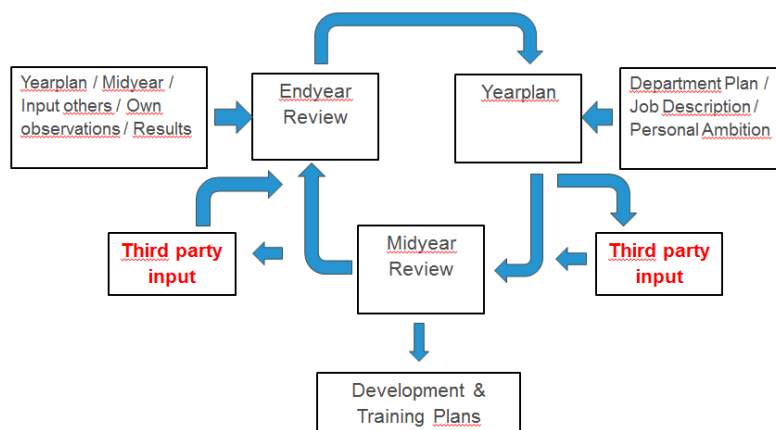
Eneco merkt dat het moderne prestatie management hen positieve, meetbare resultaten oplevert. De spreiding in scores is beduidend groter dan voorheen. In tegenstelling tot de resultaten van het vorige beoordelingssysteem, is er nu een grotere groep medewerkers die vallen onder de categorie 'niet goed genoeg'. De nieuwe systematiek zorgt ervoor dat

leidinggevendenden scherpere keuzes maken en nodigt tegelijkertijd uit om de lat een stuk hoger te leggen. Hierdoor worden slechte gedragingen beter bespreekbaar en wordt er sneller gezien wie de talenten zijn en wie er onder de maat presteert. De medewerkers zijn ook positief over het moderne prestatimanagement. Zij vinden het goede gesprek met hun leidinggevende erg prettig en zien de focus op ontwikkeling en talenten als een goede vooruitgang (Vakmedianet, 2016).

Naast het beoordelingssysteem is ook de toekenning van salarisverhogingen gewijzigd. Medewerkers ontvangen niet standaard meer een salarisverhoging bij het toekennen van een voldoende beoordeling. Leidinggevendenden krijgen een budget ter beschikking dat zij kunnen verdelen over hun team. Eneco merkt dat dit voor hen goed werkt. Er wordt in het moderne prestatimanagement echt meer naar prestatie beloond (Vakmedianet, 2016).

3.4 Hoe vindt beoordelen en belonen binnen SHL plaats?

Uit de interne documenten blijkt dat SHL voor het vormgeven van de functionerings- en beoordelingscyclus momenteel gebruik maakt van een gestructureerd systeem genaamd de Performance & Development Cycle. Dit systeem is hieronder op Afbeelding 3.4 weergegeven (Seaway Heavy Lifting, 2017b).



Afbeelding 3.4. *Performance & Development Cycle*. Overgenomen van Seaway Heavy Lifting (2017b).

De cyclus is zo ingericht dat leidinggevendenden aan het einde van elk kalenderjaar een beoordelingsgesprek met de medewerker voeren. Dit wordt ook wel het endyear review genoemd. In dit beoordelingsgesprek wordt gesproken over het functioneren en de behaalde prestaties van de medewerker het afgelopen jaar. Naast de beoordeling worden er in hetzelfde gesprek ook doelstellingen opgesteld voor het aankomende jaar. Tevens krijgt de medewerker in dit gesprek inzicht in zijn of haar beoordeling en de score die hieraan is gekoppeld. Naast het endyear review heeft SHL ook een midyear review ingevoerd, dat ingepland kan worden halverwege het kalenderjaar. Dit gesprek heeft de functie om tussentijds te evalueren hoe het met de prestaties van de medewerker staat. Daarnaast wordt het gesprek gebruikt om medewerkers bij te sturen. Leidinggevendenden zijn niet verplicht dit gesprek met hun medewerkers te voeren. Zij mogen zelf beslissen of zij het nodig vinden om dit gesprek met hun medewerkers aan te gaan. De leidinggevendenden zijn echter wel verplicht om op een eventueel verzoek van de medewerker in te gaan (Seaway Heavy Lifting, 2017b).

Voor het midyear review en het endyear review zijn er verschillende beoordelingsformulieren opgesteld. Deze formulieren zijn terug te vinden in bijlage 1 en 2. In het midyear review formulier wordt er gekeken naar de behaalde prestaties en het

realiseren van de doelstellingen. Hierbij wordt er gefocust op uitvoering van de prestaties, werkafhandeling, mentaliteit en vaardigheden. Ook wordt er gekeken naar overeengekomen doelstellingen en plannen met betrekking tot opleiding en ontwikkeling. In het endyear review formulier wordt er gekeken naar het huidige presteren. Hierbij wordt er gekeken naar de uitvoering van de prestaties, werkafhandeling, mentaliteit, vaardigheden en de competenties (Seaway Heavy Lifting, 2017a).

Daarnaast wordt er gekeken naar de doelstellingen van het afgelopen jaar. Zijn deze doelstellingen behaald of niet? Aan de hand van deze componenten wordt een score bepaald. Daarnaast zijn de doelstellingen voor het aankomende jaar en de suggesties voor training en ontwikkeling in het beoordelingsformulier opgenomen. De beoordelingsformulieren worden na het gesprek naar HR verstuurd. HR zorgt ervoor dat deze formulieren in het online personeelsdossier van de medewerker worden opgeslagen. Tevens zorgt HR voor een analyse van de kwaliteit en de trainingsbehoefte en gaan zij aan de slag met de benodigde acties die voortvloeien uit deze analyse (Seaway Heavy Lifting, 2017b).

Het beoordelingsgesprek hangt samen met het beloningssysteem. Binnen SHL wordt gewerkt met een vijfpuntsschaal. Deze meetschaal is opgenomen in bijlage 3 (Seaway Heavy Lifting, 2017c). De meetschaal is zo ingedeeld dat elke score kan worden vergeleken met een rapportcijfer. Zo staat een score 1 voor een rapportcijfer 1. Wanneer een medewerker een score 1 krijgt, is het zeer waarschijnlijk dat hij of zij de organisatie moet verlaten. Een score 3 staat voor goed functioneren en staat gelijk aan een rapportcijfer 7. Het contract van de medewerker wordt zonder twijfel doorgezet. Een score 5 kan worden vergeleken met een rapportcijfer 10. In dit uitzonderlijke geval is het zeer waarschijnlijk dat de medewerker wordt gepromoveerd naar een andere functie. Het is de bedoeling dat de score wordt gebaseerd op de volgende componenten: de functiebeschrijving, het jaarlijkse afdelingsplan en de verwachtingen van de leidinggevende. De financiële bonus en eventuele salarisverhoging zijn gekoppeld aan de score die de medewerker krijgt (Seaway Heavy Lifting, 2017b).

De score die de medewerker voor zijn of haar beoordeling krijgt moet jaarlijks in oktober doorgegeven worden. De leidinggevende kan zelf kiezen of hij of zij het beoordelingsgesprek voor oktober of pas na het doorgeven van de score voert. De score kan in dat laatste geval dan niet meer aangepast worden. Het proces is zo ingedeeld dat HR een controle doet op de lijst met de scores die de leidinggeven in oktober doorgeven. Na de controle van HR worden de scores doorgegeven aan het managementteam. Het managementteam kijkt de scores nog eens na. Aan de hand van de score wordt, door middel van het hanteren van de berekening van het beloningssysteem, per medewerker bepaald welke financiële bonus hij of zij zal ontvangen en of er sprake is van een eventuele salarisverhoging (Seaway Heavy Lifting, 2017b).

Huidige functionerings- en beoordelingscyclus van Subsea 7

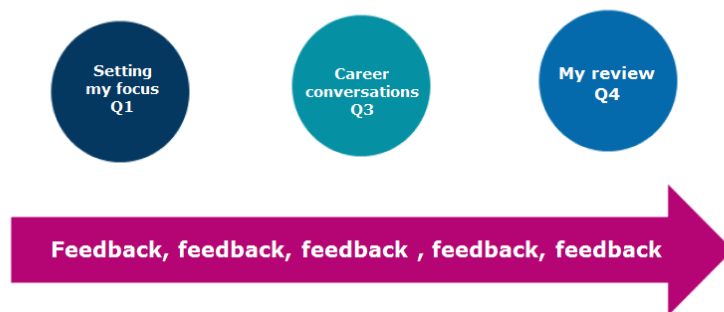
Zoals in de situatiebeschrijving is beschreven, is Subsea 7 het moederbedrijf van SHL en op dit moment de enige aandeelhouder. Aangezien het nog onduidelijk is welke invloed Subsea 7 de komende jaren op de functionerings-, beoordelings- en beloningssystematiek van SHL zal hebben, is ervoor gekozen om het beoordelingssysteem van Subsea 7 kort toe te lichten en mee te nemen in dit onderzoek.

Subsea 7 (2017) heeft in januari 2017 een nieuw beoordelingssysteem ingevoerd: Compass. Het doel van Subsea 7 is om te begrijpen welke factoren binnen en buiten het werk medewerkers motiveren en welke zij invloed hebben op het vermogen van de medewerker om te presteren.

Hierbij richt het systeem zich op de volgende factoren:

- Mijn leven. Zijn er belangrijke gebeurtenissen in mijn leven waar ik rekening mee moet houden, die van invloed kunnen zijn op mijn werk?
- Mijn gedrag. Zijn er specifieke gedragingen die ik graag zou willen verbeteren?
- Mijn vermogen. Welke capaciteiten wil ik graag inzetten en ondersteunen deze capaciteiten mijn carrièredoelen?
- Mijn doelstellingen. Wat zijn de specifieke doelstellingen waar ik mij dit jaar op wil richten?
- Mijn Subsea 7. Wat wil ik leren van Subsea 7? Wat wil ik bijdragen aan Subsea 7? (Subsea 7, 2017).

The Compass Process



Afbeelding 3.5. *Compass proces van Subsea 7*. Overgenomen van Subsea 7 (2017).

Hierboven is op Afbeelding 3.5 te zien hoe het proces is opgedeeld. In principe bestaat het proces uit drie gesprekken. Daarnaast vinden er het gehele jaar informele feedbackmomenten plaats die de medewerker zelf kan inplannen. De gesprekken zijn als volgt ingedeeld:

- Gesprek 1 (kwartaal 1): Setting my focus.
In dit gesprek ligt de focus op de belangrijkste doelstellingen die de medewerker binnen het jaar wil bereiken. Dit gesprek wordt gevoerd met de leidinggevende.
- Gesprek 2 (kwartaal 2/3): Career conversations.
In dit gesprek krijgt de medewerker een kans om een gesprek te hebben over zijn of haar carrièremogelijkheden. De medewerker mag zelf kiezen met wie hij of zij dit gesprek voert en wat hij of zij in dit gesprek wil bespreken. Dit gesprek is niet verplicht, maar wordt wel aangemoedigd.
- Gesprek 3 (kwartaal 4): My review.
In dit gesprek wordt de medewerker beoordeeld op zijn of haar prestaties. Hierbij is er geen sprake van een score. Ook hangt er aan dit beoordelingsgesprek geen directe beloning vast, aangezien Subsea 7 de beloning van het beoordelingsgesprek heeft losgekoppeld. Tijdens dit gesprek met de leidinggevende is het mogelijk om als medewerker feedback te ontvangen en eventuele ontwikkelgebieden te bespreken. In dit gesprek worden vier vastgestelde vragen gebruikt om als leidraad te dienen (Subsea 7, 2017).

Medewerkers hebben de mogelijkheid om de resultaten en eigen bevindingen vast te leggen in hun persoonlijke Compass Form. Dit is een online koppeling van het systeem SAP. Door middel van deze mogelijkheid kunnen medewerkers hun bevindingen vast leggen en kunnen zij deze documentatie op ieder moment inzien (Subsea 7, 2017).

3.5 Samenvatting

Terugkijkend naar de theorie kan worden gesteld dat prestatie management een belangrijk onderdeel binnen elke organisatie is én moet zijn. Een effectief prestatie managementsysteem kan een grote rol spelen bij het beheren van de prestaties

binnen organisaties en kan daarnaast een positieve invloed hebben op de motivatie, werktevredenheid en medewerkersloyaliteit.

Momenteel is er veel twijfel over de effectiviteit van het traditionele beoordelingssysteem. Dit heeft ervoor gezorgd dat veel organisaties overstappen naar een modern beoordelingssysteem. In het moderne model heeft de medewerker zelf de verantwoordelijkheid over zijn of haar ontwikkelingsproces. De leidinggevende heeft hierbij een faciliterende en ondersteunende rol. Daarnaast worden continue feedback en open dialogen over de voortgang van de medewerker gestimuleerd.

Als we kijken naar het huidige beoordelingsbeleid van SHL, zien we dat SHL in grote lijnen gebruik maakt van het traditionele beoordelingssysteem. Hoewel enkel het beoordelingsgesprek verplicht is gesteld, wordt er toch gebruik gemaakt van een gestructureerd systeem. Leidinggevend worden geacht aan het einde van het jaar een formele beoordeling op te stellen. Deze beoordeling is direct gekoppeld aan het beloningssysteem.

Bij Subsea 7 is het beloningssysteem losgekoppeld van het beoordelingsgesprek. Daarnaast toont de methodiek van Subsea 7 meer kenmerken van het moderne model zoals de focus op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en het stimuleren van continue feedback. Naast de gesprekken die in de cyclus opgenomen zijn, is het de bedoeling dat medewerkers gedurende het jaar meerdere informele feedbackmomenten inplannen. Dit is terug te zien in het model op Afbeelding 3.5 dat Subsea 7 heeft opgesteld om een weergave te geven van de huidige methodiek.

Subsea 7 heeft zich gericht op het moderne model, terwijl SHL met haar huidige methodiek nog gebruik maakt van het traditionele beoordelingssysteem. Het is interessant om verder te onderzoeken in hoeverre bepaalde aspecten van het beoordelingssysteem van Subsea 7 en het moderne model zouden kunnen passen binnen SHL.

Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt een weergave gegeven van de verschillende onderzoeksmethoden. Daarnaast wordt er gekeken naar de doelgroep die voor dit onderzoek is gehanteerd, de meetinstrumenten en de procedure en analyse.

4.1 Deskresearch

Voor het beantwoorden van de eerste vier deelvragen is gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij is verschillende literatuur bestudeerd en is er een keuze gemaakt voor de best passende theorie voor dit onderzoek. Tijdens de deskresearch is niet alleen gebruik gemaakt van verschillende boeken, maar is ook informatie verkregen uit online wetenschappelijke artikelen en andere internetbronnen. Daarnaast is aanzienlijk gebruik gemaakt van interne documenten om de situatieschets en een deel van het theoretisch kader op te stellen.

4.2 Fieldresearch

Voor het fieldresearch is zowel vooronderzoek als kwalitatief onderzoek verricht. Het kwalitatief onderzoek is verricht om de vijfde en zesde deelvraag te beantwoorden. In de volgende paragrafen worden deze twee vormen van onderzoek verder toegelicht.

Vooronderzoek

Voor het opstellen van de hoofd- en deelvragen is kwalitatief vooronderzoek verricht. Door middel van dit vooronderzoek was het mogelijk om tot een goede probleemformulering te komen. Tijdens het vooronderzoek zijn verschillende gesprekken met de opdrachtgever (HR) gevoerd. Daarnaast zijn er twaalf oriënterende interviews afgenomen: acht interviews met leidinggevend en vier interviews met medewerkers. Van elk interview is een samenvatting gemaakt. Om de privacy van de respondenten te waarborgen zijn de samenvattingen van deze interviews niet toegevoegd aan dit onderzoeksrapport. Deze documentatie is echter wel op aanvraag beschikbaar.

De reden dat de meerderheid van de interviews met leidinggevend is gevoerd is omdat zij uiteindelijk de beoordelingsgesprekken voeren. Het vooronderzoek ging vooral om het verkrijgen van een helder beeld over de huidige functionerings- en beoordelingscyclus. Aangezien de leidinggevend hier vanuit hun rol meer ervaring mee hebben, leverden deze gesprekken meer bruikbare informatie op dan de interviews met de medewerkers. Toch is er ook gekozen voor een aantal interviews met medewerkers, omdat het van belang is om ook hun ervaring en standpunten mee te nemen in het onderzoek. De resultaten die voortkwamen uit het vooronderzoek zijn gebruikt bij het opstellen van de probleemformulering.

Kwalitatief onderzoek

Voor het fieldresearch is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hierbij ligt de focus op het verkrijgen van inzichten. Door middel van kwalitatief onderzoek is het mogelijk om je als onderzoeker open te stellen voor de inzichten die je in het onderzoeksveld opdoet (Baarda, 2014). Voor het kwalitatief onderzoek zijn zeventien interviews gevoerd.

4.3 Verantwoording doelgroep

De doelgroep die is geïnterviewd voor het kwalitatieve onderzoek zijn medewerkers van SHL. Voor het kwalitatieve onderzoek zijn zeventien respondenten geïnterviewd. Hierbij is er gebruik gemaakt van een gerichte steekproef. Hierbij is de keuze van de respondenten gebaseerd op theoriegerichte selectie. Om de doelgroep van het onderzoek zo goed mogelijk te verantwoorden, is er gekozen voor de volgende vorm van een gerichte steekproef: gevallen met een maximum aan variatie. Bij deze vorm kies je ervoor dat de respondenten in je onderzoek van elkaar verschillen, zodat de range van mogelijkheden goed is afgedekt (Baarda et al., 2013).

De respondenten zijn zorgvuldig gekozen aan de hand van drie verdelingen. De eerste verdeling is gemaakt aan de hand van de afdelingen binnen SHL. De afdelingen die zijn

gekozen voor dit onderzoek zijn Engineering, Business Development, Project Management, Operations, General Management, HSEQ, IT, HR, Finance en Project Services. De reden dat voor deze afdelingen is gekozen is dat deze afdelingen groot genoeg zijn om respondenten uit te selecteren. Daarnaast is er een onderscheid gemaakt tussen de specialistische afdelingen en faciliterende afdelingen. De meeste respondenten zijn afkomstig uit de afdeling Engineering, aangezien dit de grootste afdeling binnen SHL is die meer dan één-derde van het kantoorpersoneel beslaat.

Om een zo compleet mogelijk beeld van de doelgroep te krijgen is er samen met de opdrachtgever een lijst van medewerkers opgesteld. Hierbij is gekeken naar kenmerken zoals leeftijd, nationaliteit, aantal dienstjaren en geslacht. Daarnaast zijn er respondenten geselecteerd die eerder in het vooronderzoek of op een ander moment bij HR hebben aangegeven dat zij graag veranderingen willen zien óf juist geen behoefte hebben aan vernieuwing van het proces. Hierbij is gekozen voor een gelijke verdeling tussen respondenten die aangegeven hebben voorstander te zijn van een procesverandering en respondenten die hebben aangegeven hier geen behoefte aan te hebben. Als laatste verdeling is er gekeken naar een goede verhouding tussen medewerkers en direct leidinggevendenden. Aangezien er binnen de organisatie beduidend meer medewerkers zonder direct leidinggevende rol zijn dan medewerkers met een direct leidinggevende rol, is er gekozen voor vijf direct leidinggevendenden en twaalf medewerkers zonder direct leidinggevende rol.

In het onderzoek wordt niet gekeken naar de verbanden tussen de kenmerken van de respondent en het antwoord dat hij of zij gegeven heeft. Dit is namelijk niet waar de focus van het onderzoek op ligt. De reden dat er gekozen is voor deze verdeling is enkel en alleen om een goede variatie aan respondenten te selecteren.

4.4 Meetinstrumenten

Voor het kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van half-gestructureerde interviews. Hierbij liggen niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijkste vragen vast. In een half-gestructureerd interview ben je vrij om af te wijken van de vraagvolgorde en formulering als dit beter uitkomt. Het is de bedoeling dat de interviewer zich in het gesprek laat inspireren door wat de geïnterviewde zegt, maar daarbij wel in de gaten houdt dat alle vragen aan bod komen (Baarda et al., 2013). Er is gekozen voor deze vorm van interviews omdat het bij dit onderzoek van belang is dat er de mogelijkheid is tot doorvragen, maar dat voor de representativiteit van het onderzoek dezelfde onderwerpen in de interviews worden besproken. Er is gekozen voor individuele face-to-face gesprekken. De reden dat er gekozen is voor deze vorm van mondelinge dataverzameling is omdat deze methode erg respondentvriendelijk is. Daarnaast zijn er voldoende controlemogelijkheden. Als interviewer zie je meteen de reactie van de respondent en kun je hier direct op reageren. Ook zijn ingewikkelde vragen mogelijk. Aangezien je als interviewer direct de antwoorden van de respondenten tot je neemt, kun je rekening houden met de informatie die de respondent je geeft. Wanneer de respondent aangeeft dat hij of zij nog nooit iemand beoordeeld heeft, weet je dat je de vragen over de ervaring van de respondent als beoordelaar kunt overslaan. Daarnaast is er sprake van een geringe non-respons. Als je eenmaal een interview hebt ingepland, is de kans klein dat de respondent zal weigeren om verder mee te werken (Baarda, 2014).

De vragen voor de interviews zijn opgesteld aan de hand van het vooronderzoek en het theoretisch kader. Daarbij is er rekening gehouden met deelvragen 5 en 6, die door middel van kwalitatief onderzoek beantwoord zullen worden. De vragen zijn van tevoren doorgenomen met de opdrachtgever en de docent-begeleider. Naar aanleiding van deze besprekingen zijn de vragenlijsten aangepast en verbeterd. De vragenlijsten bevatten vier onderwerpen: prestatie management, het goede gesprek, feedback en de gesprekscyclus. Er is gekozen voor deze onderwerpen omdat zij een goede basis vormen voor het beantwoorden van deelvraag 5 en 6. Voor medewerkers zijn er in beginsel tweeëntwintig vragen opgesteld. Aan de vragenlijst voor leidinggevendenden zijn een aantal

vragen toegevoegd, waardoor het totale aantal uitkomt op zeventwintig vragen. In deze vragenlijst voor de leidinggevendenden wordt niet alleen gevraagd naar de beleving van de respondent als medewerker, maar ook als leidinggevende. De vragenlijsten zijn opgenomen in bijlage 4.

4.5 Procedure en analyse

In totaal zijn er zeventien interviews afgenomen, met de duur van circa een uur per respondent. De respondenten zijn circa veertien dagen voor de interviewronde uitgenodigd. De uitnodiging is via de mail verstuurd. Aangezien een aantal respondenten geen Nederlands spreken, is de uitnodiging in het Engels opgesteld. Alle respondenten die benaderd zijn voor een interview hebben aangegeven bereid te zijn om mee te werken en hebben deelgenomen aan het kwalitatieve onderzoek. De interviews zijn volledig getranscribeerd zodat het gemakkelijk was om een goede analyse te maken. Daarnaast zijn de analyseschema's van de interviews in bijlage 5 opgenomen. Om de privacy van de respondenten te waarborgen zijn de letterlijke weergaven van de interviews niet toegevoegd aan dit onderzoeksrapport. Deze documentatie is echter wel op aanvraag beschikbaar.

De validiteit en betrouwbaarheid zijn bij een kwalitatief onderzoek minder groot dan bij een kwantitatief onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek worden immers geen cijfers en testen gebruikt om de validiteit te berekenen. Ook in dit onderzoek is er sprake van een selecte steekproef en is de steekproef kleiner dan bij een kwantitatief onderzoek. De theorie wijst uit dat de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek vaak niet te waarborgen is. In dit onderzoek zijn toch maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te vergroten. Zo is het onderzoek nauwkeurig beschreven en zijn de gesprekken op band opgenomen en getranscribeerd. Daarnaast is de onderzoeksopzet door anderen gelezen en zijn de resultaten van het onderzoek door derden van commentaar voorzien (Verhoeven, 2010). Bij anderen/derden wordt verwezen naar de opdrachtgever, de docent-begeleider en overige medewerkers die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek.

Om naast de betrouwbaarheid ook de validiteit op een bepaald niveau te waarborgen is er gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie betekent dat er in onderzoeken vaak verschillende kwalitatieve en/of kwantitatieve dataverzamelmethode worden gecombineerd in één onderzoeksopzet (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende manieren van kwalitatieve dataverzameling. Naast de gesprekken met de respondenten en andere betrokkenen, is er ook gebruik gemaakt van bestaande gegevens zoals interne rapporten. Daarnaast zijn er observaties gedaan en is de ervaring die al eerder is opgedaan in de eerdere stageperiode bij SHL benut. Naast triangulatie is er gebruik gemaakt van andere manieren om de geldigheid te bevorderen zoals veel tijd doorbrengen in de onderzoekssituatie en het raadplegen van collega's. Aangezien er sprake is van een eerdere, langere stageperiode is een aantal medewerkers al bekend. Dit maakt het gemakkelijker om met hen in gesprek te gaan en een vertrouwensband te creëren en te onderhouden. Het gevolg hiervan is dat de respondenten minder terughoudend zijn en erg open het gesprek in gaan. Daarnaast is er tijdens het onderzoek meerdere keren aan collega's gevraagd om mee te kijken met aantekeningen, om te kijken of er verkeerde interpretaties zijn gemaakt (Baarda et al., 2013).

