

Beoordelingssysteem SnowWorld Zoetermeer 2.0

*Hoe kan SnowWorld Zoetermeer de huidige beoordelingssystematiek van de medewerkers verbeteren?*

**Naam**: Janine Brantsma

**Studentnummer**: S1089662

**Datum**: 03-06-2019

**Onderwijsinstelling**: Hogeschool Leiden

**Opleiding**: Human Resource Management

**Module**: Afstudeeropdracht (1819HRM\_JR4)

**Docent-begeleider**: René Daselaar

**Organisatie**: SnowWorld Zoetermeer

**Opdrachtgever**: Carmen Zoutendijk

# Voorwoord

In het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Human Resource Management heb ik van februari tot juni 2019 bij de organisatie SnowWorld Zoetermeer een onderzoek gedaan naar het verbeteren van het huidige beoordelingssysteem van de medewerkers.

Het uitvoeren van mijn scriptie bij SnowWorld Zoetermeer is soepel verlopen, met weinig tegenslagen. Ik heb de kennis en vaardigheden die ik heb geleerd vanuit de opleiding kunnen vertalen naar de praktijk en daarbij nieuwe kennis opgedaan en vaardigheden geleerd. Vanuit de organisatie kreeg ik persoonlijk of in de open antwoorden van de enquête te horen dat ze blij zijn dat er aan het beoordelingssysteem wordt gewerkt en zij de kans kregen hierover mee te denken. Ik vond het eerst lastig te bedenken op welke manier ik mijn onderzoek precies moest gaan uitvoeren, maar dankzij de hoge respons waren dit onnodige zorgen.

Nu mijn scriptie is afgerond, wil ik graag mijn dankbaarheid tonen aan de mensen die mij hebben geholpen en bijgestaan gedurende dit traject.

Allereerst wil ik mijn docent-begeleider René Daselaar bedanken voor zijn behulpzaamheid, flexibiliteit en positieve aanpak waarmee hij mij geleid heeft door het proces. René Daselaar stond altijd klaar bij vragen en heeft mij geholpen waar nodig. Daarnaast hebben de intervisies met studiegenoten geholpen bij het samen zoeken naar antwoorden op vragen en oplossingen bij problemen.

Ten tweede wil ik mijn begeleider vanuit SnowWorld, Carmen Zoutendijk, bedanken voor de fijne begeleiding en dat zij mij de kans heeft gegeven betrokken te raken bij de veranderingen die momenteel plaatsvinden bij SnowWorld. En voor de kans mijn studie af te ronden bij SnowWorld Zoetermeer. Naast haar wil ik ook de collega’s bij SnowWorld Zoetermeer bedanken voor de hulp en gezelligheid tijdens dit proces, met name Ben van der Ven, Fabiënne Rijlaarsdam, Cindy Kuijper en Yvette Vos. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor het deelnemen aan mijn onderzoek, zonder hen had ik dit onderzoek niet met succes kunnen uitvoeren.

Ten slotte wil ik in het bijzonder mijn familie, vriend en vriendinnen bedanken die mij hebben gesteund en gemotiveerd sinds het begin van dit proces. De start van mijn opleiding was tevens de moeilijkste tijd van het leven van mij en mijn familie door persoonlijke omstandigheden. Dankzij hun onvoorwaardelijke liefde en steun tijdens deze zware periode heb ik de kracht gevonden door te zetten en mijn studie positief af te ronden.

Mijn tijd als student aan de Hogeschool Leiden is tot zijn einde gekomen. Ik heb het erg naar mijn zin gehad en veel geleerd. Voor iedereen die er in deze tijd voor mij is geweest, dankjewel.

Janine Brantsma, Zoetermeer, 3 juni 2019.

# Management samenvatting

**Aanleiding en doel**

Het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer bestaat uit het voeren van één functioneringsgesprek per medewerker per jaar. Dit onderzoek richt zich op het verbeteren van de huidige beoordelingssystematiek naar een systeem dat aansluit op de organisatiedoelstellingen en op wat de medewerkers beweegt. SnowWorld is een seizoensgebonden bedrijf. In het hoogseizoen (oktober tot april) werken er gemiddeld bijna twee keer zo veel medewerkers dan in het laagseizoen. Hier wordt dan ook 70% van de jaarlijkse winst behaald. De medewerkers die alleen in het hoogseizoen werkzaam zijn worden seizoensmedewerkers genoemd. Deze medewerkers hebben officieel geen functioneringsgesprek. In dit onderzoek ligt de focus meer op de medewerkers met een vast contract mede in verband met de tijd waarin dit onderzoek plaatsvindt. Het eerste deel van het onderzoek bestaat uit het ontdekken van de organisatie SnowWorld en relevante theorieën ten opzichte van het vraagstuk. Het tweede onderdeel richt zich op de praktijk. In dit onderdeel krijgen alle medewerkers in de organisatie de kans hun ervaringen en wensen te delen met betrekking tot het huidige beoordelingssysteem.

**Methode**

Het eerste deel van het onderzoek, de organisatie SnowWorld en de relevante theorieën, wordt ingevuld door middel van deskresearch en gesprekken met medewerkers van SnowWorld Zoetermeer (ZM). Het tweede deel van het onderzoek, de ervaringen en wensen van de medewerkers, wordt gepeild door middel van een enquête en aansluitende interviews. De inhoud van deze instrumenten komt voort uit de deskresearch. Het praktijkonderzoek maakt onderscheid in de medewerkers door hen te verdelen in de volgende drie groepen: beoordelaars, vaste medewerkers en seizoensmedewerkers. Alle drie de groepen krijgen een andere enquête toegestuurd. Er worden naar aanleiding van de enquête een aantal beoordelaars geïnterviewd.

**Resultaten en conclusie**

De enquête is door bijna 40% van de organisatie ingevuld. Het eerste resultaat is dat de beoordelaars het huidige beoordelingssysteem een 6.3 geven. Vooral de beoordelaars van operationele afdelingen geven aan dat dit komt omdat er meer functioneringsgesprekken gevoerd zouden moeten worden. Zij vinden dat de gesprekken op dit moment te algemeen zijn door het algemene functioneringsformulier (bijlage 1). Het tweede resultaat is dat de vaste medewerkers het huidige beoordelingssysteem een 6.1 geven. Ondanks deze magere voldoendes zijn er geen zeer opvallende resultaten uit de enquête voortgekomen. Wel zou een groot deel vaker functioneringsgesprekken willen voeren en graag feedback ontvangen van leidinggevenden en collega’s. Daarnaast is ook een groot deel het niet eens met de stelling dat functioneringsgesprekken hen een beter beeld geven van wat SnowWorld ZM van hen verwacht. Het derde resultaat is dat de meerderheid van de seizoensmedewerkers graag een functioneringsgesprek wil en het grootste deel ontvangt graag feedback van hun leidinggevenden en collega’s.

**Discussie en aanbevelingen**

Het is tegenstrijdig dat de gemiddelde cijfers die de beoordelaars en seizoensmedewerkers magere voldoendes zijn, maar dat er geen zeer opvallende resultaten in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit komt wellicht door de vragen in de enquête. Voor verder onderzoek beveel ik aan meer interviews af te nemen, met medewerkers van alle drie de groepen.

Vanuit de resultaten zijn er drie onderwerpen naar voren gekomen die voor verbetering vatbaar zijn ten opzichte van het huidige beoordelingssysteem en waaraan een advies is gekoppeld. De eerste drie adviezen zijn alleen gericht op de vaste medewerkers.

De eerste aanbeveling betreft de frequentie. SnowWorld ZM voert momenteel één functioneringsgesprek per medewerker per jaar en vanuit het onderzoek is gebleken dat er behoefte is aan meer functioneringsgesprekken. Het advies hierin is de frequentie te verhogen naar twee functioneringsgesprekken per jaar, één voor het hoogseizoen en één na het hoogseizoen.

De tweede aanbeveling betreft de beoordelingscriteria. Momenteel wordt er gebruik gemaakt van een functioneringsformulier (bijlage 1). Dit functioneringsformulier wordt door elke afdeling gehanteerd. Er is behoefte aan een functioneringsformulier dat op elke afdeling apart wordt gericht. Daarnaast is er gebleken dat de functioneringsgesprekken niet bij iedereen voor duidelijkheid zorgen over wat SnowWorld ZM van hen verwacht. Het advies hierin is te werken met (SMART) doelstellingen. Bij de twee functioneringsgesprekken kunnen er verschillende doelen worden opgesteld, omdat er grote verschillen zitten in het hoogseizoen en het laagseizoen.

De derde aanbeveling betreft de beoordelaar. Momenteel ontvangen de medewerkers feedback van hun leidinggevende maar er is behoefte aan meer feedback van de leidinggevenden én de collega’s. Het advies hierin is het geven van een training hoe feedback te geven en te ontvangen.

De vierde aanbeveling betreft de seizoensmedewerkers. De seizoensmedewerkers hebben officieel geen functioneringsgesprek bij SnowWorld ZM. Hier is echter wel behoefte aan. De seizoensmedewerkers zijn 6 maanden in dienst en willen graag halverwege hun contractduur een functioneringsgesprek hebben. Halverwege betekent december, dit is de drukste maand van het jaar. Het advies hierin is een begingesprek en een eindgesprek te voeren. Bij het begingesprek wordt er besproken wat de medewerker al kan en wat hij graag wil leren. Bij het eindgesprek wordt er besproken hoe de medewerker het heeft ervaren en of hij bereikt heeft wat hij wilde bereiken.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc8822677)

[Management samenvatting 4](#_Toc8822678)

[Inleiding 8](#_Toc8822679)

[Hoofdstuk 1. Situatieschets 10](#_Toc8822680)

[1.1 SnowWorld 10](#_Toc8822681)

[Interne en externe analyse 10](#_Toc8822682)

[1.2 Interne analyse 11](#_Toc8822683)

[1.3 Externe analyse 11](#_Toc8822684)

[Hoofdstuk 2. Probleemformulering 14](#_Toc8822685)

[2.1 Doelstelling en hoofdvraag 14](#_Toc8822686)

[2.2 Deelvragen 14](#_Toc8822687)

[Theoretisch kader – Deskresearch 15](#_Toc8822688)

[Praktijkdeelvragen – Fieldresearch 15](#_Toc8822689)

[Hoofdstuk 3. Theoretisch kader 16](#_Toc8822690)

[3.1 Deelvraag 1: Wat is een beoordelingssysteem? 16](#_Toc8822691)