Hoewel kwalitatief onderzoek minder valide en betrouwbaar is dan kwantitatief onderzoek, zijn de gegevens afkomstig uit dit onderzoek wel erg bruikbaar. Dit is echter voor de opdrachtgever vaak het belangrijkste criterium. Dit onderzoek is opgezet om bepaalde veranderingen in werking te zetten (Verhoeven, 2010). Hierbij gaat het vooral om de instrumentele bruikbaarheid, waarbij het de bedoeling is dat er praktisch gebruik wordt gemaakt van de resultaten van het onderzoek (Van Linge, 2006).

Hoofdstuk 5: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek beschreven. Tot slot wordt er een samenvatting gegeven.

Hieronder worden de twee fieldresearch deelvragen beantwoord. Hierbij zal er gebruik worden gemaakt van de verschillende deelonderwerpen die in de interviews naar voren zijn gekomen en tevens voor het beantwoorden van de deelvragen van belang zijn. De letterlijke, in sommige gevallen geanonimiseerde, antwoorden van de respondenten zijn terug te vinden in de analyseschema's in bijlage 5.

Deelvraag 5: Wat hebben de medewerkers binnen SHL nodig om tot goede prestaties te komen?

Managen van verwachtingen

Aangezien het lastig is om tot goede prestaties te komen zonder goed te weten wat de verwachting is, is er in de interviews aan de respondenten gevraagd of het duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Is het duidelijk wat er van je wordt verwacht?
• (Redelijk) duidelijk (10 respondenten)
• Onduidelijk (4 respondenten)
• Niet geheel duidelijk, maar dit is niet verstorend (2 respondenten)
• Nog niet duidelijk, want er is net een nieuwe leidinggevende (1 respondent)

Hierbij hebben enkele respondenten wel aangegeven dat het op sommige momenten of bij sommige projecten wel wat duidelijker aangegeven mag worden.

Op de vraag wanneer het voor respondenten duidelijk is wat er van hen wordt verwacht volgden vele verschillende antwoorden. Sommige respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De meest genoemde antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Wanneer is het duidelijk wat er van je wordt verwacht?
• Door middel van communicatie/gesprekken (10 respondenten)
• Door een goede samenwerking (2 respondenten)
• Het hebben van een deadline (2 respondenten)
• Het hebben van duidelijke taken (2 respondenten)

Belangrijke factoren voor goede prestaties

Om de deelvraag te kunnen beantwoorden is er in de interviews gevraagd hoe de respondenten tot goede prestaties komen. Enkele respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Belangrijke factoren voor goede prestaties
• Autonomie (5 respondenten)
• Een goed/enthousiast team (5 respondenten)
• Steun van de manager (3 respondenten)
• Duidelijkheid (3 respondenten)
• Betrokkenheid bij het team/plan (2 respondenten)

Doorgroeimogelijkheden

Zoals in de theorie is benoemd, kan het ervaren van voldoende doorgroeimogelijkheden bijdragen aan een goede uitvoering van prestatie management. Dit is dan ook meegenomen in de interviews.

De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Doorgroeimogelijkheden
• Ja, zeker (6 respondenten)
• Weinig tot niet (4 respondenten)
• Binnen de huidige functie niet, maar dit is niet erg (2 respondenten)
• Wellicht zijn de mogelijkheden er wel, maar in het verleden/op dit moment geen intentie om door te groeien (5 respondenten)

Van de vier respondenten die hebben aangegeven dat zij op dit moment weinig doorgroeimogelijkheden zien, hebben drie respondenten aangegeven hier moeite mee te hebben.

Ontwikkelingsmogelijkheden

Zoals in de theorie is benoemd, kan het ervaren van voldoende ontwikkelmogelijkheden bijdragen aan een goede uitvoering van prestatie management. Dit is dan ook meegenomen in de interviews. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Ontwikkelingsmogelijkheden
• Ja, zeker (12 respondenten)
• Voor mij hoeft het niet meer zo, maar de mogelijkheden zijn er wel (2 respondenten)
• Voor mij hoeft het niet meer zo (1 respondent)
• Dit kan beter (2 respondenten)

Deelvraag 6: Wanneer ervaren de medewerkers binnen SHL de manier waarop ze aangestuurd en aangesproken worden op hun functioneren als betekenisvol en motiverend?

Huidige beoordelingscyclus

In de interviews is gevraagd naar de ervaring met de huidige beoordelingscyclus en of het de respondenten helpt om goed te functioneren. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?
• Ja, het is wel prima zo (6 respondenten)
• Nee, het helpt mij niet (11 respondenten)

In de gesprekken is ook gevraagd naar de behoefte aan meerdere vaste formele gesprekken met de leidinggevende. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Heb je behoefte aan meerdere formele gesprekken met jouw leidinggevende?
• Nee (13 respondenten)
• Ja (2 respondenten)
• Wel behoefte, maar dan wel wat informeler (2 respondenten)

Hoewel de meeste respondenten hebben aangegeven geen behoefte te hebben aan meerdere formele gesprekken met de leidinggevende, hebben zij als antwoord gegeven dat er wel een grote behoefte is aan meer tussentijdse (informele) feedbackmomenten gedurende het jaar. Deze tussentijdse gesprekken hoeven niet enkel met de leidinggevende plaats te vinden, maar kunnen ook met een andere collega worden gevoerd.

Huidige beoordelingssysteem

In de interviews is gevraagd naar de ervaring met het huidige beoordelingssysteem en de score die bij de beoordeling wordt gegeven. Enkele respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Ervaring met huidige beoordelingssysteem/score
• Prima / Maakt mij niet zoveel uit (5 respondenten)
• De betekenis van de score is onduidelijk (9 respondenten)
• De meetschaal is niet lineair / De koppeling klopt niet (4 respondenten)
• De focus ligt teveel op de score (4 respondenten)
• De beoordeling zou van de beloning losgetrokken moeten worden (2 respondenten)

Huidige beoordelingsgesprek

In de interviews is gevraagd naar de ervaring met het huidige beoordelingsgesprek. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Ervaring met huidige beoordelingsgesprek
• Prima / Maakt mij niet zoveel uit (6 respondenten)
• Slechts een formaliteit / Niet waardevol (11 respondenten)

Over het algemeen hebben de respondenten aangegeven dat het huidige beoordelingsgesprek door hen niet wordt ervaren als een onprettig gesprek, maar ook niet als een goede dialoog. De meeste respondenten hebben aangegeven meer waarde te hechten aan tussentijdse gesprekken.

Goed gesprek

In de interviews is de respondenten gevraagd welke aspecten een goed en betekenisvol gesprek moet bevatten. Hierop volgden vele verschillende antwoorden. De meest genoemde antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Wat moet een goed gesprek bevatten?
• Openheid (5 respondenten)
• Goede voorbereiding (4 respondenten)
• Feedback (3 respondenten)
• Een stukje interesse/menselijkheid (2 respondenten)

Waardering

In de interviews is gevraagd naar wanneer respondenten zich gewaardeerd voelen in hun werk. Enkele respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De meest genoemde antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Wanneer voel je je gewaardeerd in je werk?
• Erkenning / Complimenten (14 respondenten)
• Zelferkenning (5 respondenten)
• Feedback (3 respondenten)

Ervaring met feedback

In de interviews is gevraagd naar de waarde die de respondenten hechten aan feedback. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Is feedback belangrijk voor jou?
• Ja (17 respondenten)

Ook is er gevraagd of de respondenten hun collega's van feedback voorzien. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Geef je jouw collega's feedback?
• Ja (13 respondenten)
• Nee (4 respondenten)

Tevens is er in de interviews gevraagd of de respondenten hun leidinggevende voorzien van feedback. De antwoorden van de respondenten worden in onderstaand overzicht weergegeven.

Geef je jouw leidinggevende feedback?
• Ja (10 respondenten)
• Nee (7 respondenten)

In de interviews is er ook gevraagd naar de behoefte aan meer feedback. Enkele respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Heb je behoefte aan meer feedback?
• Ja, vooral van mijn leidinggevende binnen het project (8 respondenten)
• Ja (3 respondenten)
• Ja, vooral aan positieve feedback (2 respondenten)
• Nee, ik ontvang al voldoende feedback (5 respondenten)

Stimuleren van feedback

Naast de behoefte aan meerdere feedbackmomenten, is er in de interviews ook gevraagd of SHL middelen in zou moeten zetten om de feedbackcultuur meer te stimuleren. Enkele respondenten hebben meerdere antwoorden gegeven. De antwoorden van de respondenten zijn in onderstaand overzicht weergegeven.

Inzetten van middelen (360 graden feedback)
• Ja (16 respondenten)
• Weet ik niet (1 respondent)
• Wellicht ook goed om een training feedback te doen (4 respondenten)

Samenvatting resultaten

Om de eerste deelvraag te beantwoorden is er gekeken naar verwachtingsmanagement, de belangrijkste factoren voor het komen tot goede prestaties en de ervaring met doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Vooral bij de eerste twee onderwerpen zijn er veel verschillende antwoorden naar boven gekomen. Zo heeft een groot deel van de respondenten aangegeven dat het voor hen (momenteel) duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Enkele respondenten hebben het antwoord gegeven dat dit voor hen niet het geval is, maar dat zij dit niet als storend ervaren. Op de vraag wanneer het voor de respondenten duidelijk is wat er van hen wordt verwacht is het meest genoemde antwoord gesprekken/communicatie.

De meest genoemde factoren voor het komen tot goede prestaties zijn autonomie en een goed en enthousiast team. Naast deze factoren worden de factoren duidelijke verwachtingen, betrokkenheid en de steun van de manager ook meerdere malen benoemd. Als we kijken naar de doorgroeimogelijkheden, zijn er een aantal respondenten die hebben aangegeven deze mogelijkheid in hoge mate te ervaren. Enkele respondenten hebben als antwoord gegeven dat zij op dit moment weinig doorgroeimogelijkheden zien. Enkele andere respondenten hebben aangegeven dat zij deze mogelijkheden niet ervaren, maar dit niet als vervelend zien. Een aantal andere respondenten hebben als antwoord gegeven dat zij geen intentie hebben om door te

groeien naar een andere functie. De meerderheid van de respondenten heeft genoemd dat zij voldoende ontwikkelingsmogelijkheden ervaren. Slechts een tweetal respondenten heeft aangegeven dat zij van mening zijn dat de ontwikkelingsmogelijkheden beter kunnen.

Om de tweede deelvraag te beantwoorden is er gekeken naar de huidige beoordelingscyclus, het beoordelingssysteem, het beoordelingsgesprek, het goede gesprek, waardering, de behoefte aan feedback en het stimuleren van feedback. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat de huidige beoordelingscyclus voor hen geen bijdrage levert aan het komen tot goede prestaties. Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven dat het beoordelingsgesprek voor hen slechts een formaliteit is.

Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven geen behoefte te hebben aan een uitbreiding van de formele gesprekken met de leidinggevende. Wel heeft een groot deel van de respondenten aangegeven behoefte te hebben aan tussentijdse feedbackmomenten gedurende het jaar. Bij het beoordelingssysteem hebben respondenten benoemd vooral moeite te hebben met de score die aan de beoordeling wordt gekoppeld. Een aantal respondenten heeft aangegeven de betekenis van de score niet goed te begrijpen. Daarnaast wordt benoemd dat het huidige beoordelingsgesprek niet wordt ervaren als een onprettig gesprek, maar geven de meeste respondenten aan dat het ook geen goede dialoog is. Bij de vraag wat een goede dialoog dan wel moet bevatten, is het meest genoemde antwoord dat het een open gesprek is.

Bijna alle respondenten hebben aangegeven dat zij erkenning erg belangrijk vinden. Hierbij hebben zij aangegeven dat zij veel waarde hechten aan het ontvangen van complimenten. Daarnaast hebben een aantal respondenten benoemd dat zij zich gewaardeerd voelen wanneer zij feedback ontvangen, zowel bij positieve als constructieve feedback. In de interviews is ook gevraagd naar de behoefte aan feedback. Hierbij hebben alle respondenten aangegeven het belangrijk te vinden om feedback te geven en te ontvangen. De meerderheid van de respondenten heeft als antwoord gegeven dat zij actief feedback aan zowel hun leidinggevende als aan hun collega's geven.

Een groot deel van de respondenten heeft aangegeven behoefte te hebben aan meer feedback. Vooral de respondenten die actief zijn binnen een project, hebben aangegeven een grote behoefte te hebben. Hierbij hebben de respondenten benoemd dat zij vooral behoefte hebben aan een tussentijds feedbackmoment met degene die hen binnen de projecten aanstuurt. Bijna alle respondenten hebben dan ook aangegeven dat de feedbackcultuur binnen de organisatie gestimuleerd zou moeten worden. Hierbij hebben de respondenten benoemd dat zij de voorkeur geven aan het inzetten van een 360 graden feedbacktool. Enkele respondenten hebben aangegeven dat zij behoefte hebben aan een feedbacktraining.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van de eerder beschreven resultaten een conclusie getrokken. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de centrale vraag.

Het doel van dit onderzoek was om in kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn om de functionerings- en beoordelingscyclus binnen SHL weer functioneel en betekenisvol te maken. De centrale vraag die hierbij van toepassing is luidt:

'Hoe kan Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. haar functionerings- en beoordelingscyclus functioneel en betekenisvol maken?'

Deelvraag 5: Wat hebben de medewerkers binnen SHL nodig om tot goede prestaties te komen?

Prestatiemanagement

De resultaten wijzen uit dat er een aantal aspecten zijn waar SHL zich op moet gaan richten om hun functionerings- en beoordelingscyclus functioneel en betekenisvol te maken. Zo blijkt uit de resultaten dat het voor de meerderheid van de respondenten duidelijk is wat er van hen wordt verwacht, maar dat het voor een aantal respondenten niet duidelijk is of dat zij behoefte hebben aan duidelijkere informatie. Dit is van belang, want als we kijken naar de wijze waarop prestatimanagement wordt vormgegeven is het vaststellen van verwachtingen de eerste stap (zie het model van Caldwell (2000)). Ook Juneja (z.j.) geeft aan dat het een belangrijke functie van een effectief prestatimanagementsysteem is om ervoor te zorgen dat elke medewerker begrijpt wat er van hem of haar wordt verwacht. Naast het schetsen van duidelijke verwachtingen is uit de interviews gebleken dat de meest genoemde factoren voor het komen tot goede prestaties bestaan uit autonomie en het hebben van een goed team.

Doorgroeimogelijkheden

Hoewel uit de resultaten is gebleken dat enkele respondenten geen behoefte hebben aan eventuele doorgroeimogelijkheden, is te stellen dat de doorgroeimogelijkheden door de grote meerderheid als voldoende worden ervaren. Dit is van belang, want Juneja (z.j.) geeft in haar theorie aan dat het bieden van optimale kansen voor loopbaanontwikkeling een positieve invloed kan hebben op de werktevredenheid en medewerkersloyaliteit. Opvallend is dat de respondenten die het meest ontevreden waren over de doorgroeimogelijkheden in dezelfde functie zitten en op dezelfde afdeling werkzaam zijn. Wellicht is het mogelijk om dit op een ander moment verder te onderzoeken.

Ontwikkelingsmogelijkheden

Hoewel uit de resultaten is gebleken dat enkele respondenten geen behoefte hebben aan eventuele ontwikkelingsmogelijkheden, is te stellen dat de ontwikkelingsmogelijkheden door de grote meerderheid als voldoende worden ervaren. Dit is van belang, want volgens Juneja (z.j.) kan het bieden van ruime opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aan de medewerkers een positieve invloed hebben op de werktevredenheid en medewerkersloyaliteit.

Deelvraag 6: Wanneer ervaren de medewerkers binnen SHL de manier waarop ze aangestuurd en aangesproken worden op hun functioneren als betekenisvol en motiverend?

Beoordelingscyclus

De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat de huidige beoordelingscyclus hen niet helpt om goed te presteren. Dit bevestigt wat er in het vooronderzoek naar voren is gekomen. De meerderheid van de respondenten heeft geen behoefte aan meerdere formele gesprekken met de leidinggevende, maar er is wel een duidelijke behoefte aan tussentijdse feedbackmomenten gedurende het jaar. Dit komt terug in het moderne model, waarbij Van den Berg (2016) spreekt over een continue

dialogoog tussen de medewerker en de leidinggevende. Wat opvalt in de resultaten is dat medewerkers niet enkel behoefte hebben aan meerdere feedbackmomenten met hun leidinggevende, maar dat een groot deel van de respondenten ook behoefte heeft aan een feedbackmoment met een andere medewerker binnen de organisatie. Dit komt ook terug in het beoordelingssysteem van Subsea 7 (2017), waarin gesprekken met andere personen binnen de organisatie worden aangemoedigd.

Beoordelingssysteem

Met betrekking tot het huidige beoordelingssysteem blijkt uit de resultaten dat een groot deel van de respondenten moeite heeft met de score die aan de beoordeling is gekoppeld. Wat hierbij naar voren komt is dat de betekenis van de score niet duidelijk is en dat de focus teveel op de score ligt. Tevens is het loskoppelen van de beoordeling van de financiële beloning meerdere keren benoemd. Het geven van een financiële beloning komt overeen met het traditionele beoordelingssysteem. In het moderne beoordelingssysteem wordt bijna geen gebruik meer gemaakt van scores en is er geen directe koppeling van het beoordelingssysteem met het verstrekken van een financiële beloning (Juneja, z.j.). Daarnaast geven Eversdijk en Mutsaers (2017) aan dat er in het moderne model gebruik wordt gemaakt van een andere meetschaal, waarbij er geen cijfer meer aan het functioneren van de medewerker wordt gehangen. Hierbij kan er gekeken worden naar de best practice van Eneco (Vakmedianet, 2016), waaruit blijkt dat deze organisatie de beoordeling heeft teruggebracht van vijf verschillende scores naar twee opties: goed of niet goed genoeg.

Beoordelingsgesprek

Het huidige beoordelingsgesprek wordt over het algemeen niet ervaren als een onprettig gesprek, maar wordt ook niet ervaren als een goede, open dialoog. Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de respondenten het huidige beoordelingsgesprek slechts als een formaliteit ziet. Uit de best practice van Eneco blijkt dat de organisatie dit probleem heeft opgelost door nu slechts nog enkele simpele vragen te stellen om een goed gesprek op gang te helpen (Vakmedianet, 2016). Ook moederbedrijf Subsea 7 (2017) heeft gekozen voor deze aanpak. De focus wordt in het gesprek niet langer gelegd op de score, maar op het voeren van een goed inhoudelijk gesprek.

Waardering

Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten erkenning nodig hebben om zich gewaardeerd te voelen in hun werk. Naast erkenning werd het ontvangen van zowel positieve als constructieve feedback meerdere keren benoemd. Dit komt terug in de theorie van Juneja (z.j.), waarin wordt aangegeven dat het bieden van open en transparante feedback en het herkennen en belonen van goede prestaties in een organisatie een positieve invloed kan hebben op de werktevredenheid en medewerkersloyaliteit.

Feedback

Dat feedback een belangrijk thema is voor de medewerkers van SHL blijkt uit de resultaten met betrekking tot dit onderwerp. Alle respondenten hechten waarde aan het geven en ontvangen van feedback. De meerderheid van de respondenten voorziet hun collega's en leidinggevende van feedback. Toch zijn er ook een aantal respondenten die dit niet doen. Deze feedback wordt in de meeste gevallen niet gegeven omdat het voor de respondenten lastig is of omdat de leidinggevende niet om feedback vraagt. Dit staat haaks op het moderne beoordelingssysteem, waarbij de continue dialoog ervoor zorgt er dat er momenten worden gecreëerd met een sterke feedback en feedforward, die door beiden worden gedragen (Eversdijk & Mutsaers, 2017).

Uit de resultaten blijkt dat een groot deel van de respondenten behoefte heeft aan meer feedback, waarbij de respondenten vaak behoefte hebben aan tussentijdse feedbackmomenten met diegene die hen binnen het project aanstuurt. Dit kwam al eerder terug in de resultaten onder het kopje beoordelingsgesprek, waarin is verwezen

naar Subsea 7 en Van den Berg. Wat opvallend is aan het moderne model is dat medewerkers deze dialoog zelf in gang zetten, door bijvoorbeeld eens per twee maanden een voortgangsgesprek met hun leidinggevende in te plannen (Van den Berg, 2016). Naast de behoefte aan meerdere feedbackmomenten, staan bijna alle respondenten open voor de inzet van instrumenten om de feedbackcultuur te stimuleren. Hierbij zijn de belangrijkste middelen 360 graden feedback en feedbacktrainingen.

Uiteindelijke conclusie

Vast te stellen is dat de resultaten uitwijzen dat er binnen SHL behoefte is aan het moderne beoordelingssysteem. Als we kijken naar Tabel 3.2 die in het theoretisch kader is opgenomen, zien we dat de kenmerken van het moderne model aansluiten op de resultaten van het kwalitatief onderzoek. In het moderne beoordelingssysteem worden er gedurende het hele jaar gesprekken gevoerd en wordt er in de meeste gevallen geen gebruik meer gemaakt van scores. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een flexibel systeem, ligt de nadruk op gedeelde doelstellingen die worden bepaald door middel van een proces van een gezamenlijke dialoog en wordt er gebruik gemaakt van een flexibel systeem. De meeste kenmerken van het traditionele beoordelingssysteem, zoals de focus op de beoordeling van bovenaf, het gebruik maken van scores en een gestructureerd systeem en de sterke koppeling met financiële beloningen worden door de meerderheid van de respondenten als negatief ervaren.

Het beoordelingssysteem van Subsea 7 is ook gebaseerd op het moderne model. Een aantal punten van dit systeem worden dan ook meegenomen naar de aanbevelingen. Er is ook een aspect waarvan vast te stellen is dat dit niet bij SHL past. Zo blijkt uit onderzoek dat er geen behoefte is aan meerdere formele gesprekken met de leidinggevenden, terwijl in het model van Subsea 7 wel sprake is van meerdere formele gesprekken.

Er kan geconcludeerd worden dat SHL zich het beste kan bewegen naar het moderne model. Zij kunnen hier wel hun eigen invulling aan geven die het beste past bij de structuur, cultuur en de fase waarin SHL zich op dit moment begeeft. Dit onderzoek wijst uit dat SHL haar functionerings- en beoordelingscyclus weer functioneel en betekenisvol kan maken door:

- Het stimuleren van een feedbackcultuur, waarbij er sprake is van een continue dialoog.
- Het doen van aanpassingen in de huidige beoordelingscyclus.
- Het doen van aanpassingen in het huidige beoordelingssysteem.
- Het hebben van de juiste (people) managers.

De adviezen worden verder toegelicht in hoofdstuk 8 Aanbevelingen.

Hoofdstuk 7: Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar het onderzoeksproces en de totstandkoming van de uiteindelijke resultaten. Tevens zullen de betrouwbaarheid, validiteit, bruikbaarheid en mogelijkheden tot verder onderzoek besproken worden.

Resultaten

De resultaten uit het onderzoek zijn herkenbaar vanuit de aanleiding van het onderzoek en het vooronderzoek. Hierin was al naar voren gekomen dat medewerkers moeite hebben met de score die aan de beoordeling is gekoppeld. Het gegeven dat de focus in de beoordelingsgesprekken vooral op de score ligt en dat dit gesprek niet wordt ervaren als een goede dialoog is tevens bevestigd. Er zijn echter ook een aantal verrassende resultaten. Zo was het bij de organisatie niet bekend dat medewerkers een duidelijke behoefte aan regelmatige feedback hebben en dat dit vooral ligt in de tussentijdse feedbackmomenten. Ook was het onverwacht om erachter te komen dat zoveel respondenten erkenning als belangrijkste blijk van waardering zien.

Als we kijken naar de gebruikte theorie, zien we dat deze goed aansluit op de resultaten. In de theorie zien we echter terugkomen dat het vaststellen van doelen een belangrijk onderdeel is van prestatimanagement. Ook in de gekozen definitie wordt het vaststellen en identificeren van doelen benoemd. Dit aspect is in het kwalitatieve onderzoek in mindere mate meegenomen. Achteraf gezien was het goed geweest om dit aspect ook mee te nemen in het kwalitatief onderzoek, zodat hier ook een goed advies voor geformuleerd had kunnen worden. Anderzijds is het onderzoek gericht op het verbeteren van de functionerings- en beoordelingscyclus en was dit proces vooral gericht op het communicatieproces binnen prestatimanagement. Dit is in het begin van het onderzoek al meteen duidelijk gemaakt. Daarnaast was er sprake van een krap tijdsbestek, waarbij het belangrijk was om zorg te dragen voor een goede afbakening. Hierbij moest er gekozen worden tussen de verschillende aspecten van prestatimanagement.

Validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid

Zoals eerder benoemd heeft een kwalitatief onderzoek een minder hoge mate van betrouwbaarheid en validiteit als een kwantitatief onderzoek. Naast de redenen die in de methodologie zijn besproken, zijn er nog enkele andere beperkingen te benoemen. Zo zijn er slechts zeventien respondenten geïnterviewd, terwijl het kantoorpersoneel bestaat uit circa 350 medewerkers. Dit is dus een redelijk kleine steekproef. Helaas was het door tijdsgebrek niet mogelijk om meer respondenten te interviewen. Daarnaast moet er in dit onderzoek rekening worden gehouden met de sociale wenselijkheid. De respondenten hebben aangegeven dat zij geen informatie hebben achtergehouden tijdens de interviews, maar het is niet zeker in hoeverre dit wel is gebeurd. De informatie kan hierdoor wel als betrouwbaar worden gezien, maar wellicht niet als valide (Baarda et al., 2013).

Het was als onderzoeker echter lastig te achterhalen wanneer een antwoord eerlijk of sociaal gewenst was. Bij een groot deel van de interviews is er meerdere keren doorgevraagd op bepaalde antwoorden of is de vraag anders geformuleerd om te kunnen ontdekken of hetzelfde antwoord werd gegeven. Dit is niet in elk interview gedaan, aangezien soms te merken was dat bepaalde respondenten dit vervelend vonden. Nochtans was het wel fijn geweest om dit bij alle interviews te doen, zodat er in ieder geval vastgesteld kon worden dat de respondent geen afwijkende antwoorden gaf.

Tevens is in de methodologie het voordeel beschreven van de eerdere stageperiode. Aangezien er al een eerdere kennismaking met een aantal respondenten heeft plaatsgevonden, heeft dit het gemakkelijker gemaakt om met de respondenten in gesprek te gaan en met hen een vertrouwensband te creëren (Baarda et al., 2013). Toch schuilt hier ook een risico in. Het kan namelijk het geval zijn dat deze respondenten de neiging hebben gehad om ongemakkelijke antwoorden te voorkomen, aangezien zij slim en sympathiek over willen komen. Tevens is het mogelijk dat de onbekende

respondenten eerder bereid zijn geweest om eigenaardigheden over zichzelf te vertellen dan een bekende respondent, omdat de kans minder groot was dat het contact met de onbekende respondent in stand zou blijven (TopScriptie, z.j.). Het is echter, net zoals bij de sociale wenselijkheid, lastig te voorspellen in hoeverre dit invloed heeft gehad op het onderzoek. Er zijn namelijk ook voldoende interviews gevoerd met respondenten waarbij het eerste contact pas heeft plaatsgevonden tijdens de uitnodiging voor het interview.

Daarnaast was het lastig dat de respondenten op de meeste vragen in de interviews een subjectief antwoord kunnen geven. Er is gevraagd naar de mening en de beleving van een respondent, maar het is niet vast te stellen in hoeverre dit overeenkomt met hoe zijn of haar collega hierover denkt. Bij de resultaten en conclusies is er echter uitgegaan van de antwoorden die het vaakst werden benoemd. Dit heeft de basis gevormd voor de uiteindelijke resultaten. Er zijn, zoals in de methodologie besproken, wel maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en de validiteit te vergroten zoals triangulatie en het nauwkeurig beschrijven van het onderzoek (Verhoeven, 2010).

De resultaten zijn bruikbaar voor de opdrachtgever. De opdrachtgever is tijdens het onderzoek goed op de hoogte gehouden van de voortgang van het onderzoek en de uiteindelijke resultaten. Het voornemen van de organisatie is dan ook om de aanbevelingen daadwerkelijk door te voeren binnen de organisatie.

Vervolgonderzoek

Zoals hierboven benoemd is de beleving met betrekking tot het vaststellen van doelen te weinig in dit onderzoek voorgekomen. Verder onderzoek naar dit onderwerp kan bruikbaar zijn om te bepalen of het vaststellen van doelen in het nieuwe proces goed mogelijk is. Daarnaast is dit onderzoek gericht op de kantoormedewerkers van SHL, maar is er niet gekeken naar de functionerings- en beoordelingscyclus van de offshore medewerkers. Het zou goed zijn om hier in de toekomst onderzoek naar te doen. Aannemelijk zou zijn om hier de aanpassingen in het beoordelingssysteem van de entiteit Engineering B.V. in mee te nemen, zodat onderzocht kan worden in hoeverre dit bruikbaar is onder de offshore medewerkers.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie wordt in dit hoofdstuk een advies aan de organisatie gegeven. Welke aanbevelingen komen er voort uit het onderzoek en wat wordt de organisatie aangeraden?

Naar aanleiding van de conclusie zijn er een aantal aanbevelingen te benoemen waarvan de verwachting is dat deze zullen bijdragen aan het functioneel en betekenisvol maken van de functionerings- en beoordelingscyclus binnen SHL. De aanbevelingen luiden als volgt:

Aanbeveling 1: Het stimuleren van een feedbackcultuur, waarbij er sprake is van een continue dialoog

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan regelmatige contactmomenten. Door middel van een continue dialoog kunnen de verwachtingen van de medewerkers beter geschetst worden en kan er tevens worden gekeken of de medewerkers wel aan deze verwachtingen (kunnen) voldoen. Daarnaast is een continue dialoog benodigd om regelmatig feedback te kunnen geven en te ontvangen.

De volgende punten worden aan de organisatie geadviseerd:

- Medewerkers moeten de mogelijkheid ervaren om ook in gesprek te gaan met andere personen buiten hun leidinggevende. Hierbij kan er bijvoorbeeld worden gedacht aan de persoon die hen aanstuurt binnen het project of de personen binnen het (project)team.
- De gesprekken hoeven niet geformaliseerd te worden, maar de organisatie moet wel stimuleren dat deze gesprekken ook daadwerkelijk plaatsvinden.
- Om de feedbackcultuur te stimuleren is het advies om een feedbackprogramma te introduceren binnen de organisatie. Hierbij kan worden gedacht aan het inzetten van middelen zoals 360 graden feedback en het geven van een feedbacktraining.
- Naast het stimuleren van feedback, is het ook goed als de organisatie zich richt op het geven van feedforward. Zoals eerder vermeld wordt er bij feedforward niet teruggekeken naar eerder vertoond gedrag, maar juist naar mogelijkheden om toekomstig gedrag te beïnvloeden.
- Om de feedbackcultuur te stimuleren kunnen de medewerkers waarderende gesprekken met elkaar voeren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de Appreciative Inquiry methode, deze wordt verder toegelicht in bijlage 6. De ervaring leert dat een waarderend gesprek een waardevol gesprek is omdat het de medewerkers iets oplevert in de vorm van een nieuw inzicht of een positief gevoel (Keynote Consultancy, 2014). Dit is tevens ook een goede eerste stap in de omgang met feedback, aangezien dit een hele positieve manier van feedback geven is.
- De organisatie kan een (kleine) awareness campagne opstarten om de aandacht van de medewerkers te trekken. Hierbij zal HR de leiding over het project nemen, maar de campagne laten uitdragen door andere medewerkers (projectteam).
- Het is van belang dat het bottom up model gestimuleerd wordt. De medewerkers worden tijdens het feedbackprogramma aangemoedigd om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. Hierbij krijgen zij tips om onder andere hun leidinggevende te voorzien van feedback, actieve betrokkenheid te tonen en hun eigen ideeën en doelen naar voren te brengen.

Aandachtspunten:

- Het creëren van een feedbackcultuur zal tijd nodig hebben. Er zal immers sprake zijn van een benodigde gedragsverandering bij de medewerkers. Het is van belang dat de organisatie zich er bewust van is dat de resultaten niet binnen enkele maanden zichtbaar zullen zijn.
- Veel medewerkers zullen nog niet bekend zijn met het begrip feedforward. Het is dan ook van belang dat medewerkers geïnformeerd zullen worden over de betekenis van dit begrip en hoe zij hiermee om kunnen gaan.

- In het implementatieplan zal een meetpunt worden opgenomen waarin wordt getoetst in hoeverre er sprake is van achterblijvers onder de medewerkers. Wanneer dit in kaart is gebracht, moet er worden gekeken hoe het mogelijk is om deze medewerkers alsnog te stimuleren om zich aan te sluiten bij de feedbackcultuur.

Aanbeveling 2: Het aanpassen van de beoordelingscyclus

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers het over het algemeen prima vinden hoe de huidige beoordelingscyclus is ingericht met betrekking tot de hoeveelheid formele gesprekken. Het beoordelingsgesprek wordt niet ervaren als een goede dialoog en er moet er dan ook gekeken worden naar een andere insteek van het gesprek.

De volgende punten worden aan de organisatie geadviseerd:

- De organisatie moet één formeel gesprek per jaar in stand houden. Hierdoor kan de organisatie borgen dat er in ieder geval elk jaar één formeel gesprek plaatsvindt tussen de leidinggevende en de medewerker. Daarnaast is dit van belang voor de verslaglegging voor het medewerkersdossier. Het midyear review kan geschrapt worden uit de beoordelingscyclus. In plaats hiervan kan de medewerker zelf het initiatief nemen om of de leidinggevende of een ander persoon te vragen om een gesprek.
- Er wordt niet langer met een beoordelingsformulier gewerkt. Voor het formele gesprek dienen zowel de medewerker als de leidinggevende het gesprek voor te bereiden. Circa veertien dagen voor het gesprek plaatsvindt wisselen zij deze voorbereidingsdocumenten met elkaar uit, zodat zij op de hoogte zijn van elkaars bevindingen en het gesprek geen 'verrassing' is.
- Er worden enkele open vragen opgesteld om het gesprek op gang te brengen. Deze vragen kunnen worden gesteld door de leidinggevende.
- Na afloop van het gesprek maakt de medewerker een gespreksverslag, dat wordt gecontroleerd en ondertekend door de leidinggevende. Dit gespreksverslag wordt opgeslagen in het personeelssysteem. Op die manier heeft HR ook toegang tot de documentatie.
- Het gespreksverslag moet dan binnen twee weken na het gesprek bij de leidinggevende binnen zijn voor controle en ondertekening.

Aandachtspunten:

- Om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk één formeel gesprek per jaar plaatsvindt, moet HR ervoor zorgen dat de leidinggevendenden een herinnering ontvangen om dit gesprek in te plannen. Deze herinnering moet verstuurd worden aan het einde van het derde kwartaal, zodat de leidinggevendenden de gesprekken voor het laatste kwartaal kunnen inplannen. Leidinggevendenden en medewerkers mogen samen overeenkomen in welke maand het gesprek plaatsvindt.
- De verantwoordelijkheid om het gespreksverslag op te stellen ligt bij de medewerker. Hier is bewust voor gekozen. De verwachting is dat de medewerker op deze manier meer in het proces meegenomen wordt. Tevens is het een goede methode om te kunnen achterhalen hoe de medewerker het gesprek heeft ervaren. Om ervoor te zorgen dat de medewerker ook daadwerkelijk een gespreksverslag opstelt, wordt de leidinggevende geacht dit te monitoren.

Aanbeveling 3: Het aanpassen van het beoordelingssysteem

Uit de resultaten blijkt dat bijna alle respondenten moeite hebben met de score die gegeven wordt. Zoals eerder vermeld hing de score bij de beoordeling samen met het verstrekken van een eventuele salarisverhoging en financiële bonus. De aanbeveling is dan ook om medewerkers niet meer te beoordelen aan de hand van een score, maar te werken met een andere meetschaal. Dit betekent niet dat er geen financiële beloningen meer zullen worden verstrekt, maar dat dit niet meer automatisch gekoppeld is aan het beoordelingsgesprek. Tevens is het niet meer vanzelfsprekend dat een medewerker ook daadwerkelijk een salarisverhoging ontvangt bij een voldoende beoordeling. Dit wordt op

een later moment bepaald door de leidinggevende in overeenstemming met de andere stakeholders.

De volgende punten worden aan de organisatie geadviseerd:

- Er zal gewerkt worden met een andere meetschaal: 'voldoet aan de verwachting' of 'voldoet niet aan de verwachting'. Leidinggevend worden aan het einde van het jaar door HR gevraagd in welke categorie hun medewerkers vallen. Mocht een medewerker niet aan de verwachting voldoen, zullen er verdere acties moeten worden ondernomen. Om de medewerkers die wel aan de verwachting voldoen van elkaar te onderscheiden, wordt er gebruik gemaakt van opvolgingsplanning en het talentmanagement programma.
- Wanneer medewerkers voldoen aan de verwachting, ontvangen zij een financiële bonus. Wanneer medewerkers niet voldoen aan de verwachting, zal bij hen de financiële bonus worden verlaagd.
- De financiële bonus wordt niet meer toegekend aan de hand van een score, maar aan de hand van een vast percentage per medewerker. Er wordt bij de hoogte van de bonus wel rekening gehouden met de functiewaarde (het HAY level) van de medewerker.
- Aangezien er geen sprake meer zal zijn van een beoordelingsformulier, wordt er in het formele gesprek niet gesproken over de meetschaal of de financiële bonus. Medewerkers ontvangen hier op een later moment bericht over.
- Afdelingsverantwoordelijkheden ontvangen een budget voor hun eigen team om aan de hand daarvan de salarisverhogingen te bepalen. Van hen wordt verwacht dat zij verantwoording aan zowel HR als de remuneration committee (bonus commissie) afleggen over de manier waarop zij van plan zijn dit budget binnen hun team te verdelen.

Aandachtspunten:

- Medewerkers zijn gewend aan de manier waarop de financiële bonussen op dit moment worden verdeeld. De verwachting is dat een deel van de medewerkers zich niet kan vinden in het nieuwe beoordelingssysteem. Daarnaast zal het tijd kosten voor alle medewerkers gewend zijn aan het nieuwe beoordelingssysteem.
- Het blijft een subjectief oordeel dat de leidinggevende uitbrengt. Dit is in elke beoordelingscyclus een thema.

Aanbeveling 4: Doorontwikkelen van managers naar people managers

Uit het vooronderzoek en kwalitatief onderzoek blijkt dat een aantal leidinggevend het lastig vinden om (formele) gesprekken met hun medewerkers aan te gaan. Voor de organisatie is het van belang dat leidinggevend zich doorontwikkelen tot people managers. Met people management wordt de aandacht die een leidinggevende moet hebben voor zijn medewerkers bedoeld. Een people manager is zeer geschikt om individuele medewerkers mee te nemen in het organisatieproces, hen hierbij te betrekken en tevens te motiveren (Stevens, z.j.). De verwachting is dat deze vaardigheden voor een aantal leidinggevend nog sterk ontwikkeld kunnen worden.

De volgende punten worden aan de organisatie geadviseerd:

- Er moet gekeken worden naar de huidige leidinggevend. In hoeverre zijn zij in het bezit van deze vaardigheden? Moeten de leidinggevend die nog niet over deze vaardigheden beschikken getraind worden of moet er gekeken worden naar andere maatregelen?
- Op dit moment is er geen competentieprofiel op het gebied van people management opgesteld waaraan elke leidinggevende zou moeten voldoen. Dit zou opgesteld moeten worden om personen op een juiste manier te ontwikkelen en te selecteren.
- Aangezien de leidinggevende een steeds meer coachende rol krijgt en de processen steeds meer bottom up verlopen, is het van belang om hen hier tijdens de informatie- en trainingssessies in mee te nemen.

- De organisatie moet bij het selecteren van medewerkers in een direct leidinggevende rol achterhalen of deze persoon over de juiste leiderschapsvaardigheden beschikt.
- Mocht deze persoon hier niet over beschikken, dan moet worden achterhaald of deze persoon deze vaardigheden nog zou kunnen ontwikkelen. Mocht dit niet het geval zijn, moet de organisatie ervoor kiezen om deze persoon niet in dienst te nemen voor een direct leidinggevende rol.

Aandachtspunten:

- Er moet gekeken worden in hoeverre de leidinggevenden die hun rol al jaren op dezelfde manier uitvoeren, nog in staat zijn om deze vaardigheden aan te leren.
- Aangezien de leidinggevenden zelf nog relatief veel inhoudelijk werk uitvoeren, is het wel van belang dat zij voldoende tijd krijgen om zich met people management bezig te houden.

Hoofdstuk 9: Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een planmatige beschrijving van de implementatie gegeven. Hierin wordt aangegeven hoe het implementatieproces eruit zal komen te zien. Ook zal er worden gekeken naar de kosten en baten, het creëren van draagvlak en de communicatiestrategie.

Het implementatieplan is opgesteld met als doel om op 1 januari 2019 gebruik te gaan maken van het nieuwe beoordelingssysteem. Er is in dit plan dan ook toegewerkt naar deze datum. Daarnaast worden er nog enkele stappen benoemd die na dit startpunt genomen moeten worden.

Om een helder beeld te krijgen van de verschillende stakeholders die bij het implementatieplan betrokken zijn, is er gewerkt met een communicatieplan. Dit communicatieplan is opgenomen in bijlage 7. Tevens is er naast het benoemen van de verschillende fasen een kosten-baten-risico-analyse gemaakt, die terug is te vinden in bijlage 8. Bovendien is er een schematische weergave gemaakt, die is opgenomen in bijlage 9. Hierin worden alle acties en verantwoordelijke personen voor de uitvoering benoemd. In de schematische weergave is terug te zien dat dit plan start in mei 2018. De opdrachtgever (HR) heeft tijdens het schrijven van dit onderzoek, aan de hand van de aanbevelingen, al een start gemaakt met het opstellen van de benodigde documenten. Dit was op eigen initiatief van de opdrachtgever.

Fase 1: Opstellen actieplan, procesbeschrijving en profiel people manager

De belangrijkste eerste stap is het opstellen van een actieplan, de procesbeschrijving en het competentieprofiel voor een people manager. Deze documenten zullen worden opgesteld door de HR Manager en de HR Business Partner. De procesbeschrijving is vooral van belang voor de leidinggevenden en overige medewerkers. Het is voor hen van belang om een beeld te krijgen van het nieuwe proces en te weten te komen wat er van hen wordt verwacht. Ook moeten er vragen worden opgesteld die leidinggevenden kunnen gebruiken bij het voeren van het formele gesprek. Daarnaast moet er gekeken worden naar het competentieprofiel van een people manager. Waar moeten de leidinggevenden aan voldoen en in hoeverre beschikken de huidige leidinggevenden over deze kwaliteiten? Er is gekozen om deze documenten als eerste stap in het implementatieplan op te nemen, omdat het van belang is dat de personen die de implementatie begeleiden zich goed hebben verdiept in de inhoud van het proces.

Fase 2: Toestemming verkrijgen van het managementteam

Nadat de hierboven benoemde documenten zijn opgesteld, is het nodig om toestemming te verkrijgen van het managementteam. Dit zullen de HR Manager en de HR Business Partner doen door middel van een presentatie. Het is van groot belang dat zij instemmen met het plan om het proces aan te kunnen passen. Hoewel er toestemming is verkregen voor het uitvoeren van dit onderzoek, is het wel nodig om te achterhalen of er voor de opgestelde aanbevelingen ook draagvlak is.

Fase 3: Opstellen projectteam

Na het verkrijgen van toestemming van het managementteam en het eventueel bijstellen van het actieplan en/of de overige documenten, is fase 3 gericht op het samenstellen van een projectteam van zes personen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de HR Manager en de HR Business Partner. Bij het samenstellen van het projectteam zal gekeken worden naar de gewilligheid van de medewerker en zijn of haar rol binnen de organisatie. Tevens zal er rekening worden gehouden met een diversiteit in leeftijd, functie, etniciteit en geslacht, zodat de overige medewerkers zich goed met deze groep kunnen identificeren.

Fase 4: Instemming verkrijgen van de ondernemingsraad

Naast het verkrijgen van toestemming van het managementteam, moet er door de HR Manager en de HR Business Partner ook instemming worden gevraagd aan de

ondernemingsraad. Zij hebben binnen de organisatie een belangrijke rol in besluitvormingsprocessen en komen daarnaast op voor het recht van de medewerker. Het is daarom van groot belang dat zij ook instemmen met het nieuwe proces.

Fase 5: HR medewerkers informeren

Nadat er instemming is verkregen van de ondernemingsraad, is de volgende stap voor de HR Manager en de HR Business Partner om de overige medewerkers van de HR afdeling te informeren. Het is van belang dat zij op de hoogte worden gebracht van het nieuwe proces, aangezien zij op een later moment in het proces de praktische vragen van de leidinggevenden en medewerkers zullen gaan beantwoorden.

Fase 6: Leidinggevenden informeren

Nadat de HR medewerkers op de hoogte zijn gebracht, is het van belang om de direct leidinggevenden te informeren. Hun rol binnen het gehele proces zal veranderen en zij zullen binnen dit proces op een andere manier te werk moeten gaan. Tevens zullen zij de eerste zijn om hun team te informeren over het nieuwe proces. Om die reden is het van groot belang dat zij vroeg in het proces betrokken worden. De leidinggevenden zullen worden geïnformeerd door de HR Manager, de HR Business Partner en het projectteam.

Fase 7: Medewerkers informeren

Na het informeren van de leidinggevenden is het aan hen de taak om de medewerkers tijdens het jaarlijkse beoordelingsgesprek uit te leggen wat er het komende jaar zal veranderen. Ook voor de medewerkers is het van belang om te weten wat er van hen wordt verwacht en welke verantwoordelijkheden er in het vernieuwde proces bij hen komen te liggen.

Fase 8: Awareness campagne

Nadat de medewerkers op de hoogte zijn gebracht van het nieuwe beoordelingsproces, is het van belang om te focussen op het stimuleren van de feedbackcultuur. Hierbij wordt een awareness campagne opgezet, waarbij er verschillende acties worden ondernomen. Te denken valt aan het aanschaffen en introduceren van een 360 graden feedbacktool en het plaatsen van intranet berichten. De awareness campagne zal worden begeleid door de HR Manager en de HR Business Partner en uiteindelijk uitgedragen worden door het projectteam.

Fase 9: People management leidinggevenden

Om aan de slag te gaan met de laatste aanbeveling, het hebben van de juiste (people) managers, is het van belang om in kaart te brengen hoe het zit met de people management vaardigheden van de huidige leidinggevenden. In hoeverre treden zij op als people manager voor hun team en zijn er buiten de feedbacktraining verdere acties nodig? Deze vaardigheden zullen in kaart worden gebracht door middel van gesprekken met de leidinggevenden. Deze gesprekken zullen gevoerd worden door de HR Manager en de HR Business Partner.

Fase 10: Medewerkers trainen

Alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om een feedbacktraining te volgen. Hierin leren zij op een juiste manier met feedback om te gaan. Naast de interne lunch & learn sessies worden de direct leidinggevenden en projectleiders aangemeld voor een in-company feedbacktraining, die verzorgd zal worden door een extern trainingsbureau. Zij zullen immers de personen zijn die de meeste feedback moeten verschaffen. Het is van belang dat zij goed getraind zijn in de omgang met feedback.

Daarnaast is het ook van belang dat de medewerkers zonder leidinggevende rol ook leren om goed met feedback om te gaan. Van hen wordt verwacht dat zij actieve betrokkenheid zullen gaan tonen en ook hun leidinggevende van feedback zullen voorzien. Alle medewerkers worden door aangemeld om een interne feedbacktraining te volgen, die verzorgd zal worden door het projectteam. Naast het trainen in feedback,

zullen alle medewerkers en leidinggevenden ook getraind worden in de omgang met feedforward en het voeren van waarderende gesprekken volgens de Appreciative Inquiry methode.

Fase 11: Monitoren gesprekken

Aan het einde van de jaarlijkse beoordelingscyclus zullen de HR Manager en de HR Business Partner toetsen in hoeverre het jaarlijkse formele gesprek tussen de leidinggevende en medewerker heeft plaatsgevonden. Ook moet er worden gecontroleerd of alle gespreksverslagen zijn gemaakt, ondertekend en opgeslagen. Mocht dit niet het geval zijn, moeten hier reminders voor worden gestuurd.

Fase 12: Informeren van HR en het managementteam over de individuele beoordelingen

Aan het einde van de jaarlijkse beoordelingscyclus dienen de direct leidinggevenden HR te informeren over de prestaties van hun medewerkers. Hebben zij voldaan aan de verwachting of niet voldaan aan de verwachting? Is er sprake van een eventuele salarisverhoging? Hierbij wordt gekeken naar de functiebeschrijving, de gestelde persoonlijke doelen en naar factoren zoals houding en inzet. Vervolgens worden deze beoordelingen door HR doorgezet en gecontroleerd door het managementteam.

Fase 13: Medewerkers informeren over persoonlijke beoordeling

Na goedkeuring van het managementteam zullen de medewerkers worden geïnformeerd over hun behaalde resultaten. Dit zal gebeuren aan de hand van een brief, opgesteld door de HR Assistants. Mochten medewerkers behoefte hebben aan een toelichting, kunnen zij een persoonlijk gesprek met hun direct leidinggevende aanvragen. De medewerkers die op een negatieve of positieve manier opvallen worden uitgenodigd voor een gesprek met de leidinggevende om verdere vervolgstappen te bespreken.

Fase 14: Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Na het eerste jaar is het van belang om te toetsen in hoeverre de verschillende stakeholders tevreden zijn met het nieuwe beoordelingssysteem. Dit wordt gedaan door middel van een medewerkerstevredenheidsonderzoek met betrekking tot het systeem. Aan de hand van deze resultaten kan de organisatie monitoren op welke vlakken zij eventueel moet bijsturen en of er wellicht sprake is van een groep achterblijvers.