[3.2 Deelvraag 2: Welke beoordelingssystemen zijn er? 18](#_Toc8822692)

[3.3 Best practice 20](#_Toc8822693)

[3.4 Het conceptueel model 21](#_Toc8822694)

[Hoofdstuk 4. Methodologie 22](#_Toc8822695)

[4.1 Type onderzoek 22](#_Toc8822696)

[4.2 Steekproef 22](#_Toc8822697)

[4.3 Meetinstrumenten 23](#_Toc8822698)

[4.4 Wijze van analyseren 24](#_Toc8822699)

[4.5 Procedure 24](#_Toc8822700)

[4.6 Maatregelen 24](#_Toc8822701)

[Hoofdstuk 5. Resultaten 25](#_Toc8822702)

[Deelvraag 1. Welke ervaringen en wensen hebben de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? 25](#_Toc8822703)

[Deelvraag 2. Welke ervaringen en wensen hebben de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? 28](#_Toc8822704)

[Deelvraag 3. Welke ervaringen en wensen hebben de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? 34](#_Toc8822705)

[Hoofdstuk 6. Conclusie 38](#_Toc8822706)

[Hoofdstuk 7. Discussie 40](#_Toc8822707)

[Hoofdstuk 8. Adviezen 41](#_Toc8822708)

[Advies 1: Frequentie 41](#_Toc8822709)

[Advies 2: Het functioneringsformulier 42](#_Toc8822710)

[Advies 3: Beoordelaar 42](#_Toc8822711)

[Advies seizoensmedewerkers 43](#_Toc8822712)

[Hoofdstuk 9. Implementatieplan 44](#_Toc8822713)

[Literatuurlijst 49](#_Toc8822714)

[Bijlagen 50](#_Toc8822715)

[Bijlage 1. Huidig beoordelingssysteem: Handleiding en formulier 50](#_Toc8822716)

[Bijlage 2. Advies en implementatie J. van der Zeijden 2018 55](#_Toc8822717)

[Bijlage 3. Organogram en structuurschema/ HR structuurschema 57](#_Toc8822718)

[Bijlage 4. Enquête beoordelaar 58](#_Toc8822719)

[Bijlage 5. Enquête vaste medewerker 61](#_Toc8822720)

[Bijlage 6. Enquête seizoensmedewerker 65](#_Toc8822721)

[Bijlage 7. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Beoordelaars 68](#_Toc8822722)

[Bijlage 8. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Vaste medewerkers 70](#_Toc8822723)

[Bijlage 9. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Seizoensmedewerkers 78](#_Toc8822724)

[Bijlage 10. Interview 83](#_Toc8822725)

[Bijlage 11. Transcripties interviews 86](#_Toc8822726)

# Inleiding

Het beoordelen van mensen op hun functioneren in een organisatie gebeurt elke dag. Het beoordelen biedt medewerkers een kans inzicht te krijgen in hun eigen functioneren, geeft een richting voor verbeterpunten, maakt duidelijk wat de sterke en zwakke punten zijn en geeft richting aan verdere ontplooiing. Het geeft de medewerker het gevoel van betrokkenheid vanuit de organisatie over het individuele functioneren. Een gesprek over het functioneren bestaat uit het bespreken, interpreteren en beoordelen van de prestaties van een medewerker (van Dam & Marcus, 2015).

Maar wordt dit bij organisaties wel optimaal ingezet?

In het Arbeidsvoorwaarden Regelement (AVR) van SnowWorld staat onder het kopje ‘Functie- en salarisschalen’ het volgende over de wijze van beoordelen:

“*Jaarlijks vinden tussen werknemer en zijn direct leidinggevende medewerkersgesprekken plaats. Daarbij komen aan de orde: beoordeling, functioneren, ontwikkeling en doelstellingen. De beoordeling van werknemer vindt plaats door zijn direct leidinggevende.”* (SnowWorld, 2017). De handleiding en het functioneringsformulier die de leidinggevende gebruikt, zijn te vinden in bijlage 1.

ADP Nederland heeft het onderzoek ‘HR Trends 2016-2017’ gedaan en hierbij gekeken naar hoe HR-professionals tegenover de traditionele beoordelingscyclus staan. Het overgrote deel maakt hier nog steeds gebruik van, maar ruim de helft geeft aan deze te willen aanpassen omdat de huidige aanpak achterhaald is. Het opstellen en bijstellen van de beoordelings- en functioneringsgesprekken komt de laatste jaren steeds meer naar boven (HR Praktijk, 2016).

De aanleiding van dit onderzoek is ontstaan vanuit twee hoeken. De eerste hoek is het onderzoek van J. van der Zeijden, 2018. J. van der Zeijden heeft bij SnowWorld Zoetermeer (ZM) onderzoek gedaan naar de gasttevredenheidsbeleving. Een van de conclusies die hieruit is getrokken, is dat de motivatie van de seizoensmedewerkers onder andere laag is doordat zij niet worden beoordeeld op hun functioneren. Seizoensmedewerkers zijn medewerkers die tijdelijk worden aangenomen van oktober tot april (het hoogseizoen). Zowel SnowWorld ZM als de seizoensmedewerkers zien dit als een gemis. De beoordeling van het functioneren zorgt voor een verbintenis met de organisatie. Het doel van een aangepast systeem met betrekking tot de seizoensmedewerkers is daarbij dat zij het volgende seizoen terug zouden willen komen (Van der Zeijden, 2018). Het advies en implementatieplan van J. van der Zeijden zijn opgenomen in bijlage 2.

De tweede hoek is het onderzoek van ADP Nederland, 2016. De HR Manager vindt het huidige beoordelingssysteem ouderwets. De HR-afdeling is op zoek naar een verbeterd beoordelingssysteem dat aansluit op de organisatiedoelstellingen en op wat de medewerkers beweegt. Wat de medewerkers beweegt ten opzichte van het beoordelingssysteem wordt onderzocht en hierop worden de aanbevelingen gevormd.

Het interessante aan dit onderzoek is dat het twee kanten heeft. Aan de ene kant moet er een systeem komen dat aansluit op de doelstellingen van SnowWorld en wat de medewerkers beweegt. Aan de andere kant is er het verschil in seizoenen. De vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers worden in dit onderzoek gezien als twee verschillende soorten medewerkers en zij worden apart onderzocht.

De doelstelling van dit onderzoek is het verbeteren van het huidige beoordelingssysteem naar een systeem dat aansluit op de organisatiedoelstellingen en op wat de medewerkers beweegt. Wat de medewerkers beweegt wordt onderzocht door middel van een enquête. De enquête peilt de wensen en ervaringen van de medewerkers van SnowWorld ZM. De medewerkers worden opgedeeld in drie groepen: de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers. Naar aanleiding van de enquête worden er een aantal beoordelaars geïnterviewd over de trends die zijn voortgekomen uit de enquête.

De centrale vraag die voortkomt uit de aanleiding en doelstelling luidt:

Hoe kan SnowWorld Zoetermeer de huidige beoordelingssystematiek van de medewerkers verbeteren?

Dit onderzoek bestaat uit 9 hoofdstukken. In hoofdstuk 1 wordt de situatie geschetst, bestaande uit een korte organisatieomschrijving, een interne en een externe analyse van de organisatie SnowWorld. In hoofdstuk 2 wordt het probleem geformuleerd, bestaande uit de doelstelling van het onderzoek, de hoofdvraag, de deelvragen en de afbakening. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader omschreven. Hoofdstuk 4 bevat de methode, opgedeeld in de deskresearch en de fieldresearch. Hoofdstuk 5 geeft de resultaten weer van de praktijkdeelvragen. Hoofdstuk 6 bestaat uit de conclusies, het antwoord op de hoofdvraag. Hoofdstuk 7 is de discussie waarbij er kritisch wordt gekeken naar het onderzoek. Hoofdstuk 8 geeft de aanbevelingen weer en aansluitend bevat hoofdstuk 9 het implementatieplan.

# Hoofdstuk 1. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een situatieschets gegeven van SnowWorld. Dit hoofdstuk bestaat uit een beschrijving van de organisatie, een SWOT-analyse, een interne analyse en een externe analyse d.m.v. het DESTEP-model. Het doel van dit hoofdstuk is het vergaren van kennis over relevante interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op dit vraagstuk en het omschrijven van de gewenste situatie. Dit onderzoek richt zich op de vestiging in Zoetermeer.

*De informatie waar 2017/2018 bij staat, gaat over 1 oktober 2017 t/m 30 september 2018.*

## 1.1 SnowWorld

SnowWorld is in 1996 opgericht door Koos Hendriks in Zoetermeer. Bij de oprichting is er een indoorskilocatie geopend met twee skipistes van elk 160 meter en een aantal horecagelegenheden. In 2001 is de derde skipiste geopend van 210 meter. In 2002 is SnowWorld Landgraaf geopend met twee skipistes van 500 en 100 meter. In 2003 zijn in Landgraaf een derde en vierde skipiste van 520 meter geopend. Hiermee werd SnowWorld Landgraaf de grootste indoorskilocatie ter wereld. In 2007 is er in Landgraaf een vijfde skipiste voor beginners geopend en in 2008 een hotel met 100 kamers. Op beide locaties is een skischool gevestigd en verhuren zij een ruimte aan skiwinkel Duijvestein Wintersport. In 2012 is in Landgraaf een outdoorpark geopend. Door de uitbouw van bestaande activiteiten, nieuwbouwprojecten en acquisitie- en consultancyactiviteiten in 2013, heeft SnowWorld haar toegang tot de kapitaalmarkt verkregen. In december 2018 heeft SnowWorld, SnowPlanet Amsterdam en 25% van Alpenpark Neuss overgenomen (SnowWorld, z.d.).

Per 1 februari 2019 heeft SnowWorld 7 locaties en verstevigd zij haar positie als Europees marktleider op het gebied van indoor wintersport. SnowWorld bestaat op dit moment uit de volgende locaties:

SnowWorld Zoetermeer, SnowWorld Landgraaf, SnowWorld (SnowPlanet) Amsterdam, Alpenpark Neuss (voor 25%), Skidôme Rucphen en Icekart Rucphen, Indoor Skydive Roosendaal en Skidôme Terneuzen (SnowWorld, 2019). Dit onderzoek richt zich op de vestiging in Zoetermeer.