Literatuurlijst

- 360gradenfeedback.nl. (z.d.). 360 graden feedbacksysteem voor bedrijven [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.360gradenfeedback.nl/360-graden-feedback-voor-bedrijven> op 3 mei 2018
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., & Bakker, E., & Fischer, T., & Julsing, M., & Goede, M. de., & Peters, V., & Velden, T. van der. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Berenschot Belgium. (z.d.). Wat is Performance Management [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.berenschot.be/nl/onze-expertise/performance-0/performance/> op 7 februari 2018
- Berg, J. van den. (2016, 14 juli). Zo heeft het beoordelingsgesprek wél zin [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2016/7/zo-heeft-het-beoordelingsgesprek-wel-zin-101316> op 9 maart 2018
- Brooke, E. (2015, 3 juni). Bill Gates "We all need people who will give us feedback. That's how we improve." [afbeelding]. Opgevraagd van <https://www.slideshare.net/ericbrooke/feedback-48964296> op 16 april 2018
- Caldwell, C.M. (2000). *Performance Management*. United States of America: American Management Association.
- CIPD. (2017, 31 juli). Performance management: an introduction [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/factsheet> op 10 maart 2018
- Cito. (2014). *Beoordelen in 2020. Een blik in de toekomst*. Arnhem: Cito.
- Cleef, H. van. (2016, 24 mei). Toeleveranciers aan de olie- en gasindustrie [internetartikel]. Opgevraagd van <https://insights.abnamro.nl/branche/toeleveranciers-aan-de-olie-en-gasindustrie/> op 9 april 2018
- Driessen HRM. (2017, 10 januari). Flexibilisering arbeidsmarkt [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.driessen.nl/publiekperspectief/themas/flexibilisering-arbeidsmarkt/> op 19 februari 2018
- Eelants, M. (z.d.). DESTEP-analyse [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/> op 13 februari 2018
- Effectory. (z.d.). Medewerkersonderzoek [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.effectory.nl/producten/medewerkersonderzoek/regulier-medewerkersonderzoek/> op 28 mei 2018
- Eversdijk, D., & Mutsaers, L. (2017). Performance management in 4 clichés (en hoe het wel moet). *HR Strategie, (03)*, pp. 33-35. Opgevraagd van https://www.berenschot.nl/publish/pages/5194/performance_management.pdf

- Feedback Training & Consulting B.V. (z.d.). Feedback geven en ontvangen [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.feedbackconsulting.nl/nl/training/feedback-geven-en-ontvangen-51> op 3 mei 2018
- Geertsma, P. (2014, 8 oktober). Wat is de inhoud van een functioneringsgesprek? [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.technischwerken.nl/kennisbank/arbeidsrecht-kennisbank/wat-is-de-inhoud-van-een-functioneringsgesprek/> op 14 maart 2018
- Haren, C. van., & Jong, C. de., & Kooy, R. (2017). *Tayloriaanse beoordelingssystematiek ten einde!* Bussum: Akerendam.
- Juneja, P. (z.d.). Benefits of a Performance Management System [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementstudyguide.com/benefits-of-performance-management-system.htm> op 9 maart 2018
- Juneja, P. (z.d.). Objectives of Performance Management [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm> op 9 maart 2018
- Juneja, P. (z.d.). Performance Appraisal and Performance Management [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementstudyguide.com/performance-appraisal-and-performance-management.htm> op 9 maart 2018
- Juneja, P. (z.d.). Performance Management - Meaning, System and Process [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.managementstudyguide.com/performance-management.htm> op 9 maart 2018
- Keynote Consultancy. (2014). Een waarderend gesprek voeren m.b.v. het AI-proces [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.keynoteconsultancy.nl/uploads/images/DOWNLOADS/Keynote%20Consultancy%20Voorbeeld%20van%20een%20waarderend%20gesprek.pdf> op 7 mei 2018
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lalkens, P. (2017, 19 januari). Seaway Heavy Lifting heeft zicht op rustiger vaarwater [online krantenartikel]. Opgevraagd van <https://fd.nl/ondernemen/1183663/seaway-heavy-lifting-heeft-zicht-op-rustiger-vaarwater> op 22 februari 2018
- Leeflang, D. (2017, 10 juli). Continue dialoog zorgt voor beter presterende werknemers [blogpost]. Opgevraagd van <https://www.coniche.nl/blogs/1/80c7rl-continue-dialoog-zorgt-voor-beter-presterende-werknemers> op 23 mei 2018
- Linge, R. van. (2006). *Innoveren in de gezondheidszorg: theorie, praktijk en onderzoek*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
- Maritiemnieuws.nl. (2017, 16 mei). Er is te weinig geschikt uitvoerend technisch personeel [internetartikel]. Opgevraagd van <https://maritiemnieuws.nl/79106/er-is-te-weinig-geschikt-uitvoerend-technisch-personeel/> op 3 maart 2018
- Maritiemnieuws.nl. (2018, 22 februari). Maritieme sector tekent voor duurzame toekomst [internetartikel]. Opgevraagd van <https://maritiemnieuws.nl/84000/maritieme-sector-tekent-voor-duurzame-toekomst/> op 3 maart 2018

- Markensteijn, P. (2017, 25 maart). De cultuurtypen uit de "Cultuurtest" [afbeelding]. Opgevraagd van <http://www.markensteijn.com/index.php/management/113-test-organisatiecultuur/> op 8 maart 2018
- ODE. (2015, 27 maart). Offshore windindustrie kan binnen 10 jaar concurreren met gas en kolen [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.ode.be/ode/publicaties/nieuwsbrief/14-windenergie4/2609-offshore-wind-industrie-kan-binnen-10-jaar-concurreren-met-gas-en-kolen> op 27 maart 2018
- ODE. (2017, 27 februari). Een innovatiegolf: de toekomst van offshore windenergie [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.ode.be/ode/publicaties/nieuwsbrief/14-windenergie4/3132-een-innovatiegolf-de-toekomst-van-offshore-windenergie> op 27 maart 2018
- Offshore werken. (2014). Toekomst van offshore werken [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.offshorewerken.com/toekomst-van-offshore-werken/> op 25 maart 2018
- Okken, C. (2015, 2 april). Cultuurverschillen op de werkvloer: hoe ga je ermee om? [internetartikel]. Opgevraagd van <http://deruis.nl/cultuurverschillen-op-de-werkvloer-hoe-ga-je-ermee-om/> op 22 mei 2018
- Peper, G., & Mes, H. (2017). Op weg naar een nieuwe manier van beoordelen. *HR-Overheid*, (02), pp. 30-32. Opgevraagd van https://www.happinessbureau.nl/images/docs/HRO-Op_weg_naar_een_nieuwe_manier_van_beoordelen.pdf
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work*. United States: Deloitte.
- Schrikkema, M. (2015, 9 april). Feed forward heeft meer effect dan feedback [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.mt.nl/business/feed-forward-heeft-meer-effect-dan-feedback/87873> op 5 april 2018
- Seaway Heavy Lifting. (2017a). Evaluation Form 2017 [intern document].
- Seaway Heavy Lifting. (2017b). Performance Evaluation 2017 [intern document].
- Seaway Heavy Lifting. (2017c). Score Definitions SHL [intern document].
- Seaway Heavy Lifting. (2017d). Subsea 7 100% owner of Seaway Heavy Lifting [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.seawayheavylifting.com.cy/mediacenter/news-press/subsea-7-100-owner-of-seaway-heavy-lifting> op 23 februari 2018
- Seaway Heavy Lifting. (2018a). General introduction 2018 [intern document].
- Seaway Heavy Lifting. (2018b). Offices [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.seawayheavylifting.com.cy/offices> op 7 februari 2018
- Seaway Heavy Lifting. (2018c). Our profile [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.seawayheavylifting.com.cy/profile> op 6 februari 2018
- Seaway Heavy Lifting. (2018d). The strategy for the Subsea 7 renewables [intern document].

- Seaway Heavy Lifting. (2018e). Vessels [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.seawayheavylifting.com.cy/vessels> op 7 februari 2018
- Staatstoezicht op de Mijnen. (2018). *Jaarplan 2018*. Den Haag: Staatstoezicht op de Mijnen.
- Steege, M. ter. (2011, 13 april). Modellen voor het meten van cultuur en waarden [internetartikel]. Opgevraagd van <https://transitiemanagement.wordpress.com/2011/04/13/modellen-voor-het-meten-van-cultuur-en-waarden/> op 18 april 2018
- Stevens, J. (z.d.). People manager [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/past-een-leidinggevende-functie-bij-mij/type-manager-leidinggevende/people-manager> op 23 april 2018
- Subsea 7. (2017). Introduction to Compass – UK [intern document].
- TopScriptie. (z.d.). Kwalitatief onderzoek in een scriptie [blogpost]. Opgevraagd van <https://www.topscriptie.nl/scriptie-kwalitatief-onderzoek/> op 22 mei 2018
- UC Berkeley. (z.d.). Performance Management – Definition [internetartikel]. Opgevraagd van <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts> op 12 februari 2018
- Vakmedianet. (2016, 15 september). Performance management bij Eneco: 5 simpele vragen [internetartikel]. Opgevraagd van <http://www.pwnet.nl/personeelsmanagement/nieuws/2016/9/performance-management-bij-eneco-5-simpele-vragen-101153> op 19 maart 2018
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methode en technieken voor het hoger onderwijs* (4^e druk). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Vódak, J. (z.d.). *Mentoring – Performance Management Tool*. Žilina: Žilina University.
- Waal, A.A. de. (2002). Prestatiemanagement: van levensbelang! *Bedrijfskunde*, 74 (04), pp. 4-5. Opgevraagd van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/2403/Managementstijlen-voor-succesvol-prestatiemanagement>
- Waal, A.A. de. (2003). *Prestatiegericht gedrag*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwers.
- Zee, F. van der. (z.d.). Deskresearch / Bureau-onderzoek [internetartikel]. Opgevraagd van <https://www.moaweb.nl/marktonderzoek-woordenboek/item/bureau-onderzoek-deskresearch.html> op 3 april 2018

Bijlage 1: Formulier midyear review

Midyear Review

Guideline

This Midyear Review form is part of SHL's Performance & Development system. At least once a year (May-June) an employee has a two way feedback conversation with his manager. Looking at performance and target realisation until now. And discussing what is needed and documented. This form is a guideline for this conversation. One can always add comments. When filling out the form, please keep in mind the following.

A. Performance and Target Realisation

This section looks at status targets / agreements up until now. Please mention the highlights and the tasks that went well and less well.

- Performance output
 - Is normal output based upon job description realized. Are specific targets realized. Think in terms of productivity, quality, efficiency, accuracy, multi-tasking etc.
- Job handling
 - Is the way how targets are realized satisfactory. Think in terms of **efficient, fair, safe**, initiative, pro-active, organisation, problem solving etc.
- Mentality
 - Is a good working mentality shown. Think in terms of **passionate**, motivation, working with colleagues, receiving / giving feedback.
- Skills
 - Are shown level of knowledge and skills on an acceptable level. Management, organisational, negotiation, motivational, leadership, reporting.

Fill out the table to discuss target realisation. Mention whether targets are being realized, if adjustments are needed or if specific support is needed to realize targets.

B. Personal Development

This section deals with the personal development of the employee. What is his ambition short and long term. What is needed to continue or improve current performance?

For example, this could be training, and/or working methods.

Please state agreements that are SMART (specific, measurable, acceptable, realistic and within a timeline).

If there is a clear ambition mid/long term and/or there is a need for a complex training or course then a Personal Development Form has to be made.

If you have any questions regarding the evaluation form, please contact the HR department.

Person to be evaluated:		Evaluated by:	
Function:		Function:	
Evaluation Period:		Evaluation Date:	
Description of most important tasks and responsibilities:			

A. Performance and Target realisation

	Current status	Agreed Actions
Performance output		
Job handling		
Mentality		
Skills		

Agreed target adjustments	Remarks

B. Personal Development

Training & Development	Completion Date

Personal Development Plan needed

☐

General Remarks Evaluator

Comments Employee

Do you see yourself in another position within SHL?

Signatures

Employees signature _____ Date: _____

Evaluator _____ Date: _____

Co-evaluator _____ Date: _____

Bijlage 2: Formulier endyear review

Year End Review

Person to be evaluated:		Evaluated by:	
Function:		Function:	
Evaluation Period:		Evaluation Date:	
Description of most important tasks and responsibilities:			

A. Current performance

What went really well? Please mention the performance highlights within the 4 categories. Not all categories have to be filled out.	
Performance Output	
Job handling	
Mentality	
Skills	
Competencies	

What went less well? Not all categories have to be filled out.	
Performance Output	
Job handling	
Mentality	
Skills	
Competencies	

Status agreed target previous year	Completed	Remarks

Overall End score (1-5)

--

B. Future agreements

Agreements / Targets for next year	SuccessMeasure € / time / other	Completion Date

Suggestions for improvement / Training & Development	Completion Date

Comments

Signatures

Employees signature _____

Date: _____

Evaluator _____

Date: _____

Co-evaluator _____

Date: _____

Bijlage 3: Score definitions SHL

Seaway Scoring (1 - 5 system)	Description	School marks (1 - 10 system, only for reference purposes)
1	Performs very insufficient / performance is far below the required level / clearly underperforms on several elements of a position. Improvement is not to be expected. Continuation / Extension of the contract in this position is not expected.	1
2	Performs insufficient / performance is below the required level / underperforms on more than specific element of a position. Improvement is possible and should get special attention. An action plan is required. Continuation / Extension of the contract in this position is possible if improvement is seen within a couple of months.	4
2,5	Performs slightly insufficient / performance is a bit less than the required level / underperforms on a specific element of a position. Improvement is likely. Improvement needs to be addressed clearly and expected performance should be clarified. Continuation / Extension of the contract in this position is likely.	5,5
3	Performs good / performance is at the required level / performs as expected. Development can be expected by setting specific and clear goals. Continuation / Extension of the contract in this position is without doubt.	7
3,5	Performs very good / performance is above the required level / performs at a specific element clearly above expectations / on certain elements room for development remains. Further development has to be stimulated by setting specific and challenging goals. Continuation / Extension of the contract in this position is without doubt. Keep attention for creating sufficient challenges.	8
4	Performs extremely good / performance is far above the required level / performs at several elements clearly above expectations / realizes for each element of the position at least a sufficient level. Only little room for further development within this position. Continuation / Extension of the contract in this position is very unlikely satisfying on the long run for the employee. Special attention is needed maintaining sufficient challenges.	9
5	Performs excellent / performs at all elements above expectations / no room for further development. Continuation of the contract in this position seems for employee as well as employer not desirable. Promotion or other position should be discussed.	10

Bijlage 4: Interviewvragen

Vragenlijst medewerker

Prestatiemanagement

1. Wanneer is het voor jou duidelijk wat er van je wordt verwacht?
2. Is dit nu ook het geval? Zo ja, wat heb je nodig om dat te behouden? Zo nee, wat heb je nodig om dit duidelijk te krijgen?
3. Wat heb je nodig om goed te kunnen presteren?
4. Wanneer voel je je gewaardeerd in je werk?
5. Wat maakt dat je het beste uit jezelf haalt?
6. Wat maakt dat je het meeste kan bijdragen aan het realiseren van de doelen van jouw team/afdeling?
7. Ervaar je voldoende mogelijkheden binnen de organisatie om je verder te ontwikkelen?

Het goede gesprek

1. Wanneer heb je het gevoel dat je een goed en betekenisvol gesprek over jouw functioneren met iemand hebt?
2. Wat moet een dergelijk gesprek voor jou opleveren?
3. Hoe ervaar je de gesprekken met jouw leidinggevende?
4. Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren? Waarom wel of waarom niet?

Feedback

1. Geef je wel eens feedback? Zo ja, aan wie?
2. Hoe belangrijk is het geven en ontvangen van feedback voor jou, om goed te kunnen functioneren?
3. Van wie krijg je feedback en waar gaat die feedback dan in de meeste gevallen over?
4. Geef je jouw leidinggevende wel eens feedback?
5. Heb je het gevoel dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende? En van andere personen buiten jouw leidinggevende?
6. Heb je behoefte aan meer feedback? Zo ja, vraag je hier zelf wel eens om?
7. Hoe ga je het liefst met feedback om en wat zou hierbij kunnen helpen?

De gesprekscyclus

1. Hoe zou jij de gesprekken over je functioneren gedurende het jaar het liefst zien? Denkend aan frequentie, inhoud, opvolging, relatie tussen beoordelen en belonen, relatie met jouw loopbaan en ontwikkelingsmogelijkheden et cetera.
2. Zijn er andere personen als je leidinggevende met wie je de gesprekken over je functioneren zou willen voeren? Zo ja, waarom?
3. Als je het helemaal zelf mocht bepalen, op welke manier zou jij dan aangestuurd willen worden op jouw functioneren?

Vragenlijst leidinggevende

Prestatiemanagement

1. Wanneer is het voor jou duidelijk wat er van je wordt verwacht?
2. Is dit nu ook het geval? Zo ja, wat heb je nodig om dat te behouden? Zo nee, wat heb je nodig om dit duidelijk te krijgen?
3. Wat heb je nodig om goed te kunnen presteren?
4. Wanneer voel je je gewaardeerd in je werk?
5. Wat maakt dat je het beste uit jezelf haalt?
6. Wat maakt dat je het meeste kan bijdragen aan het realiseren van de doelen van jouw team/afdeling?
7. Ervaar je voldoende mogelijkheden binnen de organisatie om je verder te ontwikkelen?

Het goede gesprek

1. Wanneer heb je het gevoel dat je een goed en betekenisvol gesprek over jouw functioneren met iemand hebt?
2. Wat moet een dergelijk gesprek voor jou opleveren?
3. Hoe ervaar je de gesprekken met jouw leidinggevende?
4. Hoe ervaar je de gesprekken met jouw medewerkers?
5. Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren? Waarom wel of waarom niet?
6. Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om het functioneren van jouw medewerkers goed te kunnen monitoren? Waarom wel of waarom niet?

Feedback

1. Geef je wel eens feedback? Zo ja, aan wie?
2. Hoe belangrijk is het geven en ontvangen van feedback voor jou, om goed te kunnen functioneren?
3. Van wie krijg je feedback en waar gaat die feedback dan in de meeste gevallen over?
4. Geef je jouw leidinggevende wel eens feedback?
5. Ontvang je wel eens feedback van jouw medewerkers?
6. Heb je het gevoel dat je voldoende feedback ontvangt van jouw leidinggevende? En van andere personen buiten jouw leidinggevende?
7. Heb je behoefte aan meer feedback? Zo ja, vraag je hier zelf wel eens om?
8. Hoe ga je het liefst met feedback om en wat zou hierbij kunnen helpen?

De gesprekscyclus

1. Hoe zou jij de gesprekken over je functioneren gedurende het jaar het liefst zien? Denkend aan frequentie, inhoud, opvolging, relatie tussen beoordelen en belonen, relatie met jouw loopbaan en ontwikkelingsmogelijkheden et cetera.
2. Zou je dit voor jouw medewerkers ook het liefst op deze manier zien?
3. Zijn er andere personen als je leidinggevende met wie je de gesprekken over je functioneren zou willen voeren? Zo ja, waarom?
4. Als je het helemaal zelf mocht bepalen, op welke manier zou jij dan aangestuurd willen worden op jouw functioneren?
5. Als je het helemaal zelf mocht bepalen, op welke manier zou jij jouw medewerkers dan willen aansturen op hun functioneren?

Bijlage 5: Analyseschema's interviews

Is het duidelijk wat er van je wordt verwacht?	
Respondent 1	'Ja, dat is duidelijk.' '.. Het zou wel duidelijker moeten zijn welke verantwoordelijkheden bij mij liggen en welke verantwoordelijkheden bij de project manager liggen.'
Respondent 2	'Ja, maar dat mag natuurlijk ook wel. We zijn al 2,5 jaar bezig en het project loopt echt wel op zijn einde.'
Respondent 3	'Ja, dat is wel duidelijk.'
Respondent 4	'.. Ik denk dat het officiële antwoord nee is, maar praktisch gezien kom ik er wel uit. Ik denk dat dat het juiste antwoord is.'
Respondent 5	'Nee.' '.. Nee. Op het moment dat het niet duidelijk is, dan kan je ook nergens aan gehouden worden.'
Respondent 6	'Hmm, ik denk dat daar een evolutie in zit. Het begint met een kennismaking en dat gaat steeds verder vorm krijgen.'
Respondent 7	'Ja, eigenlijk wel ja.'
Respondent 8	'.. Ik wacht nog even op goedkeuring, maar het is voor mij nu wel duidelijk.'
Respondent 9	'Voor mij was het eigenlijk direct al duidelijk wat er van mij verwacht werd toen ik aan deze functie begon. Er is nooit onduidelijkheid geweest.'
Respondent 10	'Ja.'
Respondent 11	'Voor mij persoonlijk was het meteen allemaal wel duidelijk.'
Respondent 12	'Ja, dat is wel lastig. Dat is nooit echt duidelijk'
Respondent 13	'Nou ja, uit ervaring weet ik wel wat er van me wordt verwacht'
Respondent 14	'Er zit altijd wel een grijs gebied in wat pak je op als project management en wat als engineering? Die afweging maak je per project.' '.. Voor mij werkt dat niet verstorend ofzo.'
Respondent 15	'.. Maarja, op zich is het voor mij nu wel duidelijk.'
Respondent 16	Op de vraag 'Maakt dat het onduidelijk om voor jou te bedenken wat er van jou wordt verwacht?', antwoordt respondent 16: 'Ja, best wel.'
Respondent 17	'.. Dat is één van de dingen waarvan ik ervaar dat dat zeker beter zou kunnen.' '.. Natuurlijk hebben we wat losse projectjes, maar zelden is dat heel concreet afgebakend en wordt er duidelijk gemaakt wat er van mij wordt verwacht.'

Wanneer is het duidelijk wat er van je wordt verwacht?	
Respondent 1	'Voor mijn functie is het erg belangrijk dat er een goede samenwerking en communicatie is tussen mij en de project manager. Ik denk dat er een dunne lijn zit tussen de taken die ik uitvoer en de taken die hij voor zijn rekening neemt. Dat is op zich prima, want we hebben dagelijks contact over deze werkzaamheden, maar het zou toch handiger zijn om hier een goede verdeling in te maken.'
Respondent 2	'.. Als je er goed over hebt gesproken met een aantal mensen. Als je het team kent en dus ook jouw plekje in het team kent. Als je jouw scope kent, dus het door jou uit te voeren deel. Dan wordt het voor jou wel langzamerhand duidelijk wat er van jou verwacht wordt en wat je nu precies juist niet moet doen. Gesprekken, daar draait het allemaal om.'
Respondent 3	'In principe als je een project krijgt en je hebt een project engineer, die vertelt jou wat er moet gebeuren. Vaak is dat wel redelijk duidelijk, omdat we projecten vaak op een bepaalde manier doen. Je weet dan wat er wordt verwacht.' '.. Als het niet duidelijk is, kun je dat altijd vragen. Dat heb ik zelf ook moeten leren, dat ik dat wel echt moet vragen.'
Respondent 4	'Oneerbiedig zeg ik altijd wanneer zij mij dat boekje met

	<i>verwachtingen meegeven. Dan is het wel redelijk duidelijk. Het moet op tijd en binnen budget. Dat is de simpele opdracht waarmee je altijd op pad wordt gestuurd.' '.. Ik heb met mijn lijnmanager de afspraak dat wanneer hij niets hoort, dat het goed gaat. Als ik nou merk dat er iets is waarvoor hij van buitenaf door een klant benaderd gaat worden om iets waarover de klant niet te spreken is, dan meld ik dit meteen bij hem. Ik moet zeggen dat het een zeer werkbare werkafpraak is.' '.. Alleen als het wat moeilijker is, dan zit je wat vaker aan tafel om even af te stemmen.'</i>
Respondent 5	<i>'Het is zelden duidelijk wat er van me verwacht wordt. Ik vind het belangrijk dat taken SMART zijn en een duidelijke deadline hebben. Ik vind het belangrijk om te weten wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen ik kan opereren. Een duidelijke afbakening van de scope. Welke bevoegdheden heb je om dingen uit te voeren?'</i>
Respondent 6	<i>'Ja, dat ligt er gewoon aan. Dat ligt aan het onderwerp. Waar ik door de jaren heen wel op uit ben gekomen is dat je goed moet vragen wat de verwachting is. Zomaar aannemen op basis van een paar woorden werkt niet altijd.' '.. Ik denk nu ook dat het met mijn huidige leidinggevende, dat het heel belangrijk is om te weten hoe hij bepaalde dingen ziet. In het begin moet je dan investeren in verdiepende gesprekken zeg maar.'</i>
Respondent 7	<i>'Gesprekken met mijn leidinggevende, mijn functiebeschrijving, de wekelijkse BILA's waarin we afstemmen welke kant we opgaan en hoe we het aanpakken.'</i>
Respondent 8	<i>'Als er een aantal basistaken zijn die duidelijk zijn voor mij. Dat moet goed doorbesproken worden.' '.. Verder denk ik ook dat een stukje eigen initiatief ook iets is dat gewaardeerd moet worden, maar ook dat als je eigen initiatief neemt dat er dan feedback op moet komen.'</i>
Respondent 9	<i>'Het is voor mij belangrijk dat ik het contract goed ken. Dat ik bijhoud wat er opgeleverd word en wat de deadlines onder het contract zijn.' '.. Ik moet bij alle informatie kunnen, zodat ik precies op de hoogte ben van wat er wordt uitgewisseld. Dat is voor mij het belangrijkste in mijn werk en dat gaat eigenlijk prima.'</i>
Respondent 10	<i>'Nou, als medewerker is het van belang dat ik weet waar de organisatie heen wil gaan. Dat uit zich in een strategie en vertaalt zich naar een missie en visie, maar het begint met de strategie. Als ik dat weet, dat kan ik daar zelf iets mee doen en dat naar mijn teams communiceren.'</i>
Respondent 11	<i>'Ik vind het lastig in mijn leidinggevende rol.' '.. Verwachtingsmanagement is daar ook een stukje van. Persoonlijk ben ik dat nog aan het leren, want ik loop daar tegenaan. Ik zou het fijn vinden als er vanuit HR een of ander model komt, waarmee ik ondersteund word.'</i>
Respondent 12	<i>'Ik heb zelf wel een beeld van hoe het zou moeten zijn en dat heb ik ook wel vaak bij mijn leidinggevende aangegeven en die is het er wel mee eens dat de betrokkenheid hoger kan. Je bent voor mijn gevoel een beetje een roeping in de woestijn. Nou ja, dan moet je het zelf proberen af te dwingen. Persoonlijk doe ik dat ook wel, maar dan komt het heel erg op de relatie aan. Kan je met de project manager goed overweg en wat is zijn stijl? Dat is heel erg verschillend per project manager. Dat kan de betrokkenheid wel verhogen. Maar dat is dus heel erg daarvan afhankelijk en geen gegeven van dit is je rol binnen het projectteam. Natuurlijk zullen mensen zeggen van het staat op het managementsysteem, dat is je rol. Maar zo gemakkelijk ligt het niet.'</i>
Respondent 13	<i>'Ik weet zelf wat ik belangrijk vind in mijn werk en dat is dat er geld verdiend wordt. Dat botst nog wel eens met mijn</i>

	<i>managers. Die verwachten dat ik ook dingen doe die ik niet nodig vind.'.. Dus ik weet precies wat mijn taken zijn, maar ik wil ze ook nog wel eens niet doen. Gewoon omdat ik andere dingen belangrijker vind en dat geeft natuurlijk wel eens wrijving. Maar daar trek ik me niet zoveel van aan eerlijk gezegd. Ik ben aangenomen om geld te verdienen. Dat is mijn doel dus ik hou wel een beetje rekening met mijn managers, maar als ik een keuze moet maken dan geef ik de prioriteit aan de projectmatige dingen en later pas de administratieve zaken. Misschien ben ik daar wel een beetje apart in, maar iedereen heeft zo zijn manier van werken.'</i>
Respondent 14	<i>'Als je al vaker met die project manager hebt samengewerkt dan weet je elkaar goed te vinden. Als dat niet zo is, dan mismatcht dat soms wel eens en dan moet je elkaar weer proberen te vinden. Op zich werkt dat goed. Voor mij werkt dat niet verstorend ofzo.'</i>
Respondent 15	<i>'Nou, mijn rol is vrij nieuw. Er zijn maar een paar mensen met deze functie. Deze functie is ontstaan omdat er zoveel nieuwe en jonge engineers kwamen. Dus in het begin hebben we daar wel een beetje naar gezocht. Het is best een brede rol, we doen ook engineering support voor de proposals afdeling. In het begin leek het een beetje of je de vliegende keep was, dat je als manusje van alles voor alles ingezet werd. Nu wordt het steeds wat gestructureerder. We hebben nu ook bepaalde projecten waar we op zitten, daarvan zijn we de vraagbaak. Maarja als de één er niet is, gaan ze toch naar de ander toe.'</i>
Respondent 16	<i>'Bij projecten is dat eigenlijk nooit helemaal duidelijk, zeker bij tenders niet. De doelen zijn gewoon nooit gedefinieerd en dat maakt het soms wel lastig. Maar ik ervaar wel dat er een open sfeer is en dat ik altijd even bij mijn manager mag binnenlopen als iets mij niet duidelijk is. Dan legt hij mij wel uit wat de bedoeling is. Wat mij niet altijd duidelijk is en waar ik best ontevreden over ben is de efficiëntie van de communicatie met andere afdelingen. Dat moet wel echt verbeterd worden.'</i>
Respondent 17	<i>'.. Als iemand nou tegen mij zegt van 'luister, we gaan het zo en zo doen. Het komende jaar gaan we niemand meer in vaste dienst nemen'. Dan zal dat een hoop discussies opleveren met mensen die dat graag zouden willen en misschien zal het wel leiden tot verloop, maar het is hartstikke duidelijk wat je kunt uitstralen.'</i>

Factoren voor goede prestaties

Respondent 1	<i>'Wat ik nodig heb zijn goede middelen. Het is belangrijk dat ik beschik over een goed team.'</i>
Respondent 2	<i>'In ieder geval een goed team, dat weet ik.'.. Daarnaast heb ik duidelijkheid nodig, dus je moet ook een sfeer creëren waarin dat er is.'</i>
Respondent 3	<i>'Ja, toch wel een deadline. Als ik geen deadline heb, ga ik toch eerder zweven.'</i>
Respondent 4	<i>'Voldoende autonomie in de functie. Zelf ook daadwerkelijk wel een bijdrage leveren aan het project en de ruggensteun van je manager.'</i>
Respondent 5	<i>'Goede werksfeer vind ik belangrijk, fijne collega's. Dat maakt namelijk veel uit of je met enthousiasme naar je werk gaat. Daarnaast wil ik ook lol hebben in mijn werk. Ik wil iets doen wat ik leuk vind.'.. En ik wil contact houden met de praktijk, voor mij moet het echt worden. Buiten gaat er iets gebeuren en daar wil ik bij zijn. Ik vind het prima om op kantoor te zitten, maar ik wil ook bij het resultaat buiten zijn. Daarom heb ik voor offshore gekozen.'</i>
Respondent 6	<i>'Om goed te presteren moet die verwachting dus heel duidelijk zijn. En wat voor mij belangrijk is, is dat ik voor een groot deel</i>

	<i>vrij word gelaten in hoe ik dat doel kan bereiken.'</i>
Respondent 7	<i>'Een opdracht.' '.. En wat ik daarin nodig heb, een stukje vrijheid. Dat vind ik persoonlijk heel prettig. Met vrijheid krijg je een stukje waardering voor je werk.'</i>
Respondent 8	<i>'Nou wat ik net zei, de vrijheid die ik krijg om de dingen te doen die gedaan moeten worden. Ook dat je zelf kan bepalen wat goed voor die functie is.'</i>
Respondent 9	<i>'De betrokkenheid bij het team.'</i>
Respondent 10	<i>'Eigenlijk hetzelfde. Ik wil ook van mijn baas horen van wat ben je van plan? Wat is de organisatie van plan?' '.. Dus ik heb gewoon nodig dat ik betrokken ben bij het plan, dat is voor mij voldoende.'</i>
Respondent 11	<i>'Ruimte, denk ik. Feedback, dat is ook belangrijk. Weten waar je staat levert dat je op.' '.. Ik denk echt waar iedereen behoefte aan heeft. Een stukje feedback.'</i>
Respondent 12	<i>'Je moet wel waardering krijgen en het gevoel hebben dat je gesteund word. Hoe belangrijker het project, hoe hoger de belangen, dan is het wel belangrijk dat jouw leidinggevende achter je staat. Ik vind dat er ook wel ruimte moet zijn voor discussie en je moet fouten kunnen maken. Je kan niet constant dezelfde fout maken, maar als je er niet over kunt praten of je meteen een draai om je oren krijgt, dan creëert dat dat je dingen voor jezelf houdt' '.. Ik zou ook zeggen gecoacht worden.'</i>
Respondent 13	<i>'Het belangrijkste wat je nodig hebt is goede mensen. Je kan wel zeggen makkelijk gezegd, maar met goede mensen bedoel ik niet alleen mensen die goed sommetjes kunnen maken. Dan bedoel ik ook mensen die het leuk vinden en enthousiast zijn. Dat is het allerbelangrijkste in je werk, dat je in een enthousiast team werkt en mensen plezier in hun werk hebben.'</i>
Respondent 14	<i>'.. Ik denk sowieso steun van mijn lijnmanager, dan ben ik al een heel eind denk ik.'</i>
Respondent 15	<i>'Ja, goede input natuurlijk. Dat lijkt me logisch, haha. Het moet een beetje uitdagend zijn, denk ik. Dat geldt voor iedereen wel, denk ik.'</i>
Respondent 16	<i>'Ik moet weten wat het doel is van een project en welke resultaten zij verwachten. In het algemeen, maar ook van mij. Ik moet goed weten wat zij van mij verwachten. Daarnaast kan ik voldoende op mijn eigen professionaliteit en kennis steunen om goed te presteren. Daarnaast is het belangrijk dat ik over goede bronnen beschik en de juiste trainingen heb gehad.'</i>
Respondent 17	<i>'In ieder geval een heel goed team mensen om me heen. Dat is echt de basis. Ik denk ook dat dat het enige antwoord is dat ik hierop kan geven. Een goed team mensen. Ik vind dat ik dat op dit moment ook echt heb.'</i>

Waardering in je werk	
Respondent 1	<i>'Als mensen vertellen dat ik goed werk heb afgeleverd. Mensen doen dat ook wel hoor'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, bij terugkoppeling. Heel menselijk zal dat zijn, maar bij directe complimentjes. Dat je leidinggevende zegt van 'zo, dat heb je goed gedaan!' of van iemand vanuit het team. Dat heeft met erkenning te maken. Het uitspreken, ik weet dat dat belangrijk is. Ik probeer dat dan ook zelf te doen naar de teamleden toe.'</i>
Respondent 3	<i>Op de vraag 'voel je je op dit moment gewaardeerd in je werk?' antwoordt respondent 3: 'Ja, vanwege dit project wel. Dat komt omdat ik laatst de feedbacksessie met mijn huidige leidinggevende binnen het project had en dat was ook heel positief.'</i>
Respondent 4	<i>'Ik denk het vertrouwen en de autonomie.'</i>

Respondent 5	<i>'Daar moet absoluut aan gewerkt worden. Bij *bepaalde afdeling* heb ik mij nooit gewaardeerd gevoeld in mijn werk, maar dat is niet wat je vraagt.'.. Nouja, sowieso wordt het nooit gezegd dat je iets goed hebt gedaan. Heel af en toe dan, in je beoordelingsgesprek, maar dat lijkt soms ook een beetje schijnheilig.'</i>
Respondent 6	<i>'Oh, dat kan op verschillende manieren. Dat kan door een compliment te krijgen, doordat er een gepaste beloning tegenover staat. Maar dat kan ook doordat ik zie dat er dingen veranderen. Dan hoef ik niet eens een compliment te krijgen, maar dan zie ik dat dat werkt en dat mijn werk eraan heeft bijgedragen.'</i>
Respondent 7	<i>'Een jaarlijkse beoordeling zegt me niet zoveel. Ik vind het belangrijk als je in je dagelijkse of wekelijkse gesprekken feedback krijgt over iets wat wel of niet goed gaat. Natuurlijk is het lekker als je complimenten krijgt, maar het is ook fijn als je andere feedback krijgt over wat je nog zou kunnen verbeteren.'</i>
Respondent 8	<i>'Ik voel me al vrij snel gewaardeerd. Ten eerste als ik zelf iets maak, dan ben ik al snel tevreden. Ik hou van mezelf uitdagen en tot nieuwe dingen komen, daar word ik zelf al heel blij van. Als ik dat dan deel en er komen goede reacties op, dan ben ik daar ook heel tevreden mee. Dan weet ik dat wat ik heb gedaan een positieve invloed heeft gehad. Op die manier voel ik mij gewaardeerd.'</i>
Respondent 9	<i>'Als het goed gaat zoals het gaat. Als je er vertrouwen in hebt dat wat je doet, dat het van toegevoegde waarde is.'</i>
Respondent 10	<i>'Dat zit in heel veel dingen. Dat zit zeker niet alleen in beoordeling. We zijn allemaal mensen en we vinden het allemaal fijn om te horen als we het goed hebben gedaan. Ik vind het ook prettig om te horen als ik het niet goed heb gedaan, dat mag je ook horen van je leidinggevende. Dus eigenlijk wat ik nodig heb is dat je gewaardeerd word, maar dat je ook een band hebt waarbij je elkaar kunt vertrouwen. Dat er een open lijn van communicatie is.'</i>
Respondent 11	<i>'Als dingen goed gaan. Of als je ergens tegenaan loopt en je komt tot een oplossing. Of als mensen even hun verhaal kwijt moeten, hier even binnenlopen en dan zeggen 'bedankt voor je tijd'. Dat je ziet dat ze er wat aan gehad hebben.'</i>
Respondent 12	<i>'Dat kan op meerdere vlakken. Iemand kan even zeggen dat je het goed hebt gedaan. Nu ben ik niet zo heel erg van het bedelen om complimenten, maar een compliment helpt wel. Ik denk dat andere mensen dat ook hebben. Financieel ook, niet dat je het idee hebt dat je echt onderbetaald word voor je functie. Dat helpt ook. Ik vind het ook fijn als de dingen die ik doe ook gezien worden.'</i>
Respondent 13	<i>'Waardering kun je ook voor je eigen werk hebben, dat je denkt nou dat heb ik weer goed gedaan. Maar het kan ook komen van je manager. Niet alleen zeggen wanneer je het niet goed hebt gedaan, maar ook als je het wel goed hebt gedaan.'</i>
Respondent 14	<i>'Voor een deel als je input wordt gewaardeerd en als waardevol wordt beschouwd. Als er iets mee wordt gedaan en het niet wordt afgewimpeld. Ook wel aan het einde van een project, als mensen zeggen van 'goh, ik heb je niet veel gezien dus het zal wel soepel verlopen zijn. Goed gedaan'. Dat gebeurt niet altijd.'</i>
Respondent 15	<i>'Ik denk als je een complimentje krijgt of als je zelf vind dat je goed hebt gepresteerd. Ja, complimentjes zitten er hier niet echt in bij *bepaalde afdeling*. Dat is nooit zo geweest. Ik weet niet wat dat is.'</i>
Respondent 16	<i>'Wanneer een taak voltooid is en ik het document getekend terugkrijg en dit kan verspreiden. Dat ik dan ook even van mijn manager te horen krijg dat ik het goed heb gedaan.'</i>

	<i>Daarnaast vind ik een bonus ook fijn, daar voel ik me ook wel gewaardeerd door.'</i>
Respondent 17	<i>'Op het moment dat je denkt ik moet dit bereiken en je hebt het bereikt. Dus als je zelf tevreden bent met je resultaat, een stukje zelfvoldoening. En daarnaast vind ik het ook leuk als je van degene waarmee je samenwerkt hoort dat je het goed hebt gedaan. Dus een compliment of een waardering door middel van een evaluatie spelen daar een grote rol in.'</i>

Doorgroeimogelijkheden	
Respondent 1	<i>'Ja, die zijn er voldoende.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, ik werk al lang bij SHL. 15 jaar al en inmiddels ken ik alle mensen. Je hoort wel eens wat en dan weet je ik moet naar die of naar die. Ik heb zeker niet het gevoel dat ik vergeten word binnen de organisatie.'</i>
Respondent 3	<i>'Op dit moment heb ik het idee dat ze erg terughoudend zijn en de rem erop zetten bij een aantal mensen.' '.. Nou, ik heb het idee dat een lijnmanager ook naar HR moet verantwoorden dat als mensen een promotie moeten maken, waarom dat dan zou moeten.' '.. Dus de plekken zijn er wel, maar die mensen worden buiten de organisatie gezocht. Ik heb het idee dat er meer mensen van buitenaf worden aangenomen dan dat er promotie wordt gemaakt. Ik vind dat een vreemde gang van zaken en ik vind dat het een vreemd signaal afgeeft. Dat is te merken onder de medewerkers, vind ik.' '.. Carrièremogelijkheden zijn belangrijk en die zie ik nu te weinig.'</i>
Respondent 4	<i>'Ja, die zijn er voldoende.'</i>
Respondent 5	<i>'.. Maar ze laten niemand doorgroeien en nemen alleen maar mensen aan van buitenaf. Daarnaast worden die mensen van buitenaf toch door mij en mijn collega's als minder capabel beschouwd dan een hoop collega's die gewoon intern zitten. Dus dat is ook een frustratiepunt voor mij en een hoop anderen, dat er veel geschikte mensen intern zijn om door te groeien maar dat die kans wordt ontnomen omdat ze veel mensen van buitenaf aannemen.' '.. Er zijn handenvol mensen die overwegen om weg te gaan bij *bepaalde afdeling*. Of spelen met de gedachte in ieder geval.'</i>
Respondent 6	<i>'Nou, op zichzelf zijn die natuurlijk wel belangrijk om een bepaald perspectief te zien. Maar goed, ik heb er bewust voor gekozen om deze rol op te pakken. Dat is een hele bewuste keuze geweest. Ik zie hier niet zoveel doorgroeimogelijkheden in zitten' '.. Maar ik vind deze rol op zich wel heel aardig, dus ik heb geen behoefte om te switchen.'</i>
Respondent 7	<i>'Dat hoeft voor mij niet meer zo.'</i>
Respondent 8	<i>'Ja, wel tevreden. Ik ben nu natuurlijk zelf met het ontwerpen van een nieuwe functie bezig en dat is bijna rond. Ik ben blij dat die kans zich heeft voorgedaan en ik ben benieuwd wat daar weer uit gaat komen.'</i>
Respondent 9	<i>'Ja, zeker.'</i>
Respondent 10	<i>'Dat verschilt van jaar tot jaar. We hebben jaren gehad dat we enorm groeiden en toen was er enorm veel plek.' '.. We zien nu niet echt grote groeiscenario's, dus dan is de ontwikkelingsmogelijkheid beperkt.'</i>
Respondent 11	<i>Op de vraag 'Hoe belangrijk zijn doorgroeimogelijkheden voor jou?', antwoordt respondent 11: 'Dat is het nooit echt geweest. Ik ben niet één van die mensen die wanhopig naar de toekomst kijkt.'</i>
Respondent 12	<i>'Nou, dat begint wel een beetje beperkt te worden. Maar daarnaast is SHL gewoon een heel leuk bedrijf. Daarom hou je het relatief lang vol zeg maar. Maar voor mij is de groei er wel een beetje uit. Als wij eind dit jaar geen nieuwe EPCI's scoren, wat ga ik dan doen? Moet ik dan weer een klein project in mijn</i>

	<i>eentje gaan doen? Ik weet niet of ik daar heel veel motivatie uit kan halen.'</i>
Respondent 13	Op de vraag 'En heb jij nog de intentie om door te willen groeien of iets anders te gaan doen?', antwoordt respondent 13: <i>'Nee, zeker niet. Ik zit hier prima. Ik heb genoeg gedaan.'</i>
Respondent 14	<i>'Het ligt er natuurlijk een beetje aan of je door wilt groeien. Tot nu toe heb ik dat altijd wel zo ervaren, ja.'</i>
Respondent 15	<i>'Oh ja hoor, die heb ik ook gekregen. Maar niet altijd gepakt. Nu wel, in deze functie. Maar die mogelijkheden zijn wel altijd geboden, absoluut. Maar ik heb daar nooit behoefte aan gehad.'</i>
Respondent 16	<i>'Ik zit nu wel goed, dus ik heb geen intenties. Maar ik weet ook eigenlijk niet zo goed of die mogelijkheden er zijn. Volgens mij worden er niet veel mensen aangenomen en groeien er ook niet zoveel mensen door. Maar ik denk dat mogelijkheden er wel degelijk zijn, maar dat je wel over voldoende kennis en ervaring moet beschikken. En je moet er zelf ook voldoende in geloven.'</i>
Respondent 17	<i>'Eigenlijk zou ik nee moeten zeggen, want na dit is er eigenlijk niks meer. Terwijl ik die mening tegelijkertijd jaren geleden ook had en als je nu kijkt heb ik toch weer een team erbij.' .. Zonder dat je het echt door hebt, verbreed je rol zonder dat je echt van positie wisselt. Ik denk niet dat ik nog echt kan doorgroeien binnen SHL, maar die rolverbreding is er wel.'</i>

Ontwikkelingsmogelijkheden	
Respondent 1	<i>'Ja, die zijn er voldoende.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, ik werk al lang bij SHL. 15 jaar al en inmiddels ken ik alle mensen. Je hoort wel eens wat en dan weet je ik moet naar die of naar die. Ik heb zeker niet het gevoel dat ik vergeten word binnen de organisatie.'</i>
Respondent 3	<i>'Ja, dat is wel prima verzorgd.'</i>
Respondent 4	<i>'Ja, die zijn er voldoende.'</i>
Respondent 5	<i>'Ik denk dat je mensen op cursus moet sturen als zij dat leuk vinden, stel ze vinden staal bewerken leuk. Laat het ze doen. Ik ben van mening dat mensen daar gemotiveerd van raken en dat het een toegevoegde waarde voor de afdeling is. Je mag alleen op cursus als het echt voor je huidige functie benodigd is. Je moet de motivatie binnen je afdeling stimuleren.'</i>
Respondent 6	<i>'Dat vind ik belangrijk. Daar ben ik ook altijd mee bezig. Ik vind het belangrijk dat je voldoende ontwikkelingsmogelijkheden krijgt. Niet alleen voor mezelf hoor, ook voor anderen.' .. Ik denk dat dat beter kan.'</i>
Respondent 7	<i>'Dat hoeft voor mij niet meer zo.'</i>
Respondent 8	<i>'.. Maar voor mij is het goed.'</i>
Respondent 9	<i>'Ja, zeker.'</i>
Respondent 10	<i>'Ja, zeker. Ik denk dat je binnen SHL alles kunt doen wat je wilt doen. We hebben daar een heel groot budget voor.'</i>
Respondent 11	<i>'Ja, ik heb nog genoeg te ontwikkelen.' .. Er is niets ingericht. Dat betekent dat alles ook mogelijk is. Als ik tegen mijn leidinggevende zeg van hier en hier ligt mijn behoefte, dit zijn dingen die daarbij aansluiten en ik zou graag één van deze opleidingen volgen. Dan zijn daar de mogelijkheden voor.'</i>
Respondent 12	<i>'Ik mag wel cursussen doen, dus ik kan me wel verrijken in de kennis. In de functie zelf kan ik projectinhoudelijk nog wat leren. Ik kan denk ik nog veel leren als ik meer betrokken word bij de projecten. Bij commerciële dingen bij de klant, als ik vooraf bij dingen betrokken word. Als dat zo is, dan zie ik nog voldoende doorgroeimogelijkheden. Als dat niet zo is en het blijft zoals het nu gaat, dan gaat het vervelen. Dan blijft dat gebrek aan betrokkenheid en blijf je hetzelfde doen als je altijd doet. Wat dat betreft raak je dan toch een beetje</i>

	<i>verveeld.'</i>
Respondent 13	<i>'Ja, zeker. Ik leer elke dag weer bij. Dat gaat gewoon door tot je met pensioen gaat. Dat leerproces houdt nooit op.'</i> Op de vraag 'En opleidingsmogelijkheden?', antwoordt respondent 13: <i>'Ik denk niet dat ik dat nog ga doen, maar als het iets heel specifiek is wat ik nog ga gebruiken in mijn werk dan ben ik daar best voor te porren. Maar langdurige opleidingen heb ik geen zin meer in hoor. Maar ook die optie wordt hier wel geboden. Dat doen ze wel goed. Ik vind ook dat als mensen enthousiasme uitstralen om meer kennis op te doen, dan vinden ze dat dus kennelijk leuk. Dan moet je dat ze ook laten doen. Ja, dan kost het geld, maar uiteindelijk heb je er wel wat aan. En je houdt mensen aan boord. Dat is ook belangrijk. Als jij overal nee tegen zegt, dan zeggen ze ook ik ga wat anders zoeken.'</i>
Respondent 14	<i>'Ja, in principe wel. Maar je moet wel zelf aangeven wat je dan wilt gaan doen. Dat vind ik ook wel goed.'</i>
Respondent 15	<i>'De mogelijkheden zijn er wel, maar ik heb daar op dit moment geen behoefte aan. Ik heb daar dan ook geen gebruik van gemaakt de laatste jaren. Ik weet niet of anderen dat wel hebben gedaan eerlijk gezegd.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, ik krijg wel de kans om trainingen te doen.'</i> .. <i>Ik wil graag een leiderschapstraining gaan doen. Ik denk dat mijn leidinggevende het wel goed vindt als ik dat ga doen, dus in die zin ervaar ik dat wel.'</i>
Respondent 17	<i>'Tja. Ik probeer een klimaat te creëren waarin iedereen zich best wel kan ontwikkelen. Ik probeer ze wat projectjes te geven, kijk wat naar trainingen. Maar er zit ook een limiet aan het budget dat we hebben. Je gaat iedereen niet alleen maar trainen, want niet alle trainingen zijn nuttig voor SHL.'</i>