In het hoogseizoen (oktober tot april) heeft SnowWorld Zoetermeer gemiddeld 450 medewerkers en in het laagseizoen gemiddeld 250 medewerkers. In 2017/2018 was de netto omzet van SnowWorld N.V. €26,1 miljoen, 4% minder dan vorig jaar. De verdeling van de omzet is ongeveer 70% in het hoogseizoen en 30% in het laagseizoen. De omzet wordt bepaald door horeca, fitness, hotel, outdoor en overig. Jaarlijks heeft SnowWorld (Zoetermeer/ Landgraaf) circa 1,3 miljoen bezoekers (SnowWorld, 2017/2018b).

## Interne en externe analyse

De interne en externe analyse worden ingeluid met een SWOT-analyse (tabel 1) uit het jaarverslag 2017/2018 van SnowWorld. In de analyses kan hiernaar verwezen worden.

Tabel 1. *SWOT-analyse uit het jaarverslag SnowWorld 2017/2018.* Aangepast overgenomen van het jaarverslag 2017/2018 van SnowWorld.

|  |  |
| --- | --- |
| Sterkten:   * Eigenaar van de grootste indoor skiresorts in Europa, wereldwijd een van de marktleiders; * Kennis en ervaring op het gebied van ontwikkelingen, bouwen, en exploiteren van indoor skiresorts; * Een (bewezen) gastvrij vrijetijdsconcept met voornamelijk ski- en horecafaciliteiten; * Toegang tot de kapitaalmarkten. | Zwakten:   * Het ‘trackrecord’ van het management met internationale expansie is beperkt; * Kapitaalbeslag is relatief hoog; * Leisure is afhankelijk van de economische omstandigheden. |
| Kansen:   * Uitbreiden van het aantal vestigingen; (per 1 februari 2019 7 locaties) * Het realiseren van synergievoordelen; * Het minder drukke zomerseizoen efficiënter invullen. | **Bedreigingen:**   * Wanneer er andere indoor skiresorts o.i.d. in de buurt van SnowWorld worden geopend; * Langdurig slechte economische omstandigheden; * Toename van energiekosten. |

De interne analyse wordt ondersteunt met het 7s-model (Strategy, Systems, Structure, Shared Values, Style, Staff, Skills) en de externe analyse met het DESTEP-model (Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch, Poltiek-juridisch).

## 1.2 Interne analyse

**Strategy**

In het jaarverslag 2017/2018 staat dat de strategie van SnowWorld leunt op twee doelstellingen. Allereerst wil SnowWorld blijven verbeteren en uitbouwen van de vestigingen in Zoetermeer en Landgraaf en ten tweede wil SnowWorld het aantal vestigingen uitbreiden, dit is op 1 februari 2019 in ieder geval gelukt. Het plan voor de eerste doelstelling is om de komende jaren de beleving van de gasten naar een hoger niveau te tillen. SnowWorld wil inzetten op de customer experience van 4 doelgroepen: families met kinderen, zakelijke klanten, professionele skiteams en scholen en groepen. Daarnaast wil zij zich richten op digitalisering en het verhogen van de duurzaamheid. Het algemene doel van de strategie is om met de gastvrije beleving voor lange termijn waarde voor de aandeelhouders te creëren (SnowWorld, 2017/2018a).

**Systems**

In bijlage 1 Huidige beoordeling: Handleiding en formulier, staat de rol van HR omschreven in het huidige beoordelingssysteem. De personeelsfunctionaris zal op verzoek van de leidinggevende helpen bij het vormgeven van de gesprekken en kan op verzoek van de leidinggevende bij het gesprek aanwezig zijn. Soms hebben de medewerkers moeite met het oplossen van alle problemen in een medewerkersgesprek. Wanneer het gesprek vastloopt, wordt er een vervolgafspraak gemaakt waarbij de personeelsmanager aanwezig zal zijn.

De manager van de afdeling HR ziet naar aanleiding van het onderzoek van J. van der Zeijden (2018) (zie bijlage 2) in dat er een verandering moet plaatsvinden in dit systeem. De manier van beoordelen is ouderwets en er is vraag naar een aangepast beoordelingssysteem.

**Structure**

De vestigingen van SnowWorld zijn zelfstandige ondernemingen die worden geleid door een vestigingsmanager. De vestigingsmanagers worden aangestuurd door het Bestuur en zijn verantwoordelijk voor hun vestigingen. Zij hebben een eigen managementteam met managers die ieder ook hun eigen verantwoordelijkheden hebben. Marketing, Sales en ondersteunende diensten (bijv. personeelszaken, administratie en IT) worden wel centraal gecoördineerd (SnowWorld, 2017/2018a). In bijlage 3 is het organogram en het structuurschema van SnowWorld Groep te vinden.

**Shared values**

Het gevolg van deze decentrale organisatie, zoals omschreven bij het kopje *Structure*, is dat SnowWorld een ondernemende cultuur heeft (SnowWorld, 2017/2018a).

**Style**

Onder het kopje *Structure* is omschreven wat de structuur van de organisatie SnowWorld is. Het managementteam heeft ieder een eigen afdeling onder zich en legt verantwoording af bij de vestigingsmanager en de directie. Momenteel heerst er ten aanzien van het beoordelingssysteem een hiërarchie. Dit betekent dat de managers de medewerkers beoordelen.

**Staff**

De HR-afdeling van SnowWorld Zoetermeer bestaat uit een HR-manager, HR-medewerker, Payroll consulent en Hospitality trainer. De HR-afdeling van Zoetermeer is (naast de HR-medewerker) verantwoordelijk voor alle vestigingen. Op de andere vestigingen zijn wel personeelsmanagers en HR-medewerkers aanwezig. In bijlage 3 is het structuurschema, met bijbehorende doelstelling per functie, van de HR-afdeling te vinden.

**Skills**

SnowWorld heeft als missie ervoor te zorgen dat alle bezoekers een complete wintersportsfeer in Nederland beleven. Deze bezoekers moeten bereid zijn om hiervoor geld uit te willen geven en terug te willen komen. De missie wordt onder andere vertaald naar de inrichting van SnowWorld. SnowWorld vindt het belangrijk een specifieke Oostenrijkse sfeer over te brengen. Dit vertaalt zich in veel houtwerk, geruite stoffen en dennenbomen. In de ontvangsthal worden de bezoekers verwelkomd met Tiroler muziek en in de restaurants worden zij bediend door serveersters in een speciale klederdracht. De leraren van de skischool hebben daarnaast dezelfde diplomering als de leraren in wintersportgebieden (SnowWorld, 2017/2018a). De visie van SnowWorld is het meegeven van de “wow” factor. Deze visie komt terug met een focus op de gastvrijheid, de kwaliteit van het product (bijv. de sneeuw en de horeca) en het overbrengen van de wintersportsfeer.

De interne analyse heeft als impact op het vraagstuk dat de organisatiedoelstellingen duidelijk worden. De doelstellingen van 2017/2018 zijn het uitbreiden van de vestigingen en de belevenis voor de gasten naar een hoger niveau te tillen. Een verbeterd beoordelingssysteem draagt bij aan het behalen van deze doelstellingen. Bij de overname van andere vestigingen en om de belevenis naar een hoger niveau te tillen is er vooral kwalitatief goed personeel nodig.

## 1.3 Externe analyse

**Demografisch**

Op dit moment is het een krappe arbeidsmarkt voor de horeca. Voor werkzoekenden is er zo veel aanbod dat het lastig is voor bedrijven om werknemers te werven. Het tekort is ontstaan door de sterke groei van de branche, het aantal horecamedewerkers stijgt in 2017 met 15%. Daarnaast verlaten veel mensen de branche. Er behalen jaarlijks slechts 11.000 jongeren een mbo-horecadiploma terwijl er ruim 90.000 mensen nodig zijn. Het gevolg hiervan is dat bedrijven zich meer gaan richten op het behouden van hun medewerkers, dan het werven van nieuwe medewerkers (KHN, 2017).

**Economisch**

Uit de SWOT-analyse (tabel 1) blijkt dat de zwakte van SnowWorld is dat zij afhankelijk is van de economische omstandigheden en langdurig slechte economische omstandigheden een bedreiging kunnen zijn. Maar naar verwachting zal de omzet van SnowWorld toenemen. Deze verwachting is tot stand gekomen door de acquisities in december 2018 en februari 2019 (SnowWorld, 2017/2018a).

**Sociaal-cultureel**

Sinds 2001 groeit de fitnessdeelname in Nederland. Nederland wil gezonder worden en SnowWorld speelt hierop in (Hover & van Eldert, 2018). Een groot deel van SnowWorld is naast de skibanen en horecagelegenheden, de health clubs. SnowWorld Zoetermeer richt zich vooral op de lokale doelgroep maar ondervindt veel concurrentie van lokale fitnesscentra. In 2017/2018 is het aantal leden in Zoetermeer gestegen, maar in Landgraaf gedaald. SnowWorld heeft wel nog altijd meer leden dan het landelijk gemiddelde (SnowWorld, 2017/2018a).

**Technologisch**

In het kader van het optimaliseren van de interne processen heeft SnowWorld besloten het huidige reserveringssysteem te vervangen, waardoor de effectiviteit van het reserveringsproces zal toenemen. Daarnaast kunnen bezoekers die online hun pisteticket kopen nu ook direct met hun homeprint toegang krijgen tot de piste (SnowWorld, 2017/2018a).

**Ecologisch**

In 2017 was er het plan om in het teken van de duurzaamheidsstrategie 13.000 zonnepanelen te plaatsen. In Zoetermeer zijn eind 2017 tijd de laatste ledlampen op de pistes geplaatst. Deze stappen zijn belangrijk in het voortdurend streven van SnowWorld naar verlaging van het energieverbruik (SnowWorld, 2017/2018a).

**Politiek-juridisch**

SnowWorld heeft een aantal ontwikkelprojecten op de planning staan. Waaronder een vestiging in Milaan. In de voorbereiding van dit project is gebleken dat SnowWorld zeer afhankelijk is van de (lokale) politiek, aangaande de wijziging van de bestemmingsplannen en het verlenen van bouwvergunningen. De politieke processen die hierbij komen kijken kunnen langdurig zijn (SnowWorld 2017/2018a).

Vanuit de externe analyse is het demografische aspect een aangrijpingspunt om met het vraagstuk van de organisatie aan de slag te gaan. SnowWorld is op zoek naar een verbetering in het beoordelingssysteem en dit heeft als gevolg dat de huidige medewerkers worden behouden. Daarnaast is te lezen in de overige pijlers van de DESTEP-analyse dat SnowWorld veel plannen heeft en hierbij komen veel medewerkers kijken. Het behouden van de huidige medewerkers is zodoende belangrijk bij het behalen van deze plannen.