Factoren voor een goed gesprek	
Respondent 1	<i>'Wanneer het een open en relaxed gesprek is. Een normaal gesprek dat niet geforceerd is of waarvan je merkt dat het opgelegd is. Waarin je ook goede feedback krijgt.'</i>
Respondent 2	<i>'Op het moment dat ik doorheb dat een ander zich verdiept heeft in mijn situatie, weet wat er speelt en een aantal signalen heeft opgepakt die ik wellicht eerder heb aangegeven. Ik vind het ook belangrijk dat ik een stukje voorbereiding merk.'</i>
Respondent 3	<i>'Als het gaat om functioneringsgesprekken, dat vind ik wel fijn. Ik ervaar openheid en ik hoor altijd goed de feedback aan.'</i>
Respondent 4	<i>'Ik denk dat dat is als we in voldoende mate ideeën hebben uitgewisseld. Dat we door meerdere meningen bij elkaar te brengen, kijken wat de beste weg voorwaarts is.'</i>
Respondent 5	<i>'Dan verwacht ik wel van mijn leidinggevende dat hij goed beslagen ten ijs komt. Dat hij zich goed heeft laten informeren bij de mensen met wie ik werk, want ik werk niet dagelijks met mijn leidinggevende.'</i>
Respondent 6	<i>'Ja, als je het hebt over een goed gesprek, dan moet dat op basis zijn van gelijkwaardigheid. Dat vind ik wel heel belangrijk. Dat is ook als er écht naar elkaar wordt geluisterd en actief wordt geluisterd.'</i> .. <i>Aandacht en respect voor elkaar.'</i>
Respondent 7	<i>'Als het een open gesprek is en ik vind het fijn als ik ook wel mag aangeven wat ik vind als ik dat nodig vind.'</i>
Respondent 8	<i>'Wat ik heel fijn vind is veel directheid. Niet eromheen draaien, gewoon zeggen waar het op staat. Ik hou van hele directe feedback.'</i> .. <i>Ik denk eigenlijk gewoon een echte dialoog, dat maakt voor mij een goed gesprek.'</i>
Respondent 9	<i>'Als je open en vrij naar elkaar kunt spreken. Dat je kan zeggen wat je wilt zeggen, zonder dat je daarbij iemand af valt.'</i>

Respondent 10	<i>'Het moet goed voorbereid zijn en het is handig als het met voorbeelden wordt onderbouwd.'</i>
Respondent 11	<i>'Dan moeten er dingen in staan die goed gaan, dingen die niet goed gaan. Uiteindelijk hangt het er vanaf hoe die prestatie dan is, maar die opsomming van die twee factoren moet je prestatie dan reflecteren. Dat heb ik liever dan dat je een goed cijfer krijgt en de kamer uitloopt en denkt ik moet nog een hele berg verbeteren.'</i>
Respondent 12	<i>'Nou, ik moet zeggen dat mijn leidinggevende dat altijd wel goed doet. Hij bereidt zich voor en vraagt aan meerdere mensen die met mij hebben gewerkt wat ze van mij vinden en werkt dat dan ook uit. Dat is op zich wel prettig, als iemand er tijd in heeft gestopt en met dingen komt die je niet kent. Er kunnen altijd dingen zijn waar je het niet mee eens bent, maar eerlijk gezegd als je tijdens je beoordelingsgesprek iets te horen krijgt dat je nog nooit eerder hebt gehoord is dat ook wel een beetje vreemd. Dan had je leidinggevende dat ook wel eerder mogen aangeven. Dat hoeft niet te wachten tot het einde van het jaar.'</i>
Respondent 13	<i>'Een goed gesprek begint altijd met hoe gaat het met je? Hoe bevalt het werk? Gewoon hoe is het met je? Zo begint het meestal ook wel hoor, maar zo moet het ook gewoon zijn. Hoe is het met je gezondheid? Heb je het naar je zin hier? Zijn er problemen? Gewoon normale menselijke dingen die een mens ook vraagt. Dat is heel belangrijk.'.. Maar de bedoeling is dat je er iets aan over houdt, in ieder geval een goed gevoel.'</i>
Respondent 14	<i>'Als het een open en vertrouwd gesprek is.'</i>
Respondent 15	<i>'Als de acties duidelijk zijn denk ik, voor beide partijen. Dat is het belangrijkste.'</i>
Respondent 16	<i>'Dat het een open gesprek is en dat iemand daadwerkelijk geïnteresseerd is in mij.'</i>
Respondent 17	<i>'Ten eerste als er geen nieuwe dingen naar boven komen en het heel feitelijk blijft. Op het moment dat ik met iemand in gesprek ga en ik kan een aantal voorbeelden benoemen, dan bereik je iemand ook. Dan loopt het gesprek al veel prettiger.'</i>

Beoordelingsgesprek	
Respondent 1	<i>'Het beoordelingsgesprek is ook wel prima. Ik kan nog weinig zeggen over de beoordelingsgesprekken met mijn huidige leidinggevende, want die heb ik nog niet echt gehad.'.. Ik denk dat het voor mij wel oké is.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, vind ik wel een prima gesprek hoor.'.. Hij begint altijd met het doorspreken en het beargumenteren waarom hij tot een bepaalde beoordeling is gekomen. Daarna is er zeker sprake van een gesprek van twee kanten. Ook als ik iets niet zo goed begrijp, dan licht hij het ook toe.'</i>
Respondent 3	<i>'Ja, het is wel een ander gesprek dan dat je even naar binnen loopt. Bij een beoordelingsgesprek gaat de deur dicht en als je even naar binnen loopt ga je even op de rand van het bureau zitten en hou je de deur open. Het beoordelingsgesprek is formeler, maar alsnog wel prettig. Dat is meer omdat mijn leidinggevende zich open en eerlijk opstelt en ik ook. Dat is wel fijn. Ik ben inhoudelijk niet altijd tevreden met de uitkomst, maar over de gang van het gesprek wel.'</i>
Respondent 4	<i>'Ja, dan word je als persoon beoordeeld. Daar kan je het mee eens zijn of niet mee eens zijn, maar dat is veel meer een mededelingen setting. Tussentijds is het veel meer een overlegstructuur.'.. Voor mij ligt er niet zoveel druk op.'</i>
Respondent 5	<i>'Nou, heel bondig is dat van 'Ja, nouja, het gaat wel goed. Keep up the good work'. En dan vraag ik van 'Oké, maar waar gaat dit dan naartoe?'. Dan krijg ik te horen 'Nou, je mist nog wat ervaring dus we gaan het gewoon zo voortzetten'. Nou, dat zijn de gesprekken.'.. Het is niet persé onprettig als ik</i>

	<i>voel me niet op mijn gemak, maar het is ook niet waardevol. Totaal niet.'</i>
Respondent 6	<i>'.. Maar uit het beoordelingsgesprek haal ik niet veel.'</i>
Respondent 7	<i>'Ja, dat heb ik pas één keer meegemaakt. Ik had wel de indruk dat het meer een doel op zich was, van we moeten weer beoordelen. We hebben de salarisronde weer.'</i> <i>'.. Misschien zou je toch wat meer de menselijke factor kunnen uitlichten van 'hoe ben jij als mens en hoe kan jij nog meer toegevoegde waarde leveren?'</i> <i>'.. Het beoordelingsgesprek is voor mij eenrichtingsverkeer. Dat zou wat meer tweerichtingsverkeer mogen zijn.'</i>
Respondent 8	<i>'.. Hij is pas mijn leidinggevende sinds 1 januari, dus ik heb nog geen beoordelingsgesprek met hem gehad. Wat ik wel verwacht is dat als hij mij een beoordeling geeft, dat hij mij goed kan uitleggen waarom hij mij een bepaalde beoordeling heeft gegeven.'</i> <i>'.. Voorheen is het beoordelingsgesprek ook nooit een dialoog geweest. Het is iets wat op papier gezet wordt en dat wordt dan leuk aan je verteld. Als je het er niet mee eens bent, wordt het wellicht her en der een beetje aangepast, maar het oordeel staat al vast.'</i> <i>'.. Dat heeft voor mij dan ook niet zoveel waarde, want je kan niet overeenstemmen met elkaar.'</i>
Respondent 9	<i>'Het beoordelingsgesprek is binnen 5 minuten klaar.'</i> <i>'.. Als er geen onverwachte dingen naar boven komen in dat gesprek, vind ik dat prima.'</i> Op de vraag 'Heeft het beoordelingsgesprek dan veel waarde voor jou?', antwoordt respondent 9: <i>'Nee, totaal niet.'</i>
Respondent 10	<i>'Ja, ik vind dat op zich niet vervelend. Om te hebben niet en ook niet om te voeren. Ik vind het ook niet vervelend om aan te geven waar iemand zich nog in moet verbeteren. Ik denk dat iedereen ook wel erkent dat je jezelf continu moet blijven verbeteren.'</i>
Respondent 11	<i>'Ja, ik heb goede gesprekken over mijn functioneren met mijn leidinggevende.'</i>
Respondent 12	<i>'Het beoordelingsgesprek is toch wel vaak een monoloog. Er wordt jou verteld van 'dit is het' en daar hangt dan jouw beoordeling aan. Je kunt er op reageren, maar het staat toch al vast. Ik vind het allemaal prima als het zo gaat, maar als ik het er dan niet mee eens ben zeg ik het ook. Als ik dan te horen krijg van we kunnen er niets mee doen, dan heeft het toch niet zoveel zin. Maar ik herken me er wel elke keer in, dus wat dat betreft is er niet zoveel mis mee. Maar ook dat is heel persoonlijk. Doet jouw leidinggevende er iets mee of niet?'</i>
Respondent 13	<i>'.. Bij mijn vorige werkgevers werd ook gevraagd wat ik van hen vond. En kreeg ik ook vaak te horen van 'als je het niet eens met me bent, geef het dan ook aan'. Het is hier gewoon puur eenrichtingsverkeer. Een manager kan er toch ook gewoon helemaal naast zitten? Dat vind ik echt.'</i> Op de vraag 'Het is voor jou niet waardevol?', antwoordt respondent 13: <i>'Nee, totaal niet waardevol. Ik vind het echt een formaliteit, gewoon even te horen krijgen wat je STIP dadelijk gaat zijn.'</i>
Respondent 14	<i>'Ik ervaar het wel als een open gesprek, maar er zitten verder geen tussentijdse toetsingsmomenten in. En het eisenpakket waaraan je moet voldoen is voor mij niet duidelijk.'</i>
Respondent 15	<i>'Nou ja, die verandering heb ik ook meegemaakt natuurlijk. In het begin was het wel wat informeler. In het begin was het meer een vriendschappelijk gesprek, vrijblijvend. Nu is het toch wat gestructureerder en het wordt steeds moeilijker, ook voor mij om telkens weer iets in te vullen. Voor mij omdat ik al zo lang in dienst ben, maar ook voor mijn baas die mij al zo lang kent. Wat moet hij nou nog zeggen van mij? Ik denk dat het bij mij toch op een andere manier gaat.'</i> Op de vraag 'Is

	het gesprek waardevol voor jou?', antwoordt respondent 15: <i>'Niet meer zo denk ik. Nou ja, het is wel goed om te weten hoe mijn baas over mij denkt. In die zin is het zeker waardevol. Als het niet goed gaat, dan moet ik wel weten wat er dan mis is. Maar als er een issue is, dan bespreek je dat al wel eerder. Dan komt een lage beoordeling niet als een verrassing, dat zou wel heel vreemd zijn. Dus in die zin is er tussentijds al genoeg contact daarover denk ik. Zo'n gesprek wordt dan een formaliteit voor mij.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, wel oké, maar het gaat vooral om wat je het afgelopen jaar hebt gedaan. Ik mis een beetje die vooruitblik naar het volgende jaar. Hoe ga je jezelf verbeteren en het uiterste uit jezelf halen? Ze zeggen wel van 'ja, je doet het goed, ga zo door', maar er worden geen concrete doelen gesteld. Ik stel ze wel voor mezelf, maar het komt niet terug in het gesprek.'</i>
Respondent 17	<i>'.. Ik vind het gewoon belangrijk dat je een dialoog met elkaar aan gaat waarin dingen worden benoemd die niet nieuw zijn, maar even samenvatten met voorbeelden.'</i>

Beoordelingssysteem/Score	
Respondent 1	<i>'Ja, ik vind dat wel prima. De score is belangrijk, omdat dat is wat iedereen ziet en waar iedereen op focust.' .. Ik krijg elk jaar een goede score, maar dit jaar kreeg ik een iets lagere score dan vorig jaar. Daar was ik heel teleurgesteld over, want ik wist niet waarom ik een lagere score had gekregen. Voor mijn gevoel had ik dit jaar nog veel harder gewerkt en grotere projecten gedaan als vorig jaar, dus in mijn ogen klopte het niet. Het was maar een heel klein verschil en het was een goed beoordelingsgesprek, maar ik voel me nog steeds teleurgesteld.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, wel prima. Maar ik vind de score niet altijd even duidelijk.'</i>
Respondent 3	<i>'Qua cijfer niet persé tevreden, maar daar kan ik me dan ergens wel in vinden. Als ik daar erg ontevreden over zou zijn, dan zou dat bij mezelf liggen.'</i>
Respondent 4	<i>'Ik vind het beoordelingssysteem binnen SHL alleen een ontzettend slecht beoordelingssysteem. Die klacht heb ik al vaker ingediend.' .. Dat geneuzel met die drieën en die dingen die zijn gekoppeld aan een bonus. Voor mij is het nogal onrechtvaardig. Wat ik heel erg slecht vind binnen SHL, is dat de incentive voor hard werken niet voldoende tot uitdrukking wordt gebracht in het beoordelingssysteem. Dat heeft te maken met de directe link met de financiële compensatie.' .. Dus ik zou die beloningen lostrekken. Omdat het nu gekoppeld is, vind ik dat een hele slechte manier. Het werkt echt demotiverend en daar ben ik niet de enige in. Ik moet zeggen dat als ik dat met mijn collega's bespreek, dat door de linie wordt gevoeld zeg maar.'</i>
Respondent 5	<i>Op de vraag 'En de score die je krijgt voor je beoordeling, is die van waarde voor jou?' antwoordt respondent 5: 'Het is een getal waarvan de context heel schimmig is. Het is niet te plaatsen. Een 3,6, nou leuk, wat zegt het verder? Ik weet op welke schaal het is, maar wat betekent dat? Je verwacht dat zo'n getal een beetje wordt toegelicht, maar dat wordt niet gedaan.'</i>
Respondent 6	<i>'.. Ik ben hier nu 5 jaar in vaste dienst en ik heb 5 jaar lang een 3,5 gehad. Als je het dan hebt over motiveren, dat motiveert mij dus niet. Ik zie niet of ik afglijd of het beter doe in zijn gedachten.' .. Ik breng de boodschap ook van een 3 is goed en bij een 5 ben je excellent, maar die vijfjes hebben we niet binnen het bedrijf. Het is gewoon een rare boodschap en ik breng hem.' .. En als ik iemand een 2,9 geef, moet ik opeens een heel verbeterplan voor die persoon schrijven. Waar slaat dat op? Een 3 is goed en een 2,9 zou slecht zijn.'</i>

	<i>Dat kan niet. Die koppeling is wazig.'</i>
Respondent 7	<i>'.. Dus er zal altijd wel iets van een cijfer gegeven moeten worden, maar de basis waarop je dat cijfer geeft. Waarom geef je nou een 3 of een 4? Dat moet wat smarter. Ik denk nu niet dat het altijd smart is. Dat zou wat duidelijker kunnen zijn.'</i>
Respondent 8	<i>'.. Ik vind een cijfer sowieso heel subjectief en dan hangt je bonus er ook nog eens aan vast. Voor elke manager is een cijfer ook anders. De ene geeft een 3 bij goed functioneren en de ander een 3,5 tot een 4. Ik denk niet dat het een eerlijk spel is. Het is een methode, maar als er een andere methode is geef ik daar de voorkeur aan om de dialoog meer naar voren te brengen.'</i>
Respondent 9	<i>' En ik hoor vaak dat er onvrede is over het cijfer, dat het beoordelingssysteem sowieso niet lineair loopt. Daar is vaak kritiek op. Dat maakt het ook minder inzichtelijk voor werknemers en minder transparant.' Op de vraag: 'Snap jij de betekenis van de score die je krijgt?', antwoordt respondent 9: 'Nee, eigenlijk niet. Ik ben tevreden met de beoordeling, maar als je een lineair systeem hebt zou die 3 gelijk staan aan een 5. Zo werkt het niet binnen SHL, en dan heb je ook nog eens dat er een gemiddeld cijfer per afdeling moet zijn. Als je een afdeling hebt die bovengemiddeld presteert, dan word je altijd tekort gedaan. Dat is omdat een ander door moet groeien en dus een hoger cijfer moet krijgen. Dat maakt het allemaal moeilijker te bevatten en minder transparant voor werknemers. Daar ligt denk ik best wat te behalen.'</i>
Respondent 10	<i>'Ja, dat vind ik wel heel lastig. Ik moet een cijfer geven voor ik mijn beoordeling heb uitgeschreven en het gesprek heb gehad.' '.. Ik snap wel dat een score benodigd is hoor, ik snap waar het vandaan komt. Maar het is wel lastig. Je moet eigenlijk in oktober al je beoordelingen schrijven, dan tot een score komen en dan een gesprek voeren.' Op de vraag 'Heb je het idee dat dat door de medewerkers ook zo wordt ervaren, dat een 3 goed is?', antwoordt respondent 10: 'Nee, want op de schaal klopt het ook niet. Het is een rare schaal.' '.. Die loopt niet lineair. Dus of ze het snappen, nee.'</i>
Respondent 11	<i>'.. Ergens moet er een cijfer bepaald worden zodat wij dat kunnen bepalen. Dus ja, het moet gehandhaafd worden.'</i>
Respondent 12	<i>'Ja, voor mij is het puur alleen financieel. Je wilt gewoon een bepaalde loonsverhoging en of daar een 3 of 4 aan vast hangt, maakt me niet zoveel uit eigenlijk.'</i>
Respondent 13	<i>'Ja, hoe kan je nou iemand een cijfer geven voor zijn presteren? Daar heb ik sowieso al problemen mee. Als je iemand goed kent dan weet je met wie je te maken hebt, dan leer je elkaar kennen en dan zou je dat niet meer in een cijfer hoeven uit te drukken. Dan is het gewoon 'goed gedaan, XX. Maar dit en dit zijn je verbeterpuntjes'. Dat zou voldoende moeten zijn. Maar in een cijfertje uitdrukken, nee daar heb ik helemaal niets mee.'</i>
Respondent 14	<i>'.. In zoverre vind ik er niet heel veel van. ik vind het wel lastig om te beoordelen waarop die score nou is gebaseerd. Op je inzet, op het behalen van resultaten, jouw ervaring? Geen idee.'</i>
Respondent 15	<i>'.. Je hoort van het management dat niemand een cijfer krijgt dat hoger is dan een 3,5 ofzo. Dus op een gegeven moment weet je wel wat goed is en met welk cijfer je gewaardeerd wordt. Maar volgens mij staat dat niet duidelijk in de omschrijving.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, dat vind ik wel lastig. Laatst in het gesprek hadden we het eerst een tijd over hoe goed ik wel niet had gepresteerd en eigenlijk waren er maar weinig verbeterpunten. Ik was toen wel verbaasd dat ik later te horen kreeg dat ik een 3 als score</i>

	<i>had kregen. Ik dacht wel van waarom dan geen 5? Als ik het allemaal zo goed doe. Maar dat had dan weer een reden. Het zal wel van het management niet mogen om zulke hoge scores te geven. Maar er moet nu eenmaal een manier zijn om een cijfer te geven, dus ik vind het wel prima deze methode.'</i>
Respondent 17	<i>'.. Laatst had ik een heel fijn gesprek met iemand en we hadden het eerst over functioneren, er was veel herkenning bij haar en toen kwam de score. Toen was er opeens een negatief gevoel, terwijl het gesprek daarvoor heel goed was en het juist om die inhoud gaat. Dat mis ik wel heel erg in onze beoordelingscyclus. We gebruiken niet het beoordelingssysteem waarvoor we het moeten gebruiken.'</i> <i>'.. Wat ik echt een nadeel vind aan ons systeem, is dat het aan de bonusschaal gekoppeld is. Ik heb telkens hele hoge scores gekregen hoor, dus ik mag daar niets over zeggen. Maar ik merk gewoon dat ons beoordelingsformulier gebruikt wordt om hele hoge scores eruit te halen. Terwijl het dan op dat moment niet veel zegt over de feitelijke prestaties. Ik zou toch graag zien dat we dat los zouden trekken. Hoe weet ik niet, maar ik ervaar wel dat veel mensen hiermee zitten. Het beoordelingsgesprek krijgt niet de aandacht die het wel moet verdienen en alle focus gaat naar het cijfertje dat er staat.'</i> <i>'.. Plus een cijfer is altijd subjectief.'</i>

Beoordelingscyclus	
Respondent 1	Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 1: <i>'Nou ja, het helpt me om feedback te krijgen op mijn prestaties.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, die cyclus laat toe dat als jij vindt dat er halverwege een gesprek moet plaatsvinden, dan kan dat. Of als *mijn leidinggevende* dat vindt, dan is daar ruimte voor. Ik zie het alleen maar als een leidraad, we doen het minimaal eens per jaar, maar hebben we er vaker behoefte aan dan plannen we halverwege iets in.'</i> <i>'.. Het systeem laat daar alle ruimte toe, dus in die zin ben ik er happy mee.'</i>
Respondent 3	<i>'Ik vind het ten eerste een hele verbetering ten opzichte van toen ik hier begon drie jaar geleden. Ik hecht echt veel waarde aan feedback. Wat mij betreft zie ik geen bezwaren om het te laten zoals het nu is, maar tegelijkertijd zie ik ook wel dat wij als SHL aan het groeien zijn en niet meer een klein familiair bedrijf zijn. Daar moeten we wel over nadenken.'</i> <i>'.. Ik ben een voorstander van veel meer feedback, maar goed daar heb je veel meer mensen voor nodig zodat je kleinere groepen kunt maken.'</i>
Respondent 4	Op de vraag 'Dus ik kan stellen dat je in principe tevreden bent met de huidige beoordelingscyclus?' antwoordt respondent 4: <i>'Ja inderdaad. Maar ik zou wel graag een neutrale koppeling willen bij het beoordelingsgesprek.'</i>
Respondent 5	<i>'Nou, zeker met een engineering manager denk ik dat het prima is om één gesprek te hebben. Ik denk wel dat het belangrijk is om met de PE waarvoor je werkt, om daar wat frequenter mee te zitten. Gewoon een half uurtje zitten en zeggen 'hoe gaat het?'. Dat is ook de persoon waarmee je veel intensiever samenwerkt. Wat mij ook altijd verbaasd heeft, is dat die PE's helemaal nooit zijn opgenomen in de performance cycle.'</i>
Respondent 6	Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 6: <i>'Nee.'</i>
Respondent 7	<i>'.. Maar dan nog, het komt meer op me over als een doel op zichzelf dan een instrument om de medewerker goed te laten presteren binnen de organisatie.'</i>
Respondent 8	Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 8: <i>'Nee. Hoe ik word</i>

	<i>beoordeeld heeft verder geen enkele invloed op wat ik doe of hoe ik presteer.' '.. Ik vind dat er soms ook teveel standaard dingen ingezet worden. Ik weet niet of dat de beste methode is.'</i>
Respondent 9	<i>'Het helpt mij niet, nee. Ik doe elke dag mijn best en dat laat ik niet afhangen van een gesprek dat elk jaar plaatsvindt. Zo zie ik het helemaal niet.'</i>
Respondent 10	<i>'Nou, voor mij is het iets dat gewoon het hele jaar doorgaat. En dan zijn er twee momenten waarop het wordt geformaliseerd.' '.. Ik vind dat een goede manager zorgt voor voldoende feedback gedurende het jaar. Een midyear review of een beoordeling mag nooit een verrassing voor een medewerker zijn. Maar ik vind het wel goed dat we het formaliseren zo twee keer per jaar.'</i>
Respondent 11	<i>Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 11: 'Dat is niet het belangrijkste. Directe feedback is veel belangrijker. Dat als er iets gebeurt, dat je op dat moment wat directe feedback krijgt van joh, dit moet anders. Vaak genoeg weet je het zelf ook wel.'</i>
Respondent 12	<i>'Het is een beetje lullig om te zeggen, maar voor mij is dat puur financieel. Krijg ik er salarisverhoging bij of niet? Daar is het aan gekoppeld. Verder vind ik het wel belangrijk dat ik weet waar ik aan toe ben. Wat verwacht je van mij? Dat zou ook prima zijn. Nou ja, dat is belangrijk moet ik zeggen. Maar ik zit nu een beetje op een punt dat ik hier nu al 4 jaar werk en de rek binnen de functie is er ook een beetje uit. Ik mag opleidingen doen. Het stapje daarna is niet aanwezig, want ik doe al het grootste project wat we hebben. Dan heeft zo'n gesprek wat minder waarde. Ik heb namelijk al alles wat ik nu zou willen hebben.'</i>
Respondent 13	<i>Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 13: 'Helemaal niets. Nul. Ik word er niet slechter van, maar ook niet beter van.'</i>
Respondent 14	<i>Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 14: 'Nee, daarvoor is er te weinig feedback.'</i>
Respondent 15	<i>Op de vraag 'Helpt de huidige beoordelingscyclus jou om goed te functioneren?' antwoordt respondent 15: 'Nee, voor mij is het niet zo waardevol meer.'</i>
Respondent 16	<i>'Ik vind het wel fijn om een formeel gesprek te hebben, maar verder doet het niet zoveel voor mij.'</i>
Respondent 17	<i>'Nee. Ik ben een voorstander van een goede dialoog. Als je een goede relatie met elkaar hebt hoeft je dat niet te beperken tot eens per jaar aan de hand van een formuliertje. Eigenlijk zou een beoordelingscyclus zo moeten zijn dat je gedurende het jaar gewoon over allerlei zaken zou moeten kunnen hebben.'</i>