**Deelconclusie**

Het onderzoek is relevant binnen SnowWorld Zoetermeer omdat het behouden van medewerkers in deze (krappe) arbeidsmarkt steeds belangrijker wordt. Een verbeterd beoordelingssysteem kan hierin een bijdrage leveren omdat er meer aandacht wordt besteed aan wat de medewerkers van SnowWorld Zoetermeer beweegt. Daarnaast is het van belang dat het verbeterde beoordelingssysteem aansluit op de organisatiedoelstellingen. De doelstellingen van SnowWorld, het uitbreiden van de vestigingen en de belevenis voor de gasten naar een hoger niveau tillen, leunen op het hebben en behouden van kwalitatief goede medewerkers. Een verbeterd beoordelingssysteem kan hierin bijdragen. Uit het 7s-model blijkt dat de S van *Systems* niet rijmt met de S van *Strategy*. Daarnaast is de *Style* (de stijl van management) ook nog niet op het gewenste niveau. Bij de adviezen zal er rekening gehouden moeten worden met de *Structure* en de *Shared* *Values*.

Het gewenste resultaat wat hierbij komt kijken is dat de medewerkers hun beoordeling als iets positiefs gaan zien door hun bijdrage te leveren aan een aanpassing in het systeem. Voor de seizoensmedewerkers heeft het als doel dat zij zich meer verbonden gaan voelen met de organisatie en dat zij volgend seizoen terug willen komen.

# Hoofdstuk 2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk komt het kernprobleem van het vraagstuk naar voren. Dit hoofdstuk is opgedeeld in de doelstelling en de hoofdvraag, de deelvragen en de afbakening.

## 2.1 Doelstelling en hoofdvraag

Het vraagstuk houdt in dat SnowWorld Zoetermeer (ZM) op zoek is naar een verbetering in het beoordelingssysteem van de medewerkers. Het verbeterde systeem moet aansluiten bij de bedrijfsdoelstellingen van SnowWorld en wat de medewerkers van SnowWorld ZM beweegt. Het huidige beoordelingssysteem is in de basis het functioneringsformulier uit bijlage 1. Alle medewerkers worden met hetzelfde formulier beoordeeld en zij hebben geen invloed op waar zij graag beoordeeld op willen worden, op welke wijze, door wie en hoe vaak. De bedrijfsdoelstellingen zijn behandeld in de interne analyse in hoofdstuk 1: Situatieschets. Wat de medewerkers beweegt, wordt gepeild aan de hand van een enquête die organisatie breed wordt afgenomen. De medewerkers worden opgedeeld in drie groepen, de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers. Vaste medewerkers zijn medewerkers met een vast contract en seizoensmedewerkers zijn medewerkers met een tijdelijk contract die worden aangenomen om SnowWorld Zoetermeer in het hoogseizoen (oktober tot april) te ondersteunen. Naar aanleiding van de enquête worden er een aantal beoordelaars geïnterviewd over de trends die zijn voortgekomen uit de enquête.

Het doel van dit onderzoek is het achterhalen waar vraag naar is vanuit de medewerkers ten opzichte van het beoordelingssysteem en hoe dit kan bijdragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Dit samen vormt een aangepast beoordelingssysteem die kan worden toegepast bij het eerstvolgende beoordelingsmoment in september 2019. De centrale vraag die daaruit voortkomt luidt als volgt:

Hoe kan SnowWorld Zoetermeer de huidige beoordelingssystematiek van de medewerkers verbeteren?

De noodzaak van dit onderzoek ligt in de basis bij het nastreven van de strategie van SnowWorld. De strategische doelstellingen van SnowWorld bestaan uit het uitbreiden in vestigingen en het naar een hoger niveau tillen van de gastbeleving. Deze strategie leunt op het hebben en behouden van kwalitatief goede medewerkers.

2.2 Deelvragen

De deelvragen die samen de hoofdvraag zullen beantwoorden zijn opgedeeld in theoretische deelvragen en praktijkdeelvragen. De theoretische vragen worden in het theoretisch kader (hoofdstuk 3) beantwoord en de praktijkvragen in de resultaten (hoofdstuk 5). Het theoretisch kader geeft antwoord op wat het vraagstuk in definitie inhoudt, op welke wijze het concept werkt (conceptueel model), welke mogelijke oplossingen er zijn voor het vraagstuk en welke organisaties succesvol zijn in het oplossen van het vraagstuk. De resultaten geven antwoord op de praktijkdeelvragen door middel van verschillende meetinstrumenten, in hoofdstuk 4: Methodologie wordt hier dieper op ingegaan.

### Theoretisch kader – Deskresearch

Deelvraag 1: Wat is een beoordelingssysteem?

De eerste deelvraag is gericht op wat het vraagstuk inhoudt. In deze deelvraag wordt toegelicht wat een beoordelingssysteem is en wat hier het doel van is. Daarnaast worden relevante begrippen besproken, zoals functioneringsgesprek en feedback.

Deelvraag 2: Best theory - Welke beoordelingssystemen zijn er?

Bij deze deelvraag worden er verschillende theorieën behandeld t.o.v. verschillende beoordelingssystemen. Er worden beoordelingssystemen omschreven en bijbehorende kenmerken gegeven. Daarnaast worden er verschillende methoden van beoordelen behandeld, welke eisen er aan beoordelingssystemen zitten en waarop je als medewerker beoordeeld kunt worden.

Best practice

Dit onderdeel van theoretisch kader richt zich op de ‘best practice’. Hier worden drie organisaties omschreven met een aangepast beoordelingssysteem naar de wensen vanuit de organisatie.

Conceptueel model

Het theoretisch kader wordt afgesloten met een toelichting op hoe het concept werkt.

### Praktijkdeelvragen – Fieldresearch

1. Welke ervaringen en wensen hebben de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De ervaringen en wensen van de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer worden gepeild door middel van een enquête en een aantal interviews naar aanleiding van de resultaten van de enquête. Tijdens de interviews worden de resultaten in de volgorde van de deelvragen behandeld.

1. Welke ervaringen en wensen hebben de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De ervaringen en wensen van de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer worden gepeild door middel van een enquête.

1. Welke ervaringen en wensen hebben de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De ervaringen en wensen van de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer worden gepeild door middel van een korte enquête.

**Afbakening**

SnowWorld maakt onderscheid tussen seizoensmedewerkers en vaste medewerkers. Uit eerder onderzoek van SnowWorld ZM is gebleken dat de seizoensmedewerkers minder gemotiveerd zijn doordat zij niet beoordeeld worden op hun functioneren. De aanleiding van dit onderzoek is uit het eerdere onderzoek voortgekomen. Daarentegen wordt er in dit onderzoek meer de focus gelegd op de vaste medewerkers, omdat in deze tijd van het jaar (de start van het laagseizoen) alleen seizoensmedewerkers werkzaam zijn bij SnowWorld ZM die een contractverlenging hebben gekregen. Deze medewerkers zijn in deze context dus eigenlijk geen seizoensmedewerker meer en de prioriteit voor SnowWorld ZM ligt op dit moment bij de vaste medewerkers door de krappe arbeidsmarkt. In februari wordt besloten welke seizoensmedewerkers uitdienst moeten treden en welke seizoensmedewerkers er mogen blijven per 1 april 2019. Het praktische onderdeel van dit onderzoek start een paar dagen voor deze datum. De seizoensmedewerkers die worden meegenomen in de resultaten zullen dus wellicht een andere instelling hebben t.o.v. het beoordelingssysteem, omdat hun tijdelijke contract is verlengd. Voor de interviews worden er alleen managers geïnterviewd die werken met seizoensmedewerkers, dit zijn managers van operationele afdelingen.

Het onderzoek zal zich toespitsen op SnowWorld Zoetermeer omdat het onderzoek anders te groot wordt en dit niet haalbaar is binnen de beschikbare tijd.

# Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

Het doel van het theoretisch kader is het inzicht te krijgen in theorieën met betrekking tot het vraagstuk. Het theoretisch kader geeft antwoord op wat het vraagstuk inhoudt, op welke wijze het concept werkt (conceptueel model), welke mogelijke oplossingen er zijn voor het vraagstuk en welke organisaties succesvol zijn in het oplossen van het vraagstuk.

## Deelvraag 1: Wat is een beoordelingssysteem?

*In de eerste deelvraag van het theoretisch kader wordt er dieper ingegaan op wat het vraagstuk inhoudt. Dit betekent dat er verschillende begrippen worden toegelicht die relevant zijn voor dit vraagstuk. Allereerst wordt er toegelicht wat een* ***beoordelingssysteem*** *is en wat de randwaarden zijn voor een effectief beoordelingssysteem. De begrippen die daarnaast worden behandeld zijn* ***beoordelen****,* ***feedback****,* ***functioneringsgesprek*** *en* ***verbeteren****.*

**Beoordelingssysteem**

Een beoordelingssysteem is een combinatie van sturen op gedrag (competenties) en resultaten (KPI’s) en een belangrijke tool om de strategie van een organisatie te realiseren door de organisatiedoelstellingen te vertalen naar het niveau van de medewerker als individu. Daarnaast wordt gewenst gedrag, persoonlijke groei en ontwikkeling gestimuleerd en gerealiseerd (van den Berg, 2017).

Beoordelingen zijn van grote invloed op de medewerker. Het is daarom belangrijk dat het systeem transparant en objectief is. Er zijn drie systeemtechnische eisen waar een systeem aan moet voldoen. In de eerste plaats moet een beoordelingssysteem valide zijn. Er zijn twee soorten validiteit waar het systeem aan moet voldoen, begripsvaliditeit en predictieve validiteit. Begripsvaliditeit gaat over de vraag of het beoordelingssysteem meet wat het moet meten. Predicitieve validiteit gaat over de vraag in hoeverre een bepaald gedragskenmerk van een medewerker kan voorspellen wat zijn gedrag en prestaties in de toekomst zullen zijn. Dit is vooral belangrijk wanneer er moet worden gemeten wat het potentieel is van de medewerker. Naast valide moet een beoordelingssysteem betrouwbaar zijn. Een systeem is betrouwbaar wanneer het telkens hetzelfde resultaat laat zien bij een meting. Het zou daarnaast niet uit mogen maken wie de beoordelaar is. Wanneer dit wel uitmaakt is de beoordeling subjectief en dus niet betrouwbaar. De derde eis aan een beoordelingssysteem is de relevantie. Relevantie in deze zin is de mate waarin het systeem meet wat beoordeeld moet worden. Wanneer een systeem te weinig meet is er sprake van deficiëntie. In dit geval wordt niet al het gedrag dat beoordeeld moet worden daadwerkelijk beoordeeld. Wanneer er te veel wordt gemeten wordt er gesproken over excessiviteit. In dit geval worden er onderdelen van het gedrag beoordeeld die niet van toepassing zijn. Hoe minder er sprake is van deze twee begrippen, hoe relevanter het beoordelingssysteem is (Kluijtmans, 2014).

Naast de systeemtechnische eisen zijn er ook gebruikseisen. De eerste gebruikseis is de acceptatiegraad. De beoordelaar en de medewerker moeten het systeem acceptabel vinden. Beiden moeten het eens zijn over het feit dat het systeem rijmt met wat de organisatie en de medewerkers vinden dat er beoordeeld moet worden. Een tweede gebruikseis is de transparantie. Het systeem moet voor de beoordelaar en de medewerker helder zijn. Het moet bijvoorbeeld niet zo zijn dat er wordt gesproken over het gedrag wanneer er van tevoren is afgesproken te spreken over de arbeidsprestaties. De derde gebruikseis is de informatiewaarde. Het beoordelingssysteem moet relevante informatie opleveren zodat de medewerker daadwerkelijk beoordeeld wordt (Kluijtmans, 2014).

**Doelstellingen beoordelen**

Volgens Prof. dr. Henk Thierry (Beter belonen in organisaties, 2011) kan beoordelen over het algemeen worden onderscheiden in vijf doelstellingen. Past performance, bij deze doelstelling gaat het om de prestatie van de afgelopen periode. Dit wordt gedaan aan de hand van feedback. Bij het geven van feedback wordt er erkend en versterkt wat er goed ging en verbetering aangegeven over wat onder de maat bleef. Future performance, bij deze doelstelling gaat het om de afspraken die gemaakt worden over de prestaties die in de komende periode zullen worden geleverd. Het is handig om de afspraken op te schrijven zodat deze kunnen worden behandeld bij de eerste doelstelling, past performance. Potentieelschatting, bij deze doelstelling wordt er beoordeeld wat de mogelijkheden tot groei en ontwikkeling zijn van de medewerker. Hierbij gaat het om in hoeverre de medewerker zijn capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden kan verbeteren en vergroten zodat zijn ‘groeilijn’ kan worden uitgezet. Zo wordt het voor de medewerker en de organisatie duidelijk wat de medewerker nodig heeft qua bijvoorbeeld opleiding en training en hoe lang de medewerker bij de organisatie blijft. Personeelsbeheer, bij deze doelstelling ligt de nadruk op de beslissingen over de beloning van de personeelsleden, over een functieverandering en over het voortzetten of beëindigen van de arbeidsovereenkomst. Hierbij wordt gelet op de geleverde prestaties. Deze beslissingen worden vastgelegd in het dossier van het desbetreffende personeelslid. Criterium, bij de laatste doelstelling worden de beoordelingsresultaten gebruikt als maatstaf (Thierry, 2011).

**Feedback**

Het geven van feedback gaat over het terugkoppelen aan iemand wat het effect is van zijn of haar gedrag of prestaties. Er zit verschil tussen positieve feedback en opbouwende feedback. Positieve feedback ontvang je om bestaand gedrag te bekrachtigen en opbouwende feedback helpt je om je gedrag te veranderen. Belangrijk bij het geven van feedback is de manier hoe je het brengt. Bij feedback geven is het van belang dat je vanuit jezelf spreekt en samen zoekt naar hoe het beter kan. Daarnaast is het van belang dat je je richt op het gedrag en niet op de persoon zelf. Bij feedback ontvangen is het belangrijk dat je luistert en eventueel vraagt naar voorbeelden. Het is van belang dat je niet direct in de verdediging schiet maar probeert objectief te kijken naar je prestaties en gedrag (Vogelzang, z.d.).

**Functioneringsgesprek**

SnowWorld Zoetermeer voert jaarlijks een functioneringsgesprek. Een functioneringsgesprek is een dialoog en dit betekent dat er samen wordt gesproken over het functioneren, de medewerker wordt niet toegesproken. Het doel van functioneringsgesprekken is dat de medewerkers zich betrokken en gemotiveerd voelen binnen de organisatie. Een functioneringsgesprek kent een aantal stappen.

Stap 1. Het vaststellen van de gezamenlijke agenda. Hierbij wordt er gekeken naar wat de medewerker en de beoordelaar gaan bespreken tijdens het functioneringsgesprek. Dit is belangrijk omdat het een tweezijdig gesprek moet zijn. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over de procedure van het gesprek, zoals de tijdsduur. Deze fase is daarnaast bedoelt om vertrouwen in elkaar te krijgen. Stap 2. Het uitwisselen van de ervaringen. De beoordelaar en de leidinggevende kijken naar hoe het gaat. Het is belangrijk dat er in deze stap wordt ingegaan op de feiten. Stap 3. Het interpreteren van de waarnemingen. Er wordt besproken wat beiden ervan vinden en de verschillen en overeenkomsten worden naast elkaar gelegd om zo samen tot een overeenstemming te komen. Stap 4. Het maken van verbeter- en ontwikkelafspraken. Samen kijken de beoordelaar en medewerker naar wat er beter kan en hoe dit kan worden gerealiseerd. Stap 5. Het evalueren. Hier vertelt de medewerker hoe hij het vond en hoe nu verder. Er kan eventueel een vervolgafspraak gemaakt worden wanneer nog niet alles is besproken (Kluijtmans, 2014).

**Verbeteren**

In de hoofdvraag van dit onderzoek wordt het begrip “verbeteren” gebruikt. In deze context betekent verbeteren, het verhogen van de effectiviteit van het huidige beoordelingssysteem.

## Deelvraag 2: Welke beoordelingssystemen zijn er?

*In de tweede deelvraag van het theoretisch kader wordt er dieper ingegaan op welke beoordelingssystemen er zijn en wat hierbij komt kijken. Er wordt toegelicht welke systemen er zijn en waar je als medewerker op beoordeeld kunt worden. De deelvraag wordt ingeleid met het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld.*

**Huidige beoordelingssysteem SnowWorld**

In het Arbeidsvoorwaarden Regelement (AVR) van SnowWorld staat onder het kopje ‘Functie- en salarisschalen’ het volgende over de wijze van beoordelen:

“*Jaarlijks vinden tussen werknemer en zijn direct leidinggevende medewerkersgesprekken plaats. Daarbij komen aan de orde: beoordeling, functioneren, ontwikkeling en doelstellingen. De beoordeling van werknemer vindt plaats door zijn direct leidinggevende.*” (SnowWorld, 2017). De handleiding en het functioneringsformulier die de leidinggevende gebruikt, zijn te vinden in bijlage 1.

Jaarlijks worden er in september/oktober, vlak voor de start van het hoogseizoen, functioneringsgesprekken gevoerd. De leidinggevende maakt zelf de keuze hoe het gesprek wordt aangepakt. Het functioneringsformulier is de basis voor het gesprek. Sommige leidinggevenden laten de medewerker het formulier zelf invullen, andere leidinggevenden vullen het zelf in en er zijn leidinggevenden die het formulier samen invullen.

**Het traditionele beoordelingssysteem**

Het traditionele, en nog steeds veel gebruikte, beoordelingssysteem bestaat uit een gesprekscyclus van drie gesprekken, een planningsgesprek, functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek. Aan het begin van het jaar wordt er een planningsgesprek gevoerd waarbij de prestatie- en ontwikkeldoelen voor de nieuwe periode worden afgesproken. Halverwege het jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats waarbij de vooruitgang en obstakels worden bekeken. Aan het einde van het jaar is er een beoordelingsgesprek waarbij de prestaties worden beoordeeld en nieuwe doelen worden bepaald. Deze gesprekscyclus is bedoeld om medewerkers te motiveren en ontwikkelen maar er zijn een aantal valkuilen. De leidinggevende kan bijvoorbeeld door de drukte in de organisatie zich onvoldoende voorbereiden, voor sommige bedrijven is deze cyclus te omvangrijk. Daarnaast worden al deze gesprekken gevoerd door dezelfde leidinggevende waardoor het waarnemen en beoordelen subjectief is. Tevens zien medewerkers veelal de gesprekken als een beoordeling waardoor zij zich niet vrij voelen om alles te zeggen (Kluijtmans, 2014).

**Het nieuwe beoordelen**

Doordat organisaties continu blijven veranderen zullen de gesprekscycli volgens Jacco van den Berg (auteur van Het nieuwe beoordelen, 2017) mee moeten veranderen. Hij benoemt vijf uitgangspunten die de richting duiden van het nieuwe beoordelen.

Focus op sterke punten, de focus moet meer liggen op wat iemand goed doet in plaats van wat iemand beter kan doen. Het is wel belangrijk om te benoemen wat de verbeterpunten zijn maar hier moet niet de nadruk op liggen. Meer verantwoordelijkheid van medewerkers bij het formuleren van doelstellingen, het beoordelen moet bij het nieuwe beoordelen een tweezijdig proces worden en niet een eenzijdig proces. Bij dit uitgangspunt gaat het erom dat de medewerker zelf een bijdrage kan leveren aan zijn doelstellingen en ontwikkeling. De medewerker krijgt meer verantwoordelijkheid.

Een grotere verantwoordelijkheid van medewerkers voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling, de medewerkers moeten feedback krijgen van iemand die direct zicht op hen heeft. De leidinggevende heeft dit vaak niet waardoor hij wel een oordeel kan geven maar dit blijkt niet representatief. De medewerkers moeten feedback vragen aan mensen waarmee hij dagelijks samenwerkt. Dit is waardevoller omdat het gebaseerd is op waargenomen gedrag. Een continue dialoog over prestaties en ontwikkeling, in plaats van de jaarlijkse of halfjaarlijkse beoordelingsgesprekken moet er meer dialoog zijn tussen de beoordelaar en de medewerker. Dit vertaalt zich in korte, krachtige gesprekken. Dienend leiderschap, dit uitgangspunt is een vervolg op het tweede punt waarbij medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen over het beoordelen. Leidinggevenden moeten hierin meer op de achtergrond komen te staan.