Behoeftte aan meer formele gesprekken met de lijnmanager

Respondent 1	<i>'.. Voor mij is het dus niet noodzakelijk, maar andere mensen zou het wellicht wel kunnen helpen om meerdere formele gesprekken te hebben.'</i>
Respondent 2	<i>'Ik zou dat het liefst houden zoals het nu is.'</i>
Respondent 3	<i>'.. Maar alsnog denk ik dat het ook wel fijn is om halverwege nog een gesprek te hebben met mijn leidinggevende. Maar omdat het dan twee gesprekken per jaar worden, kan ik me voorstellen dat het dan ook wel fijn is als het gesprek halverwege het jaar wat informeler is. Daar geef ik zelf ook de voorkeur aan.'</i>
Respondent 4	<i>'.. Ik denk dat als de verwachtingspatronen helder zijn dat zo'n halfjaarlijks gesprek minder van belang is. Daarom vind ik</i>

	<i>het fijn dat het vrijwillig is en het ook gewoon gehonoreerd wordt als je dat gesprek aanvraagt.'</i>
Respondent 5	<i>'Vaak vraag ik ook een halfjaarlijks gesprek aan, zodat hij niet in december kan zeggen van dit en dit gaat slecht. Zo kan ik mezelf indekken en geef ik hem ook de kans dat hij dan al dingen tegen mij kan zeggen. Niet dat hij dan in het beoordelingsgesprek zegt van 'je hebt dit en dit slecht gedaan, dus je krijgt een slechte beoordeling.' '.. Nouja, de gesprekken moeten sowieso gevoerd worden met iemand die verstand van zaken heeft. Dat zou of mijn lijnmanager zijn of mijn PE.'</i>
Respondent 6	<i>'.. De medewerker zou ook moeten aangeven wanneer hij behoefte heeft aan een gesprek. Dan moet de leidinggevende daarvoor open staan en dat doen. In plaats van meerdere gesprekken te formaliseren, zou ik dat formaliseren. Dat die mogelijkheden bestaan en dat die twee partijen daar vorm aan moeten geven als één van die partijen dat wenst. Dat zou ik veel liever hebben.'</i>
Respondent 7	<i>'Nee, dat is wel prima. Ik heb het natuurlijk maar één keer meegemaakt.'</i>
Respondent 8	<i>'.. Op zich heb ik met mijn huidige leidinggevende ook gesprekken waarin ik feedback krijg. Die momenten liggen niet vast, maar ze worden toch gevoerd. Voor mij hoeft het dus niet persé vast te liggen, maar als dat weg zou vallen dan zou ik wel behoefte hebben aan vaste momenten.'</i>
Respondent 9	<i>'Nee, eigenlijk niet. Als er dingen niet goed zijn, verwacht ik dat hij dat gedurende mijn werk aan mij vertelt. Ik heb er niets aan als dat achteraf wordt verteld. Ik word liever gewoon gedurende mijn werk aangesproken.'</i>
Respondent 10	<i>'Nee hoor.'</i>
Respondent 11	<i>Op de vraag 'Is dat voldoende voor jou?', antwoordt respondent 11: 'Ja, ik heb geen behoefte aan nog meer gesprekken.'</i>
Respondent 12	<i>'.. Maar als het allemaal informeel goed loopt, dan hang ik niet zo vast aan die formele gesprekken.'</i>
Respondent 13	<i>'Ik denk dat dat standaard zou moeten zijn, maar dat moet de manager in de gaten houden. Die moet gewoon een agenda maken en het inplannen. Elke maand weer, laatste dinsdag van de maand wil ik je zien. Dat zou hij met elke project engineer moeten doen. Gewoon even praten, want het gaat ook om het menselijke contact. Dat je elkaar gewoon even ziet en even praat, dat hoeft niet alleen maar over werk te gaan, dat kan ook over koetjes en kalfjes gaan. Als je elkaar maar gewoon even ziet. Ik denk dat dat een hele goede is.'</i>
Respondent 14	<i>'Nou, waar we het net over hadden is dat er een feedbackmoment met je lijnmanager zou moeten plaatsvinden aan het eind van elk project. Dat de lijnmanager input verzamelt bij de mensen waarmee ik heb samengewerkt in dat project. Ik vraag dat zelf aan, dus gebeurt dat. Ik heb geen behoefte aan meer gesprekken. Je zou je af kunnen vragen of we dat niet standaard moeten instellen voor iedereen.'</i>
Respondent 15	<i>'Nee hoor, nu niet meer.'</i>
Respondent 16	<i>Op de vraag 'Ben je er van op de hoogte dat leidinggevend er ook voor kunnen kiezen om een halfjaarlijks functioneringsgesprek met hun team te voeren?', antwoordt respondent 16: 'Nee, daar wist ik niets van. Dat zou ik wel graag willen. Ik snap ook dat het voor de managers veel tijd kost, maar ik zou het graag willen.'</i>
Respondent 17	<i>'.. Maar laat ik het zo zeggen, met de relatie die ik en *mijn leidinggevende* hebben, is het niet erg als we dat gesprek niet hebben. We hebben echt wel een relatie opgebouwd waarin zij echt wel aangeeft als het niet goed gaat, maar ook als het heel goed gaat.'</i>

Ervaring met feedback	
Respondent 1	<i>'Ja, het is belangrijk, maar het moet geen te zware belasting worden.' '.. Ik vind het niet fijn als ik te vaak feedback moet geven.'</i>
Respondent 2	<i>'Ja, ook waardevol. Ik vind het voor mezelf waardevol en ik weet dat het voor een ander ook waardevol is of zou kunnen zijn.'</i>
Respondent 3	<i>'.. Maar ik vind feedback zelf ook heel erg fijn. Zowel positief als negatief.'</i>
Respondent 4	<i>'Ik denk heel belangrijk binnen een organisatie als SHL, waarin je altijd iets nieuws aan het doen bent. Dat is mijn ervaring sinds ik hier werk. Daarom is het wel heel belangrijk. Ik zie ook aan de mensen waarmee ik werk dat zij het belangrijk vinden om regelmatig feedback te krijgen. Dan weten ze dat ze op de goede weg zitten of wat ze anders moeten doen. Ik vind het zelf ook belangrijk.'</i>
Respondent 5	<i>'Heel erg belangrijk. Ik denk voor iedereen.'</i>
Respondent 6	<i>'Heel belangrijk. Ik ben voor meer duidelijkheid. Ik geef feedback en ik krijg ook feedback.'</i>
Respondent 7	<i>'Ontzettend belangrijk' '.. Ik heb laatst ook een stukje geschreven over feedback geven met het doel om te kunnen verbeteren. Dus ik probeer het op de afdeling ook wel te stimuleren, het geven van feedback. Niet alleen maar de feedback van je hebt het waardeloos gedaan, maar ook de positieve feedback.'</i>
Respondent 8	<i>'Ik denk dat het zeker belangrijk is. Het ligt er ook aan wat de feedback is natuurlijk en of je er iets mee kan doen. Ik vind het wel belangrijk dat je de feedback kunt onderbouwen.'</i>
Respondent 9	<i>'Heel belangrijk. Als je wilt groeien, dan kan je niet zonder feedback.'</i>
Respondent 10	<i>'Ja, dat is heel belangrijk voor mij. Ik vind het heel fijn dat je weet wat er van je wordt verwacht en dat je gelijk hoort wat iemand over je denkt.'</i>
Respondent 11	<i>'.. Feedback, dat is ook belangrijk. Weten waar je staat levert dat je op.'</i>
Respondent 12	<i>'Ik ben altijd wel van, mensen moeten gewoon alles kunnen zeggen. Je moet wel weten op welke momenten je je mond moet houden, dus het moet niet de hele dag flapuit zijn. Maar verder moet iemand gewoon alles kunnen zeggen. Ik zeg ook altijd wees kritisch naar mij toe, want ik kan ook dingen fout doen. Of mensen dat altijd durven weet ik niet, dat kan ik niet beoordelen. Als ze het niet doen, dan weet ik dat niet. Ik vind dat wel heel belangrijk. Soms moet je ook gewoon even iets tegen iemand zeggen als het niet goed is gegaan. Het is wel de manier waarop je het zegt natuurlijk. Dat gaat wel over en weer.'</i>
Respondent 13	<i>'Heel belangrijk. Dat is wat je nodig hebt om jezelf te verbeteren.'</i>
Respondent 14	<i>'Het geven van feedback vind ik heel fijn. Als het goed is, verloopt mijn werk daarna ook soepeler. Het ontvangen van feedback, dat ligt er een beetje aan op welke manier je het krijgt.'</i>
Respondent 15	<i>'Ja, heel belangrijk. Ik denk voor iedereen.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, heel belangrijk. Zonder feedback kan je niks. Dan weet je niet hoe je jezelf kan verbeteren en waar je jezelf dan op kan verbeteren. Je kunt wel je eigen prestaties reflecteren, maar dan ben je er nog niet.'</i>
Respondent 17	<i>'.. Feedback is nog veel meer dan dat je je als persoon kan verbeteren, daarnaast verbetert het ook nog de relatie die je hebt.'</i>

Behoefte aan feedback	
Respondent 1	<i>'.. Wat ik fijn zou vinden is om feedback te krijgen van de</i>

	<i>project manager. Hij hoeft er niet bij te gaan zitten, want zo'n gesprek moet ook één op één zijn. Maar het zou wel fijn zijn om ook eens met hem te zitten en te horen wat hij te zeggen heeft. Hij maakt mij het hele jaar mee.' '.. Het hoeft niet eens formeel, maar gewoon even een één op één gesprekje.'</i>
Respondent 2	<i>Op de vraag 'En zijn er anderen waarmee je de gesprekken over jouw functioneren zou willen voeren?' antwoordt respondent 2: 'Ja, dat zou zeker wel kunnen. Bijvoorbeeld met de project director of met andere leden uit het project.'</i>
Respondent 3	<i>Over positieve feedback: 'Nou, die is er te weinig vind ik. We hebben niet altijd een schouderklopje nodig, maar als je iets inlevert krijg je vaak te horen van 'prima, dank je wel en daar is je volgende opdracht.' Er wordt niet stilgestaan bij de goede afgeleverde prestatie, maar meer bij de dingen die je fout doet. Dat is op zich ook goed hoor, maar ik heb projecten gedraaid waarin ik nooit positieve feedback heb ontvangen.' Over feedbackmomenten met anderen: 'Ja, ik denk in eerste instantie dat de project engineer met je gaat zitten. Dat lijkt mij heel verstandig. Niet alleen voor jezelf kan dat interessant zijn, maar ook voor het project kan dat goed zijn.'</i>
Respondent 4	<i>'In het geval van deze EPCI's, is het wel interessant omdat je een nieuwe baas hebt in de vorm van de project director. Het zou interessant zijn om daar een gesprek mee te hebben. Hij heeft dat nu vanuit zichzelf gedaan en dat vind ik goed.'</i>
Respondent 5	<i>'.. Ik vind dat de PE's dus meer betrokken moeten worden in de officiële beoordeling die je manager geeft. Maar ook op persoonlijk niveau is het ook belangrijk om vaker met je PE te zitten.'</i>
Respondent 6	<i>'Ik vraag ook wel om feedback aan mijn mensen. Ik krijg dat ook wel, maar naar mijn inziens te weinig.'</i>
Respondent 7	<i>Op de vraag 'zou je behoefte hebben aan meer feedback?' antwoordt respondent 7: 'Nee, want dan wordt het ook wel weer een doel op zich. Ik denk dat je het moet geven wanneer je denkt dat je feedback moet geven.'</i>
Respondent 8	<i>'Ik zou graag willen dat er meer feedbackmomenten zouden zijn voor de producten die ik aflever, maar dat ligt ook wel aan mezelf. Laat ik het zien of laat ik het niet zien?'</i>
Respondent 9	<i>Op de vraag 'En zou je behoefte hebben aan een feedbackgesprek met de project manager waarmee je werkt?', antwoordt respondent 9: 'Nee hoor, gedurende de projecten leren we elkaar al goed kennen en geven we feedback aan elkaar over de werkzaamheden. Voor mij zijn er dan geen verrassingen.' '.. Ik heb daar niet persé behoefte aan.'</i>
Respondent 10	<i>Op de vraag of respondent 10 voldoende feedback ontvangt, antwoordt hij: 'Ja, vind ik wel.'</i>
Respondent 11	<i>Op de vraag 'Ontvang je voldoende feedback?', antwoordt respondent 11: 'Ja, daar ben ik wel tevreden over.'</i>
Respondent 12	<i>Op de vraag 'Je werkt veel samen met je project manager, zou je behoefte hebben aan een feedbackmoment met hem?', antwoordt respondent 12: 'Ja, op zich wel. Maar een project manager moet dan veel gesprekken doen, misschien wordt dat dan voor hem teveel. Ik vind het ook wel lastig, want in de lijn begrijpt iemand misschien beter wat mijn werkzaamheden zijn en wat de kwaliteit daarvan is. Die kan dat misschien beter beoordelen, maar de service naar het project toe kan de project manager beter zien. Maar dan kom je weer terug op dat stukje betrokkenheid, als we niet worden betrokken dan weten ze ook niet wat onze bijdrage is. Beetje lastig. Maar als je meer richting een projectorganisatie wilt gaan, dan vind ik dat de lijn er nog teveel door heen loopt. Dan zou je daar ook meer naar toe kunnen bewegen, dat maakt de functie van een project manager ook belangrijker. Ik weet niet of ze er op zitten te wachten. Misschien dat als je echt beoordeeld wordt</i>

	<i>door de project manager, misschien dat je dan wat minder kritisch durft te zijn. Maar aan de andere kant zorgt mijn kritische blik er soms ook wel weer voor dat ik echt een beetje buiten het project sta. Daarvoor zeg ik ook, dat zit in elk bedrijf in mijn rol. Je moet een goede balans daarin proberen te vinden.'</i>
Respondent 13	<i>'Dat mis ik hier wel een beetje hoor. Dat is niet echt de cultuur. Hier is geen cultuur van mensen positief beoordelen.'</i> <i>'.. Ik vind het belangrijk dat als mensen dingen goed doen, dat ze ook een schouderklopje krijgen. Dat is gewoon belangrijk. Dat was ik ook gewend, maar kennelijk is dat hier niet zo gebruikelijk. Dat is mijn mening, maar misschien is dat persoonlijk.'</i>
Respondent 14	Op de vraag 'Zou je er behoefte aan hebben om ook een informele feedbacksessie met je project manager te hebben?', antwoordt respondent 14: <i>'Ja, meestal vraag ik daar al om bij de afronding van het project. Dat gebeurt wel.'</i>
Respondent 15	Op de vraag 'Vind je dat jij voldoende feedback ontvangt?', antwoordt respondent 15: <i>'Nu niet zo. Misschien als project engineer wat meer, destijds. Vooral als het goed ging natuurlijk. Als *bepaalde functie* valt het wel mee, misschien omdat je meer een ondersteunende rol hebt.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, van mijn project engineers zou ik wel vaker feedback willen ontvangen.'</i> Op de vraag 'En hoe vaak zou je dat dan willen?', antwoordt respondent 16: <i>'Bij het einde van elk klein project en bij grotere projecten eens in het kwartaal. Ik denk dat dat voor mij wel goed werkt.'</i>
Respondent 17	Op de vraag 'Oké. Heb jij het idee dat jij voldoende feedback ontvangt?', antwoordt respondent 17: <i>'Ja.'</i>

Feedback geven aan leidinggevende	
Respondent 1	<i>'Niet echt. Hij heeft er wel om gevraagd, maar daar had ik niet echt een antwoord op. Alles was wel oké. Als er echt iets was waar ik ontevreden over zou zijn, dan had ik het wel aangegeven.'</i>
Respondent 2	<i>'Dat kunnen teamleden zijn, maar ook leidinggevend. Dat is in het verleden ook nog wel eens gebeurd. Die vroegen dan om 360 graden feedback en dat heb ik toen ook gegeven.'</i> <i>'.. Ik vind het niet heel lastig, maar ik merk dat ik er wel bewust mee bezig ben.'</i> <i>'.. Soms is het wel lastig, want soms werk je met iemand samen. Dan weet je dat als je constructieve feedback geeft, dat iemand daar wel eens van kan schrikken en dat kan dan in de weg gaan staan.'</i>
Respondent 3	<i>'Nee, ik denk het eigenlijk niet.'</i> <i>'Ik denk dat het lastiger is omdat iemand boven je staat. Vooral in mijn eerste jaar heb ik wel gemerkt dat iets me dwars zat, maar dan dacht ik jij bent mijn meerdere dus daar ga ik niet over beginnen.'</i>
Respondent 4	<i>'Ik ben toevallig net gevraagd op de 360 graden feedback in te vullen voor zijn cursus, dus dat heb ik net gedaan.'</i>
Respondent 5	Op de vraag of de respondent het lastig zou vinden om de leidinggevende feedback te geven, antwoordt respondent 5: <i>'Ja, absoluut. Zeker ook omdat ik hen geen goede managers vind. Als ik iets zeg, dan ben ik het ermee eens. Ik ga niet zitten liegen, dus moet ik zeggen dat ik vind dat ze het slecht doen. Maar ze zijn wel degenen die mij beoordelen, dus het is niet in mijn belang om zoiets te zeggen. Natuurlijk, op het moment dat het een hele goede manager is, zou hij goed om moeten kunnen gaan met kritiek en daar iets mee doen. Maar dat is zo rationeel, dat ik niet denk dat ze zo reageren. Het is zuiver eigen belang dat ik dat niet doe.'</i>
Respondent 6	<i>'.. Ik geef het ook graag. De cultuur moet wel zo zijn dat het kan. Met mijn voormalige leidinggevende kon dat, dan kon ik gewoon zeggen van 'joh, ik denk niet dat je dit zo kan doen'.</i>

	<i>Dat kon ik gewoon bij hem doen. Bij mijn huidige leidinggevende weet ik dat nog niet.'</i>
Respondent 7	Op de vraag: 'En aan wie geef je dat?' antwoordt respondent 7: 'Aan de hele afdeling, aan iemand persoonlijk, aan een stuk van het team, aan collega MT leden, aan mijn leidinggevende.' 'Van nature is het lastig om feedback te geven aan je leidinggevende, maar er is wel zo'n open sfeer dat dat wel kan. Maar van nature vind ik dat niet makkelijk.'
Respondent 8	Op de vraag 'En is dat dan feedback die je aan je collega's geeft? Of ook aan je leidinggevende?', antwoordt respondent 8: 'Ja, beide.'
Respondent 9	'Nou, die zie ik veel minder vaak, dus niet echt.'
Respondent 10	'Ja, zeker.'
Respondent 11	'Ja. Bij hem staat ook altijd de deur open, dus je kunt altijd even binnenlopen om te praten over dingen. Hij staat naar mijn idee ook altijd open voor de meningen van anderen.'
Respondent 12	'Ja, die geef ik wel eens feedback.' 'Het is nu wat lastiger dan het was omdat we weinig contact hebben, maar ik doe het wel gewoon.'
Respondent 13	'Natuurlijk, ja zeker. Dat worden soms wel hele verhitte beoordelingsgesprekken hoor, haha. Als ik iets vind dan zeg ik het gewoon. Je bent gek als je dat niet doet. Nee, dat doe ik zeker. Dat zijn echt verhitte discussies af en toe.'
Respondent 14	'Weinig.'
Respondent 15	'Nee, ik denk dat dat eerder vanzelf gebeurt als er iets is. Nouja, eigenlijk zou dat ook jaarlijks moeten. Waarom niet? Bij die reeks vragen kan je er ook een vraag bij zetten hoe je de samenwerking en communicatie met je leidinggevende hebt ervaren. Dan krijg je ook de mogelijkheid om daar een boekje over open te doen. Maar goed, als daar issues zijn is het ook raar om een jaar te wachten voor je daar iets over zegt. Dan doe je het eigenlijk ook al fout hé. Maar ik denk dat het geen verkeerde vraag is in de beoordelingslijst, ook voor het management om na te gaan hoe zij functioneren.'
Respondent 16	Op de vraag 'Oké, en geef je wel eens feedback aan anderen?', antwoordt respondent 16: 'Niet echt aan collega's of aan mijn leidinggevende.'
Respondent 17	Op de vraag 'Geef je dan ook wel eens feedback aan jouw leidinggevende?', antwoordt respondent 17: 'Ja.'

Feedback geven aan collega's	
Respondent 1	'Ja, soms wel.'
Respondent 2	'Dat kunnen teamleden zijn.'
Respondent 3	'Ja, maar dat doen we niet uit onszelf. Als je bijvoorbeeld wordt gestimuleerd van we starten een programma waarbij je bij wijze van spreken één keer per jaar een feedbackgesprekje met jouw collega's hebt, dat zou ik wel een goed idee vinden.'
Respondent 4	'Ja.'
Respondent 5	'Als iemand het goed doet wel. Ik probeer op zijn minst in ieder geval als iemand ergens tijd en moeite in heeft gestopt en dat rondstuurt, om daar op zijn minst een bedankje aan te geven. En waardering uit te spreken probeer ik ook altijd wel te doen. Als mensen iets minder goed doen, dan geef ik dat meestal niet aan.'
Respondent 6	'Jawel, als de situatie zich voordoet.'
Respondent 7	Op de vraag: 'En aan wie geef je dat?' antwoordt respondent 7: 'Aan de hele afdeling, aan iemand persoonlijk, aan een stuk van het team, aan collega MT leden, aan mijn leidinggevende.'
Respondent 8	Op de vraag 'En is dat dan feedback die je aan je collega's geeft? Of ook aan je leidinggevende?', antwoordt respondent 8: 'Ja, beide.'
Respondent 9	'Ja hoor.'