Het nieuwe beoordelen zorgt volgens van den Berg voor meer betrokkenheid op de werkvloer. Een beoordelingsgesprek draagt bij aan meer medewerkersbetrokkenheid zolang het focust op de talenten. Zijn ervaring is dat focussen op talenten leidt tot meer werkplezier en betere prestaties. Daarnaast zorgt het voor meer betrokkenheid wanneer mensen in hun kracht worden gezet. Bij het traditionele beoordelingsgesprek wordt er vaak gekeken naar slechte prestaties. Een onderdeel van het nieuwe beoordelen is dat medewerkers meer verantwoordelijk zijn voor hun eigen prestaties en ontwikkeling. Het nieuwe beoordelen richt zich meer op de toekomst dan op het verleden. In plaats van dat er wordt gekeken naar het afgelopen jaar en hoe een medewerker heeft bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen, wordt er gekeken naar wat de medewerkers het komende jaar gaan doen en of ze daarbij rekening houden met het werkplezier en de eigen sterke punten. Wanneer een medewerker zelf de verantwoordelijkheid heeft over wie wat wanneer doet, zorgt dit voor een grotere betrokkenheid. Van den Berg zegt dat de leidinggevende niet altijd de aangewezen persoon is om een medewerker te beoordelen. Je moet beoordeeld worden door iemand die jou dagelijks ziet functioneren. Hij stelt voor om medewerkers zelf feedback te laten ophalen. Daarmee bedoelt hij dat de medewerker zelf aan bijvoorbeeld managers, klanten of collega’s vraagt hoe hij functioneert. Dit hoeft niet het hele jaar door maar wel voor het geplande gesprek. Dit doet de leidinggevende dan ook voor de medewerker. Dit levert samen een dialoog op. Het struikelblok voor het nieuwe beoordelen zijn bijvoorbeeld beoordelingsregelementen die zijn afgesproken. Daarentegen hoeft het nieuwe beoordelen niet in zijn geheel overgenomen te worden. Er kunnen ook elementen worden overgenomen (van den Berg, 2017).

**Performance management**

Performance management (prestatiemanagement) omvat de activiteiten die ervoor moeten zorgen dat de doelen van een organisatie, haar teams en de individuen op effectieve en efficiënte wijze worden behaald. Performance management richt zich op de prestaties van de gehele organisatie, afdelingen, productieprocessen, medewerkers etc. Performance management komt kijken waar mensen integreren met hun (werk)omgeving om tot gewenst resultaat te komen. De voordelen van performance management zijn het stimuleren van de medewerkers om hun eigen operationele en strategische doelstellingen te behalen en zijn zij beter in staat om resultaatgericht en functioneel te werken (van Vliet, 2018).

**Methoden van beoordelen**

Om een afweging te kunnen maken in de verschillende criteria waar een beoordeling aan moet voldoen zijn er verschillende methoden. Vaak wordt er gewerkt met een minimum- en een maximumscore, waarderingsschalen, waarbij er wordt gekeken naar een slechte prestatie bij het minimum en een goede prestatie bij het maximum. Een andere methode is de onderlinge rangschikking waarbij medewerkers in een bepaalde functiegroep met elkaar worden vergeleken en daarna gerangschikt, bij een paarsgewijze vergelijking worden telkens twee medewerkers met elkaar vergeleken. Bij een gedwongen verdeling wordt van tevoren vastgesteld hoeveel medewerkers er in een bepaalde categorie moeten worden ingedeeld (bijv. goed, gemiddeld en onvoldoende). Bij keuzemethoden gebruikt de leidinggevende een vragenlijst die het gewenste gedrag van de medewerker moeten beschrijven. De leidinggevende vult hierbij in, in hoeverre de vraagstelling van toepassing is op de medewerker. Een onafhankelijke partij beoordeelt deze antwoorden aan de hand van het functieprofiel. Bij de methode kritische gedragingen wordt van tevoren bepaald hoe je als medewerker goed presteert en hoe dit kan mislukken. Tot slot is er de essaybenadering waarbij de leidinggevende/beoordelaar opschrijft wat hij vindt van het functioneren (Kluijtmans, 2014).

## Best practice

*Bij dit onderdeel van het theoretisch kader worden er drie beste practices gegeven van bedrijven die hun beoordelingssysteem hebben verbeterd naar de wensen en eisen vanuit de organisatie.*

**Eneco Groep – Heb ’t er echt over**

Eneco Groep heeft sinds 2014 een nieuwe aanpak ten opzichte van het beoordelingssysteem genaamd ‘Heb ’t er echt over’. Eneco Groep verstaat onder prestatiemanagement: “*Het continue maximaliseren van de output van medewerkers in lijn met de missie, strategie en visie*.” Eneco is van mening dat er het hele jaar aan prestatiemanagement gedaan moet worden, niet alleen aan het einde van het jaar een beoordelings- en beloningsproces. Dit proces leidt ertoe dat er de rest van het jaar geen goede gesprekken worden gevoerd. Daarnaast geeft de programmamanager van het prestatiemanagement aan dat 80% van de mensen zichzelf bovengemiddeld vindt. De beoordeling komt vaak niet overeen met de verwachting van de medewerkers waardoor in deze situatie iedereen ongelukkig wordt. De beoordelaar is ongelukkig omdat hij moet focussen op wat er niet goed gaat. Alleen zo komt hij bij zijn gemiddelde. Dit maakt de medewerker weer ongelukkig omdat hij zichzelf vaak bovengemiddeld vindt. Prestatiemanagement moet volgens de projectmanager een continue dialoog worden tussen de leidinggevende en de medewerker. Eneco hanteert de vier V’s: verbinden, verdiepen, vooruitkijken en verwachten. De vier V’s en de slogan ‘Heb ’t er echt over’ is volgens Eneco de kern van prestatiemanagement. Prestatiemanagement is geen systeem maar gaat om het gedrag. Eneco hanteert nog wel het eindejaarsmoment maar op een eenvoudigere manier en zonder de gedwongen distributie van het klassieke beoordelingssysteem. De prestatieconclusie wordt namelijk alleen beoordeeld met ‘goed’ of ‘niet goed genoeg’. Hierbij wordt gekeken naar de doelen en het gedrag. Wanneer je met ‘niet goed genoeg’ wordt beoordeeld krijg je een verbeterplan. Door het prestatiemanagement is de uitkomst van de beoordeling geen verrassing. Gedurende het jaar wordt er ook al actie ondernomen naar aanleiding van de prestaties die ‘niet goed genoeg’ zijn en wordt er waardering uitgesproken over alles dat goed gaat. Het eindejaarsmoment is een formaliteit voor de duidelijkheid (van den Berg, 2017).

**Accenture – Focus op de sterke punten**

Het organisatieadviesbureau Accenture heeft er in 2015 voor gekozen te stoppen met de jaarlijkse beoordelingsgesprekken en het beoordelen van de medewerkers anders aan te pakken. “*Uit onderzoek blijkt namelijk dat het voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling dan het prepareren van zwakke punten*.” (van Woerkom & Freese, 2015). Bij het nieuwe beoordelingssysteem van Accenture wordt de focus gelegd op de sterke punten en wordt er aandacht gegeven aan het individu. Het is van belang dat de leidinggevenden en medewerkers regelmatig in gesprek gaan over de prestaties en ontwikkeling van de medewerker. Daarnaast zorgt deze nieuwe aanpak van Accenture ervoor dat de kwaliteiten van de medewerker worden versterkt en er wordt gekeken naar op welke manier die kwaliteiten een bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelstellingen (Adams, 2018).

**Intuo – Performance Management**

Intuo, een softwarebedrijf uit Gent, België heeft een mini gids geschreven over hoe je performance management kunt implementeren. Zij hebben een canvas ontworpen die een bedrijf kan helpen bij het opstarten van het proces van performance management. Het canvas bestaat uit vier onderdelen (Intuo, z.d.). Onderdeel 1, Huidig en toekomstig proces: reflecteer op wat je goed en niet goed vindt aan je huidige proces. Denk hierbij aan waarom het nieuwe proces geïmplementeerd dient te worden. De visie van een organisatie staat hierbij centraal. Onderdeel 2, Afhankelijkheden: denk na over welke andere processen binnen de organisatie verbonden zijn met performance management. Onderdeel 3, Nieuw proces: hier wordt omschreven wat het minimumproces is. In andere woorden, wat er van de medewerkers wordt verwacht in het nieuwe proces. En wat de organisatie kan bieden aan medewerkers die meer willen doen dan het verplichte proces. Onderdeel 4, Verandering: bij dit onderdeel is het belangrijk dat er wordt nagedacht hoe het nieuwe proces gecommuniceerd wordt aan de medewerkers.

## Het conceptueel model

Het conceptueel model bestaat uit drie onderdelen. De pijlers waarop het beoordelingssysteem wordt getoetst, zijn de methode van de beoordeling, de criteria die aan bod komt en door wie er wordt beoordeeld. Deze pijlers zijn gebaseerd op het onderzoek van D. Adams (2018). Bij het toetsen van deze pijlers wordt er duidelijk waar een verandering in moet plaatsvinden om het huidige beoordelingssysteem te verbeteren. De toetsing van deze pijlers wordt afgelegd bij de leidinggevenden (beoordelaars) en de medewerkers (vast en seizoen). De leidinggevenden en de medewerkers delen op deze pijlers hun ervaringen en wensen. Dit samen leidt tot een verbeterd beoordelingssysteem, gebaseerd op wat de medewerkers beweegt.

# Hoofdstuk 4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de verkregen antwoorden op de praktijkdeelvragen uit Hoofdstuk 2: Probleemformulering toegelicht. Dit hoofdstuk bevat het type onderzoek, de beschrijving van de steekproef, de beschrijving van de meetinstrumenten, de beschrijving van de manier waarop de date geanalyseerd wordt, de procedure en de maatregelen om betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten te borgen.

## Type onderzoek

De resultaten voor het praktijkonderzoek komen tot stand door middel van een kwantitatief én deels een kwalitatief onderzoek. Er wordt namelijk door middel van een enquête gepeild hoe er naar het huidige beoordelingssysteem wordt gekeken en waar de behoeften liggen bij de beoordelaars en de medewerkers. Er worden drie enquêtes uitgestuurd, een enquête voor de beoordelaars, een enquête voor medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd (vaste medewerkers) en een enquête voor medewerkers met een contract voor bepaalde tijd (seizoensmedewerkers). Zoals in de afbakening is aangegeven is de enquête voor de seizoensmedewerkers wellicht anders ingevuld dan het zou zijn ingevuld wanneer zij nog niet te horen hadden gekregen of zij een contractverlenging krijgen bij SnowWorld Zoetermeer (ZM) of niet. De enquête wordt benaderd vanuit een vast of tijdelijk contract. De enquête is relatief kort om de drempel voor het invullen zo laag mogelijk te houden. Het grote deel van de medewerkers van SnowWorld ZM werkt namelijk niet achter een computer. De enquête zal dus in de eigen tijd moeten worden ingevuld. Er wordt geprobeerd een zo hoog mogelijke respons te bereiken met een zo kort mogelijke enquête.

Na het analyseren van de uitkomsten van de enquête worden er interviews met drie beoordelaars ingepland, het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek. Bij de interviews wordt er dieper ingegaan op de uitkomsten van de enquête door de trends die eruit zijn voortgekomen te bespreken met drie beoordelaars. De drie enquêtes worden naast elkaar gelegd en de verschillen en overeenkomsten komen aan bod.

## Steekproef

De steekproef is tot stand gekomen door de ondervraagden te verdelen in drie groepen, de beoordelaar, de vaste medewerker en de seizoensmedewerker. Hier is voor gekozen omdat elke groep op een andere manier te maken heeft met het beoordelingssysteem. De beoordelaars zijn de managers, zij beoordelen de medewerkers. De vaste medewerkers worden door de managers beoordeeld en de seizoensmedewerkers worden qua functioneringsgesprekken niet meegenomen in het beoordelingssysteem. Daarom is er per groep een verschillende enquête opgestuurd. De enquête voor de beoordelaar en de vaste medewerker lijken in de basis op elkaar, het verschil zit hem in het perspectief. De seizoensmedewerkers hebben, in de meeste gevallen, nog nooit een functioneringsgesprek gevoerd bij SnowWorld ZM dus die enquête is meer gericht op hun behoeften. Naderhand zijn er drie beoordelaars geïnterviewd over de uitkomsten van de drie enquêtes. Dit zijn drie beoordelaars die in de eerste plaats de enquête hebben ingevuld en in de tweede plaats werken met seizoensmedewerkers, dit zijn managers van operationele afdelingen. Er is gekozen voor een aansluitend interview om zo dieper in te kunnen gaan op wat er moet gebeuren om de behoeften vanuit de enquête te realiseren.

## Meetinstrumenten

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Praktijkdeelvraag* | *Meetinstrumenten* | *Toelichting van de meetinstrumenten* | *Operationalisering van de deelvragen vanuit het theoretisch kader* |
| Welke ervaringen en wensen hebben de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? | Instrument 1: Enquête  Zie bijlage 4.  Instrument 2: Interview  Zie bijlage 10. | Instrument 1: De enquête bestaat uit vragen over de beoordelingsmethode, de beoordelaar en de beoordelingscriteria. De enquête bestaat uit gesloten vragen en uit stellingen. De laatste vraag van de enquête is een open vraag.  Instrument 2: Het interview gaat dieper in op de uitkomsten van alle drie de enquêtes. De meest opvallende resultaten worden besproken en er wordt dieper ingegaan op hoe de behoeften kunnen worden gerealiseerd. De enquête wordt geanalyseerd door de transcripties te vergelijken. Doordat er maar drie korte interviews worden gevoerd is een verdere analyse niet nodig. | De enquête en interviewvragen zijn gebaseerd op het onderzoek van D. Adams (2018) en op het literatuuronderzoek. |
| Welke ervaringen en wensen hebben de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? | Instrument 1: Enquête  Zie bijlage 5. | Instrument 1: De enquête bestaat uit vragen over de beoordelingsmethode, de beoordelaar en de beoordelingscriteria. De enquête bestaat uit gesloten vragen en uit stellingen. De laatste vraag van de enquête is een open vraag. | De enquête is gebaseerd op het onderzoek van D. Adams (2018) en op het literatuuronderzoek. |
| Welke ervaringen en wensen hebben de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem? | Instrument 1: Enquête  Zie bijlage 6. | Instrument 1: De enquête voor de seizoensmedewerkers is anders ingericht omdat hun ervaring alleen kan worden gepeild op het feit dat zij nog nooit een functioneringsgesprek hebben gehad bij SnowWorld ZM. Er wordt bij deze enquête meer ingegaan op waar de behoeften liggen ten opzichte van het beoordelingssysteem. De enquête bestaat uit gesloten vragen en uit stellingen. De laatste vraag van de enquête is een open vraag. | De enquête is gebaseerd op het onderzoek van D. Adams (2018) en op het literatuuronderzoek. |

Er is gekozen voor een enquête omdat dit zo veel mogelijk medewerkers kan bereiken. Elke medewerker bij SnowWorld ZM heeft te maken met het beoordelingssysteem dus elke mening is relevant. Alleen met een enquête kunnen alle medewerkers de kans krijgen hun mening te geven.

De aansluitende interviews zijn gehouden om de beoordelaars te laten nadenken over hoe de wensen vanuit de medewerkers gerealiseerd kunnen worden. Er worden alleen beoordelaars geïnterviewd die werken met seizoensmedewerkers zodat alle drie de groepen kunnen worden behandeld. Er is gekozen voor interviews in plaats van een focusgroep omdat een focusgroep lastig te organiseren is. De beoordelaars die geïnterviewd worden zijn namelijk allemaal op andere tijden aanwezig. Daarnaast heeft bij een focusgroep de interviewer minder controle over het verloop van het gesprek dan bij een individueel interview. De opbouw van de interviews zijn op zo een manier opgebouwd dat alles punt voor punt wordt doorgelopen.

## Wijze van analyseren

De deelvragen bestaan uit twee analyses, van de enquête en van de interviews. De enquête wordt uitgezet via enalyzer.com. Via deze website kan de enquête namelijk anoniem worden ingevuld en krijgen de deelnemers herinneringsmails over de enquête. De data is vervolgens in Excel verwerkt en hier zijn rapportages van gemaakt. De meest opvallende rapportages worden per groep toegelicht (beoordelaar, vaste medewerker en seizoensmedewerker). De interviews worden getranscribeerd en verwerkt in de resultaten. De resultaten van de enquête en de verdieping door middel van de interviews worden met elkaar verbonden. In de conclusie worden alle resultaten, het theoretisch kader en de situatieschets naast elkaar gelegd.

## Procedure

De totstandkoming van de enquête en de interviews is in de eerste instantie overlegd met de HR-manager en de vestigingsmanager.

De enquête wordt eind maart uitgezet en staat 12 dagen open. De website www.enalyzer.com stuurt na 5 en na 9 dagen een herinnering aan de medewerkers die de enquête nog niet hebben ingevuld. Vervolgens is de data verwerkt in Excel door middel van rapportages. Deze rapportages worden besproken bij de interviews. De interviews vinden kort na de enquête plaats. De respondenten voor de interviews zijn gekozen door de HR-manager. Zij heeft gekeken naar wie de meeste (seizoens)medewerkers onder zich heeft werken, die het langst werkzaam is bij SnowWorld ZM en die bereid is tot een interview. De potentiële respondenten zijn persoonlijk benaderd met de vraag of zij open staan voor een interview. Na de instemming ontvangen zij een mail met verdere toelichting over het interview (tijdsduur etc.). In deze mail zijn verschillende data en tijden voorgesteld en is er via deze weg een afspraak ingepland. Na de interviews krijgen de respondenten een bedankmail met daarin verdere uitleg over wat er met hun input gebeurd. De interviews worden telkens vlak erna getranscribeerd en toegezonden aan de respondenten ter controle.

## Maatregelen

De maatregelen die zijn genomen om de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten te borgen is het houden van een enquête over de gehele organisatie. Bij SnowWorld ZM werken in maart 2019 14 beoordelaars, 117 medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd (vaste medewerkers) en 290 medewerkers met een contract voor bepaalde tijd (seizoensmedewerkers/tijdelijke medewerkers). Van de 290 medewerkers met een contract voor bepaalde tijd zijn er 105 medewerkers die per 1 april 2019 uit dienst gaan. De enquête wordt een paar dagen voor deze uitdienstdatum uitgezet, de verwachting voor de respons van deze medewerkers is daarom laag. De totale steekproef bestaat uit 421 deelnemers en min de uitdiensttreders bestaat het uit 316 deelnemers. Het streven is om respons van 30-35% per groep te ontvangen. Dit percentage is afgesproken met docent-begeleider R. Daselaar van de Hogeschool Leiden.

Er is voor gekozen alleen interviews af te nemen met beoordelaars omdat de groep beoordelaars te vertegenwoordigen is door een aantal medewerkers. Wanneer er vaste medewerkers en seizoensmedewerkers zouden worden geïnterviewd, moeten zij een groep van ruim 100 andere medewerkers vertegenwoordigen met hun mening. Het afnemen van een aantal interviews is om die reden te weinig en binnen de beschikbare tijd is dit het maximaal haalbare.

De vragen voor de enquête en het interview zijn deels gebaseerd op het onderzoek van D. Adams (2018) en deels op het theoretisch kader. De enquête en het interview zijn daarnaast besproken en beoordeeld door de HR Manager en de vestigingsmanager van SnowWorld ZM en door de Hogeschool Leiden.

# Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de resultaten die zijn voortgekomen uit dit onderzoek. Per praktijkdeelvraag wordt er een beschrijving van alle resultaten gegeven. Daarnaast worden er verbanden gelegd tussen de verschillende data en worden er verschillen en overeenkomsten gegeven.

Eind maart 2019 is er naar de 421 medewerkers van SnowWorld Zoetermeer (ZM) een enquête opgestuurd over de wensen en ervaringen over het huidige beoordelingssysteem. Per 1 april 2019 gingen 105 van deze (seizoens)medewerkers uitdienst. De verwachte respons voor deze groep was daardoor laag. De enquête heeft in totaal een respons van 167 medewerkers ontvangen. Daarnaast hebben 38 medewerkers de enquête niet volledig ingevuld, deze groep wordt buiten beschouwing gelaten. De overige medewerkers hebben de enquête niet ingevuld. Het (bruikbare) responspercentage komt neer op 39,7% van de 421 medewerkers. Vooraf is er een streven opgesteld van 30-35% aan respons, hier is aan voldaan. De resultaten worden uitgedrukt in percentages. Alle percentages in dit onderzoek worden afgerond met 1 decimaal achter de komma. De tabellen in aantallen (zonder berekening), de open antwoorden en de gemiddeldes van de stellingen zijn opgenomen in bijlage 7, 8 en 9 (per deelvraag). Naar aanleiding van de rapportages van de enquêtes zijn er interviews afgenomen met drie beoordelaars. De interviews zijn afgenomen door de meest opvallende resultaten te bespreken, de verwerking van deze uitkomsten worden bij de desbetreffende enquêtevraag behandeld. De geïnterviewde respondenten worden aangeduid met respondent 1, respondent 2 en respondent 3. Deze respondenten zijn managers van operationele afdelingen. Het vooraf opgestelde interview en de transcripties staan in bijlage 10 en 11. De praktijkdeelvragen zijn opgedeeld in de ervaringen en wensen van elke groep, de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers.