Respondent 10	<i>'Als ik vind dat mijn directe collega iets niet goed doet, dan zeg ik dat. Gewoon één op één. We geven elkaar regelmatig feedback over hoe we presteren.'</i>
Respondent 11	<i>'Ja. Niet gedurende officiële momenten, maar wel zo gauw als iets je opvalt. Ik probeer me vooral te richten op het positieve stimuleren, zo van dat heb je goed gedaan.'</i>
Respondent 12	<i>'Ja, dat doe ik soms ook wel.'</i>
Respondent 13	<i>'Jawel, ook wel. Als iemand iets goed heeft gedaan, dan moet je dat vooral zeggen. Maar als iemand iets niet goed heeft gedaan of iets gezegd heeft wat je niet bevalt, dan moet je dat ook zeggen. Het is niet anders dan in het echte leven en zo moet je hier ook met elkaar omgaan. Volgens mij gebeurt dat onderling ook wel.'</i>
Respondent 14	<i>'.. Nee, we zitten altijd op andere projecten dus je ziet elkaar niet veel. We hebben het eigenlijk nooit over ons functioneren met elkaar.'</i>
Respondent 15	<i>'Niet persoonlijk aan collega's.'</i>
Respondent 16	Op de vraag 'Oké, en geef je wel eens feedback aan anderen?', antwoordt respondent 16: <i>'Niet echt aan collega's of aan mijn leidinggevende.'</i>
Respondent 17	<i>'Ja, ook aan de collega's waarmee ik op projecten werk. Soms hele positieve feedback, maar ook wel eens dat ik denk 'jeetje, dat had ook anders gekund'. Dan geef ik het ook echt wel aan.'</i>

Feedback stimuleren (360 graden feedback)	
Respondent 1	<i>'Ja, dat vind ik wel een goed idee. Het moet alleen niet teveel worden. Het is ook niet makkelijk om feedback te geven, want je moet wel met goede voorbeelden komen. Ik denk dat het ook wel goed is als SHL zich richt op het trainen van mensen op het omgaan met feedback. We zijn daar nooit in getraind.'</i>
Respondent 2	<i>'Jeetje, ja daar heb ik nog nooit zo over nagedacht. Ik ervaar het als voldoende, maar er zullen best mensen zijn die dat anders ervaren. Ik weet ook niet of ik nog behoefte zou hebben aan nog meer feedback, dan heb je wel kans dat het zijn waarde wellicht verliest.'</i>
Respondent 3	Over een training feedback: <i>'Ja, dat denk ik wel.'</i> .. We hebben soms wel het idee dat het daar aan schort.'
Respondent 4	<i>'Ja hoor, dat kunnen ze wel proberen.'</i>
Respondent 5	<i>'Kan wel, maar zou ik wel lastig vinden om voor anderen in te vullen.'</i>
Respondent 6	<i>'Ja, ik zou eerst even kijken wat er allemaal te vinden is op internet. Experimenteer er een beetje mee en kijk dan of er een bepaalde training is.'</i> .. 360 graden feedback vind ik wel heel waardevol. We doen het niet, maar zo krijg je wel een helder beeld van jouw functioneren.'
Respondent 7	<i>'Ik denk dat dat zeker zou helpen, maar dan als onderdeel van iets groters.'</i> .. Ik denk dat het zeker goed is om eens na te denken over een training, maar dan zou ik ook een stukje informatievoorziening erbij pakken.'
Respondent 8	<i>'Dat zou kunnen, maar dan moet er wel support van de manager zijn. Die moet erin vertrouwen. Als dat niet gebeurt, dan bloedt het dood denk ik.'</i>
Respondent 9	<i>'Ja hoor, dat kan geen kwaad.'</i>
Respondent 10	<i>'Ja, zeker.'</i>
Respondent 11	<i>'Dat zal zeker helpen denk ik. Als je daar een officieel moment voor inplant, dan zal ik ook wat meer feedback terug krijgen denk ik. Ik kan me ook wel heel goed voorstellen dat er bepaalde mensen tussen zitten die zeggen dat het helemaal niet helpt omdat ze het idee hebben dat het niet positief ontvangen wordt.'</i>

Respondent 12	<i>'Ja, 360 graden feedback is wel goed om dat eens in de zoveel tijd te doen. Dan moet je je natuurlijk wel een beetje kwetsbaar opstellen, maar dat is nooit verkeerd.'</i>
Respondent 13	<i>'Ja, dat kan wel ja. Misschien dat het de jongere mensen wat helpt.'</i>
Respondent 14	<i>'Ja, ik denk dat ik daar wel wat mee zou willen doen ja. Alle feedback is waardevol.'</i>
Respondent 15	<i>'Ja, ik heb dat een keer gezien in die managementtraining. Toen ben ik ook gevraagd om dat in te vullen voor iemand. Dat vond ik wel moeilijk omdat je toch bang bent voor de onderlinge relatie. Ik denk dat je daar wel voorzichtig mee moet zijn, met hoe je daarop antwoord geeft. Ik denk dat je het wel eens zou kunnen proberen.'</i>
Respondent 16	<i>'Ja, ik denk dat dat wel heel goed zou zijn om te introduceren binnen de organisatie.'</i>
Respondent 17	<i>'Ja, natuurlijk. Ik heb dat zelf ook een keer gehad, 360 graden feedback. Dat is echt wel waardevol. Dat kan echt wel ingezet worden.'</i>

Bijlage 6: Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry is een instrument om een waarderend gesprek te voeren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het 5V-proces, bestaande uit vijf stappen. De stappen in het proces kunnen als leidraad worden gebruikt om het gesprek vorm te geven. Hieronder wordt op Afbeelding 6.1 het 5V-proces uitgebeeld (Keynote Consultancy, 2014).



Afbeelding 6.1. 5V-proces. Overgenomen van Keynote Consultancy (2014).

Stap 1: Verkennen.

In de eerste stap van het proces verkennen de medewerkers wat het onderwerp van het gesprek zal zijn. Het doel van deze stap is om het onderwerp te formuleren als een ambitie.

Stap 2: Vertellen.

In de tweede stap wordt één van de gesprekspartners uitgenodigd zijn of haar beste verhaal of persoonlijke ervaring te vertellen over het onderwerp. Hierbij is de rol van de vragensteller om de verhalenverteller te stimuleren het verhaal zo compleet mogelijk te vertellen.

Stap 3: Verbeelden.

De derde stap gaat om de vraag wat er in de nabije toekomst mogelijk is als alle kwaliteiten, sterkten en omstandigheden aanwezig zouden zijn die de verhalenverteller in zijn verhaal heeft ingebracht. Het doel van deze stap is dat de verhalenverteller zijn of haar wensen kenbaar maakt, zonder rekening te houden met praktische knelpunten. De methode leert dat dit de verhalenverteller positieve energie geeft om tot actie over te gaan.

Stap 4: Vormgeven.

Bij de vierde stap draait het om de vraag wat ervoor benodigd is om de wens te realiseren. Het doel van deze stap is om de omstandigheden te scheppen door keuzes te maken en stil te staan bij de belangrijkste veranderingen die het toekomstbeeld dichterbij halen.

Stap 5: Verwezenlijken.

Als alles besproken is, dan is het tijd voor het nemen van initiatief. Het doel van deze laatste stap is om je gesprekspartner aan te zetten tot actie. Als begeleider moedig je deze actieoriëntatie aan door de progressie te benoemen, zichtbaar te maken en te vieren (Keynote Consultancy, 2014).

Bijlage 7: Communicatieplan

Voor de implementatie van de aanbevelingen moet er rekening worden gehouden met verschillende stakeholders. Hierbij wordt er gekeken naar de volgende doelgroepen:

1. Medewerkers

In principe kunnen alle volgende doelgroepen onderverdeeld worden onder deze groep. Alle stakeholders zijn tenslotte in dienst van SHL. Naast de doelgroepen die apart benoemd worden, vallen hier ook alle overige medewerkers onder. Het is van groot belang dat alle medewerkers op de hoogte worden gesteld van de aanpassingen in de huidige functionerings- en beoordelingscyclus, omdat het een onderwerp betreft waar alle medewerkers mee te maken zullen krijgen. De medewerkers die niet onder de hieronder benoemde doelgroepen vallen zullen geïnformeerd worden door hun direct leidinggevende in het beoordelingsgesprek aan het einde van dit jaar (2018). Tevens zullen zij worden meegenomen in de awareness campagne en de interne trainingen. Hoewel de verwachting is dat de meeste medewerkers de aanpassingen als positief zullen ervaren, moet er ook rekening worden gehouden met eventuele weerstand. De weerstand kan bijvoorbeeld ontstaan omdat medewerkers in het nieuwe proces zelf verantwoordelijk worden gehouden voor het opstellen van het gespreksverslag of omdat zij het wellicht niet eens zullen zijn met de nieuwe bonusregeling.

2. HR

HR is één van de belangrijkste doelgroepen voor de implementatie. Eén van de grootste rollen is weggelegd voor de HR Manager en de HR Business Partner. Zij zullen de leiding van de implementatie op zich nemen en het projectteam aansturen. Tevens zullen zij zich bezig houden met het verkrijgen van instemming van het managementteam en de ondernemingsraad. Ook zijn zij betrokken geweest bij het onderzoeksproces. Aangezien alle aanbevelingen met hen zijn doorgesproken, is de kans nihil dat er sprake zal zijn van enige weerstand vanuit hun kant. Naast de HR Manager en de HR Business Partner zijn de andere medewerkers van de HR afdeling ook van belang voor dit proces. Zij worden vroeg in het proces meegenomen. Het is namelijk van belang dat zij goed op de hoogte zijn van de aanpassingen in het huidige proces om in een later stadium de praktische vragen van leidinggevend en medewerkers te kunnen beantwoorden.

3. Managementteam

De leden van het managementteam, aangestuurd door de CEO, moeten ook meegenomen worden in het implementatieplan. Het is benodigd om toestemming van hen te verkrijgen om het nieuwe proces door te voeren. Aangezien zij de organisatie op hoog niveau besturen, zullen zij als eerste op de hoogte worden gebracht van het plan voor het vernieuwde beoordelingsproces. Het is nog niet goed te peilen hoe het managementteam op het voorstel zal reageren. Er is tijdens het kwalitatief onderzoek gesproken met één van de leden van het managementteam, maar het is nog niet duidelijk in hoeverre zijn visie overeenkomt met die van de andere leden. Het is in ieder geval van belang dat hen goed wordt uitgelegd waarom er voor dit systeem is gekozen en bijvoorbeeld niet voor het volledig overnemen van het beoordelingssysteem van Subsea 7. Tevens is het managementteam betrokken bij de controle van de financiële bonussen en zullen zij goed over de nieuwe methode geïnformeerd moeten worden.

4. Het projectteam

Met het projectteam wordt het team bedoeld dat voor dit organisatieproces wordt samengesteld. Het projectteam zal worden geworven nadat er toestemming is verkregen van het managementteam. Het projectteam zal bestaan uit zes medewerkers met een verschillende rol binnen SHL. Het is van belang dat dit projectteam goed wordt geïnformeerd en duidelijke instructies ontvangt. Zij zijn immers de personen die, onder begeleiding van de HR Manager en de HR Business Partner, de taak op zich zullen nemen om het nieuwe proces uit te dragen. Met het samenstellen van het projectteam zal gekeken worden naar factoren als persoonlijkheid, draagvlak en gewilligheid.

Tevens wordt er rekening gehouden met diversiteit in leeftijd, functie, etniciteit en geslacht, zodat de overige medewerkers zich goed met deze groep kunnen identificeren.

5. Ondernemingsraad

Naast het verkrijgen van toestemming van het managementteam, moet er ook instemming verkregen worden van de ondernemingsraad. Zonder instemming van de ondernemingsraad is het niet mogelijk om het proces verder in werking te zetten. Zij zullen dan ook als tweede groep op de hoogte worden gebracht van het plan. Ook bij deze groep is het lastig te peilen hoe zij op het voorstel zullen reageren. Tijdens het vooronderzoek is er gesproken met meerdere leden van de ondernemingsraad, maar van de andere leden is het nog niet duidelijk hoe zij over dit onderwerp denken. Mocht er weerstand komen, zal dit waarschijnlijk te maken hebben met de aanpassing van het beoordelingssysteem (het hanteren van een andere meetschaal). Aangezien de ondernemingsraad veel waarde hecht aan het behoud van arbeidsvoorwaarden, is het van belang om goed uit te leggen dat de financiële component (bonus) niet verdwijnt, maar wordt vastgesteld aan de hand van een nieuwe regeling.

6. Direct leidinggevenden

De direct leidinggevenden zijn de personen die op dit moment de beoordelingsgesprekken voeren. Het is daarom van groot belang dat zij spoedig ingelicht worden over de nieuwe manier van beoordelen. Zij zullen direct geïnformeerd worden zodra er instemming is verkregen van het managementteam en de ondernemingsraad. Het is nog niet goed te zeggen hoe deze groep op de aanpassingen zal reageren. Tijdens het onderzoek is er gesproken met meerdere direct leidinggevenden. Het is dan ook de verwachting dat zij zich zullen kunnen vinden in het vernieuwde proces. Van de overige direct leidinggevenden is dit niet goed te voorspellen. Het zou kunnen dat er bijvoorbeeld weerstand ontstaat over de trainingssessies die zij verplicht zijn bij te wonen. Dit zal hen tijd kosten. De verwachting is echter wel dat het nieuwe proces over het algemeen door de direct leidinggevenden als positief ervaren zal worden. Zij krijgen immers, op de trainingen na, geen extra werkzaamheden opgelegd. Daarnaast is de verwachting dat de medewerkers door middel van deze aanpassingen beter zullen presteren en teams beter zullen functioneren. De verwachting is dat direct leidinggevenden dit als een groot voordeel zullen zien.

7. Leidinggevenden binnen projecten

De laatste doelgroep zijn de leidinggevenden binnen de projecten. Zij zullen in het nieuwe proces een grotere rol krijgen binnen het proces. De leidinggevenden binnen de projecten zullen geïnformeerd worden door middel van een presentatie. Tevens zullen zij deelnemen aan een in-company feedbacktraining. Hoewel er tijdens het onderzoek met een aantal leidinggevenden binnen de projecten is gesproken, is het nog niet te voorspellen in hoeverre zij positief gestemd zullen zijn over het nieuwe proces. De weerstand zal wellicht liggen in het feit dat zij meer tijd kwijt zullen zijn aan het voeren van feedbackgesprekken. Het is echter wel de verwachting dat de teams beter zullen functioneren door middel van de aanpassingen in het proces. Dit levert ook weer voordelen op voor deze doelgroep.

Bijlage 8: Kosten-baten-risico-analyse

Aangezien er altijd kosten, baten en risico's aan een implementatieplan verbonden zijn, zullen deze hieronder worden toegelicht.

Kosten implementatie

Hieronder zal een kort overzicht worden gegeven van de kosten die bij de implementatie komen kijken.

Actie	Aanbieder	Kosten p.p.	Totaal aantal deelnemers	Totale kosten
Het verzorgen van een in-company feedbacktraining voor de leidinggevendenden	Feedback Training & Consulting B.V.	€300,-	60	€18.000,-
Het aanschaffen van een 360 graden feedbacktool	360gradenfeedback.nl	€50,-	350	€17.500,-
Het opstarten van een awareness campagne	Intern	n.v.t.	350	€ 5.000,-
Medewerkers-tevredenheidsonderzoek	Effectory	n.v.t.	350	€20.000,-
Totale kosten				€60.500,-

Voor het trainen van de leidinggevendenden is er gekozen voor de in-company feedbacktraining van Feedback Training & Consulting B.V. (z.j.) omdat deze training goed aansluit op de manier waarop de organisatie met feedback om zou willen gaan. Daarnaast is er gekozen voor de 360 graden feedbacktool van 360gradenfeedback.nl (z.j.), omdat deze aanbieder het mogelijk maakt om het programma in eigen huisstijl aan te leveren. Tevens kan SHL haar eigen voorkeursinstellingen aangeven, eigen competenties invoeren en is het programma in meerdere talen beschikbaar.

De totale kosten voor de awareness campagne zijn lastig in te schatten, omdat het nog niet volledig duidelijk is welke middelen de organisatie zou willen gebruiken. Dit zullen zij nader onderzoeken in de eerste fase van het implementatieplan. Hier is nu een bedrag van €5.000,- voor ingecalculeerd. Voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek zal de organisatie gebruik maken van de organisatie Effectory (z.j.). Effectory levert gebruiksvriendelijke apps en tools om het medewerkerstevredenheidsonderzoek zo succesvol mogelijk te maken. SHL heeft al eerder met deze organisatie gewerkt en heeft dit als positief ervaren.

Naast de kosten die hierboven worden benoemd kan er ook gekeken worden naar de werkuren die medewerkers kwijt zullen zijn aan het proces. Te denken valt aan het projectteam, HR en de leidinggevendenden. Er is voor gekozen om deze kosten niet te specificeren. Het is namelijk niet goed in te schatten hoeveel extra tijd een medewerker in zijn of haar rol kwijt is binnen het nieuwe proces. Als voorbeeld zullen de (project) leidinggevendenden zeer waarschijnlijk meer werkuren kwijt zijn aan het voeren van feedbackgesprekken. De verwachting is echter niet dat dit om zoveel extra werkuren gaat dat zij niet meer in staat zullen zijn om hun reguliere werkzaamheden uit te voeren. Hierbij is de verwachting niet dat er sprake zal zijn van (regulier) overwerk. Daarnaast zullen alle medewerkers, ongeacht hun rol, in het begin van het proces tijd kwijt zijn aan het beoordelingsproces. Ook hierbij is de verwachting niet dat dit zal zorgen voor (regulier) overwerk.

Baten implementatie

De baten van de implementatie zijn vooral in de kwaliteit van de organisatie terug te vinden. De verwachting is dat de medewerkers van SHL door middel van deze procesvernieuwing beter zullen gaan presteren. Er is immers meer aandacht voor hun

persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daarnaast krijgt prestatie management een belangrijkere rol binnen de organisatie. Zoals eerder benoemd in dit onderzoek draagt het hebben van een goed prestatie managementsysteem tevens bij aan de motivatie, werktevredenheid en medewerkersloyaliteit. De verwachting is dan ook dat deze factoren zullen stijgen door middel van de implementatie van het nieuwe proces.

Naast de positieve invloed op de interne organisatie, is er een grote kans dat de hogere kwaliteit van de presentaties zorgt voor een hogere omzet. Zoals in de theorie terug te lezen is, levert goed prestatie management een positieve bijdrage aan zowel de financiële als de niet-financiële bedrijfsresultaten. Tevens kan het hebben van een continue dialoog bijdragen aan efficiënt werken, waardoor er wellicht minder FTE's nodig zijn om dezelfde hoeveelheid werk te verrichten. Daarbij draagt het invoeren van de continue dialoog ook nog eens bij aan het creëren van een goede arbeidsrelatie (Leefflang, 2017). Op dit moment is het echter nog niet mogelijk om de baten van de implementatie in cijfers uit te drukken. Op lange termijn is het wel mogelijk om te onderzoeken in hoeverre de implementatie van het nieuwe proces heeft bijgedragen aan de financiële resultaten.

Risico's implementatie

Zoals bij elke proces vernieuwing zijn er ook risico's te benoemen. Zo bestaat het risico dat medewerkers zich niet (willen) aanpassen. De doelstelling op korte termijn is om de nieuwe functionerings- en beoordelingscyclus per 1 januari 2019 in te voeren. Het risico dat bij de implementatie bestaat is dat het managementteam of de ondernemingsraad niet akkoord gaat met het voorstel. Dan is er echter altijd nog de mogelijkheid om het voorstel aan te passen om alsnog instemming te verkrijgen.

Zodra er instemming is verkregen van het managementteam en de ondernemingsraad, zijn er voor het invoeren van de nieuwe functionerings- en beoordelingscyclus weinig risico's te benoemen. Het is hierbij wel van belang om tijdens het proces goed te blijven monitoren of de implementatie zoals verwacht verloopt.

Zoals eerder benoemd is de doelstelling op lange termijn om een feedbackcultuur te creëren. Dit vraagt om een grote gedragsverandering onder de medewerkers. Daarnaast is het per organisatie afhankelijk of een instrument wel of niet werkt. Het is mogelijk dat de organisatie er na een jaar achter komt dat de ingezette middelen bij SHL niet hebben bijgedragen aan het creëren van feedbackcultuur. Mocht dit het geval zijn, kan de organisatie wellicht een nieuw onderzoek laten uitvoeren en/of op zoek gaan naar andere middelen om alsnog tot een feedbackcultuur te komen.

Analyse van de toegevoegde waarde

Te stellen is dat de implementatie van de aanbevelingen relatief hoge kosten met zich meebrengt. Deze acties zijn echter benodigd om het nieuwe proces in gang te kunnen zetten. De meeste kosten zullen dan ook niet jaarlijks terugkeren. Daarnaast zijn de baten van de implementatie goed zichtbaar en zal de implementatie van het proces bijdragen aan de kwaliteit van de prestaties. De verwachting is dan ook dat de hogere kwaliteit van de prestaties een positieve invloed heeft op de financiële bedrijfsresultaten. Het is echter op dit moment nog niet te voorspellen in welke mate.

De risico's die de implementatie met zich meebrengt zijn relatief klein. De kans dat een nieuw proces uiteindelijk niet binnen de organisatie werkt, bestaat altijd. Het is echter wel van belang om tijdens het implementatieproces goed te monitoren, zodat de voortgang bewaakt kan worden. Hoewel nog niet voorzien kan worden in hoeverre de implementatie bijdraagt aan de kwantitatieve baten, zijn er voldoende kwalitatieve baten te benoemen die aantonen dat het advies van toegevoegde waarde is.

Bijlage 9: Schematische weergave implementatie

Actie	Verantwoordelijke(n)	Tijdsbestek	Maand
Actieplan, procesbeschrijving en profiel people manager opstellen	HR Manager en HR Business Partner	3 weken	mei 2018
Presentatie inplannen met het managementteam	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	mei 2018
Presentatie opstellen voor het managementteam	HR Manager en HR Business Partner	1 week	mei 2018
Toestemming verkrijgen van het managementteam door middel van het geven van een presentatie	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	juni 2018
Mogelijkheid tot het bijstellen van het plan aan de hand van de bijeenkomst met het managementteam	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	juni 2018
Presentatie inplannen met de ondernemingsraad	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	juni 2018
Samenstellen van het projectteam	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	juli 2018
Instemming verkrijgen van de ondernemingsraad door middel van het geven van een presentatie	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	juli 2018
Mogelijkheid tot het bijstellen van het plan aan de hand van de bijeenkomst met de ondernemingsraad	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	juli - augustus 2018
Medewerkers op de HR afdeling informeren over het nieuwe proces	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	augustus 2018
Projectteam instrueren om te assisteren bij het informeren van de leidinggevenden	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	augustus 2018
Maandelijkse meeting met het projectteam inplannen om de voortgang van het proces te bespreken	HR Manager en HR Business Partner	doorlopend	augustus 2018 – mei 2020
Presentatie inplannen in de agenda van direct leidinggevenden	HR Manager en HR Business Partner	1 dag	augustus 2018
Presentatie inplannen in de agenda van leidinggevenden binnen projecten	HR Manager en HR business partner	1 dag	augustus 2018
Opstellen van presentaties voor de leidinggevenden	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	2 weken	september 2018
Informeren van de direct leidinggevenden door middel van presentaties	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	1 maand	september - oktober 2018
Informeren van de project leidinggevenden door middel van presentaties	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	2 weken	oktober 2018
Medewerkers informeren tijdens de jaarlijkse beoordelingsgesprekken	Direct leidinggevenden	3 maanden	oktober - december 2019
Uitdragen van de awareness campagne	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	12 maanden	januari - december 2019
Lunch & learn sessies voor de direct leidinggevenden voorbereiden	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	2 weken	januari 2019
Lunch & learn sessies aan de direct leidinggevenden geven	Het projectteam	2 weken	januari 2019
People management vaardigheden huidige leidinggevenden in kaart brengen	HR Manager en HR Business Partner	1 maand	januari 2019
Plan opstellen voor huidige leidinggevenden die deze vaardigheden nog (sterk) kunnen ontwikkelen	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	februari 2019
In-company feedbacktraining direct leidinggevenden en leidinggevenden binnen projecten inplannen (via een extern trainingsbureau)	HR Manager en HR Business Partner	1 week	februari 2019
In-company feedbacktraining direct leidinggevenden en leidinggevenden binnen projecten (via een extern trainingsbureau)	HR Manager en HR Business Partner	1 maand	maart 2019
Plan uitvoeren voor huidige leidinggevenden die people management skills nog (sterk) kunnen ontwikkelen	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	doorlopend	maart - december 2019
Interne feedbacktraining medewerkers	HR Manager, HR Business	2 weken	maart 2019

voorbereiden en inplannen in de agenda's medewerkers	Partner en het projectteam		
Interne feedbacktraining medewerkers geven	Het projectteam	2 maanden	april - mei 2019
Aanschaffen 360 graden feedbacktool en dit introduceren binnen de organisatie	Het projectteam	1 maand	juni 2019
Herinnering versturen aan direct leidinggevendenden om beoordelingsgesprekken in te plannen	HR Manager, HR Business Partner en HR Assistants	1 week	september 2019
Inplannen van beoordelingsgesprekken	Direct leidinggevendenden	1 week	september 2019
Vragen en aanleveren input voor beoordelingsgesprek (14 dagen voor het ingeplande gesprek)	Direct leidinggevendenden	4 maanden	september – december 2019
Budget salarisverhogingen en bonussen aan de direct leidinggevendenden bekend maken	HR Manager en HR Business Partner	1 maand	oktober 2019
Beoordelingsgesprekken voeren	Direct leidinggevendenden	3 maanden	oktober – december 2019
Monitoren of formele beoordelingsgesprekken hebben plaatsgevonden	HR Manager en HR Business Partner	1 maand	januari 2020
(Eventueel) versturen van reminders aan leidinggevendenden	HR Manager en HR Business Partner	1 week	januari 2020
Monitoren of medewerkers gespreksverslagen hebben geschreven	Direct leidinggevendenden	1 maand	januari 2020
(Eventueel) versturen van reminders aan medewerkers	Direct leidinggevendenden	1 week	januari 2020
Doorgeven van de individuele beoordelingen aan HR	Direct leidinggevendenden	2 weken	januari 2020
(Opvallende) beoordelingen medewerkers bespreken met direct leidinggevendenden	HR Manager en HR Business Partner	2 weken	januari - februari 2020
Doorgeven van de individuele beoordelingen aan het managementteam	HR Manager en HR Business Partner	1 week	februari 2020
Brief individuele beoordeling opstellen	HR Assistants	2 weken	februari 2020
Informereren van medewerkers over de individuele beoordelingen	Direct leidinggevendenden	1 week	maart 2020
Acties ondernemen met betrekking tot de onderpresterende medewerkers en bovenpresterende medewerkers	Direct leidinggevendenden	doorlopend	maart - december 2020
Effectory inschakelen voor het medewerkerstevredenheidsonderzoek met betrekking tot het nieuwe proces	Het projectteam	2 weken	maart 2020
Medewerkerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door Effectory	Het projectteam	1 maand	april 2020
Eventueel het proces aanpassen aan de hand van de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek	HR Manager, HR Business Partner en het projectteam	2 maanden	mei - juni 2020