De respondenten van de enquête worden aangeduid met de benaming deelnemers. De respondenten van de interviews worden aangeduid met de benaming respondenten.

## Deelvraag 1. Welke ervaringen en wensen hebben de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

Voor deze deelvraag zijn er via een enquête 14 personen benaderd. Door de opgenomen vakanties van 4 van de 10 beoordelaars tijdens de opening en sluiting van de enquête is de enquête door 10 van de 14 beoordelaars ingevuld. Dit komt neer op een responspercentage van 71,4%. Vervolgens zijn er met drie beoordelaars interviews afgenomen om de resultaten van alle enquêtes te bespreken.

Onderzoekspopulatie

Tabel 1.1. *Op welke afdeling werk je?*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical Services | Front office | Overig |
| 0,0% | 0,0% | 10% | 10% | 0,0% | 0,0% | 10% | 70% |

Tabel 1.2. *Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-2 jaar | 3-5 jaar | 6-10 jaar | Langer dan 10 jaar | Eindtotaal |
| 30% | 10% | 0,0% | 60% | 100% |

Tabel 1.3. *Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
| 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100% | 100% |

Alleen bij deze deelvraag worden er bij de resultaten geen vergelijkingen gelegd tussen een van de bovenstaande gegevens (tabel 1 t/m 3) en de rest van de enquête. Er is namelijk bij geen van de vragen een enigszins gelijke verdeling waardoor dit inzichten kan geven. Dit wordt bij deelvraag 2 en 3 wel gedaan.

Tabel 1.4. *Wie neemt het initiatief voor het functioneringsgesprek?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet | Eindtotaal |
| 90% | 0,0% | 10% | 0,0% | 100% |

Het grootste deel van de beoordelaars geeft aan dat de leidinggevende het initiatief neemt voor het functioneringsgesprek.

Tabel 1.5. *Hoe vaak voer je (gemiddeld) een functioneringsgesprek per medewerker?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 2 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar | Eindtotaal |
| 10% | 60% | 30% | 0,0% | 100% |

Meer dan de helft van de beoordelaars houdt zich aan de standaard van SnowWorld ZM, een functioneringsgesprek per jaar. Deze resultaten komen redelijk overeen met de resultaten van de vaste medewerkers.

Tabel 1.6. *Ben je tevreden over dit aantal?*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ja | Nee, ik zou vaker een functioneringsgesprek willen voeren | Nee, ik zou minder vaak een functioneringsgesprek willen voeren | Eindtotaal |
| 90% | 10% | 0,0% | 100% |

Bijna iedereen is tevreden over dit aantal. Wanneer je de vorige vraag en deze vraag combineert, komt er het volgende uit, zie tabel 1.7.

Tabel 1.7. *Combinatie aantal functioneringsgesprekken en de tevredenheid.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee, ik zou vaker een functioneringsgesprek willen voeren | Nee, ik zou minder vaak een functioneringsgesprek willen voeren | Eindtotaal |
| 1 keer per 2 jaar | 10% | 0% | 0% | **10%** |
| 1 keer per jaar | 50% | 10% | 0% | **60%** |
| 2 keer per jaar | 30% | 0% | 0% | **30%** |
| 3 keer of vaker per jaar | 0% | 0% | 0% | **0%** |
| Eindtotaal | **90%** | **10%** | **0%** | **100%** |

Uit de interviews met de beoordelaars is naar voren gekomen dat de managers van operationele afdelingen vaker dan 1 keer per jaar een functioneringsgesprek zouden willen voeren. Dit komt vooral omdat een jaar een lange tijd is om te kunnen terugkijken op het functioneren en het verschil in het hoogseizoen en het laagseizoen. In het hoogseizoen komen andere werkzaamheden kijken dan bij het laagseizoen. De ideale situatie voor de geïnterviewde respondenten zou zijn, twee keer per jaar een functioneringsgesprek, een voor het hoogseizoen en een voor het laagseizoen.

Tabel 1.8. *Geef je ook feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Nee, niet van toepassing | Eindtotaal |
| 50% | 30% | 0% | 20% | 100% |

De meerderheid van de beoordelaars geeft aan wel wekelijks of dagelijks feedback te geven aan de medewerkers. Van de vaste medewerkers zegt 40,4% nooit feedback te ontvangen naast de functioneringsgesprekken en van de seizoensmedewerkers zegt 18,2% nooit feedback te ontvangen. Respondent 1 en 2 denken dat dit komt omdat de afstand groter is tussen de leidinggevenden en de staf en respondent 3 denkt dat dit komt omdat de staf feedback soms niet ziet als feedback maar als kritiek bijvoorbeeld.

Tabel 1.9. *Van wie vind jij dat de medewerkers feedback moeten ontvangen? Meerdere antwoorden mogelijk.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Van de leidinggevende | Van de directe collega’s | Van zichzelf via een zelfreflectie | Anders, namelijk… |
| 80% | 50% | 30% | 20% |

Deze vraag heeft geen totaal van 100% omdat er meerdere antwoorden mogelijk waren. Bijna alle deelnemers vinden dat medewerkers feedback moeten ontvangen van de leidinggevende, de helft van de collega’s en een derde van zichzelf. Hoewel er bij deze vraag meerdere antwoorden mogelijk waren is er bij het open antwoord ingevuld: door zowel de leidinggevende als de collega’s (zie bijlage 7). De antwoorden komen redelijk overeen met de antwoorden van de vaste medewerkers. De respondenten geven aan dat medewerkers elkaar onderling wel feedback geven maar dit lastig vinden om te doen.

Tabel 1.10. *Waar richt jij je meer op tijdens de functioneringsgesprekken?*

|  |  |
| --- | --- |
| Op de verbeterpunten van de medewerker | Op de sterke punten van de medewerker |
| 40% | 60% |

De meerderheid geeft aan meer te focussen op de sterke punten van de medewerker bij de functioneringsgesprekken. De meerderheid van de vaste medewerkers geeft daarentegen aan dat de focus meer ligt op de verbeterpunten, maar hier ligt ook meer de behoefte.

Tabel 1.11. *Stelling: Ik vind feedback geven belangrijk.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
| 90% | 10% | 0% | 0% |

Alle beoordelaars vinden het geven van feedback heel belangrijk. De meerderheid van de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers geeft aan feedback ontvangen belangrijk te vinden.

Tabel 1.12. *Stelling: Functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
| 20% | 40% | 30% | 10% | 0% |

De resultaten van deze vraag zijn erg verdeeld. De meerderheid is het wel eens met de stelling maar er is ook een deel neutraal of oneens met de stelling. De meerderheid van de seizoensmedewerkers zegt dat dit wel productief zou zijn. De respondenten geven aan te denken dat dit komt door de frequentie van de gesprekken waardoor medewerkers bijvoorbeeld niet meer weten wat er vorig jaar is gezegd en waaraan gewerkt moet worden. Daarnaast zijn er volgens respondent 1 niet heel consequent functioneringsgesprekken gevoerd de afgelopen jaren.

Tabel 1.13. *Stelling: Het voeren van functioneringsgesprekken is zinvol.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
| 30% | 50% | 20% | 0% |

De meeste beoordelaars vinden functioneringsgesprekken zinvol. Waarom beoordelaars het oneens zijn met deze stelling blijkt uit de open antwoorden (zie bijlage 7). Een beoordelaar vindt dat de functioneringsgesprekken moeten worden afgeschaft en er over moet worden gegaan op bilaterale gesprekken. Een andere beoordelaar heeft vanwege het korte dienstverband nog nooit functioneringsgesprekken gevoerd bij SnowWorld ZM.

Tabel 1.14. *Stelling: Ik ben tevreden over de criteria voor het functioneringsgesprek (kennis, relatie tot anderen, vaardigheden, houding/instelling).*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens |
| 0% | 90% | 10% | 0% |

De meeste beoordelaars zijn tevreden over de criteria. Het grootste deel van de vaste medewerkers is het hier ook mee eens. Bij de interviews waren de respondenten het wel unaniem eens over het specifieker maken van de criteria, gericht op de afdeling.

Tabel 1.15. *Ik geef het huidige beoordelingssysteem het volgende cijfer (1= heel slecht, 10= uitmuntend).*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 50% | 40% | 0% | 0% | 0% |

Het beoordelingssysteem scoort onder de beoordelaars een magere voldoende, gemiddeld een 6,3. De vaste medewerkers geven gemiddeld een 6,1.

Uit de laatste open vraag voor tips en ideeën komt het volgende (zie bijlage 7). Een beoordelaar wil de functioneringsgesprekken afschaffen en overgaan op een periodiek bilateraal waar ook het functioneren wordt besproken. Een beoordelaar wil zich meer richten op persoonlijke ontwikkeling bij de gesprekken. Een beoordelaar wil twee gesprekken per jaar, een keer beoordelen (terugkijken) en een keer functioneren (vooruitkijken). Een beoordelaar wil werken met doelstellingen. Een beoordelaar wil werken met een digitaal systeem waar tussentijds feedback op gegeven kan worden en eventueel belonen. Een beoordelaar vindt een jaar tussen de gesprekken te lang en vindt dat het vaker moet, niet per se in zijn geheel. Een beoordelaar vindt dat er actiever gekeken moet worden naar de beoordelingen en dat er waardering uitgesproken moet worden bij een goede waardering.

Volgens de respondenten ligt het gemiddelde cijfer zo laag door de frequentie en de inhoud. Inhoudelijk zou er meer met doelstellingen gewerkt kunnen worden volgens respondent 2 en volgens respondent 1 en 3 moeten de functioneringsformulieren meer gericht worden op de specifieke afdeling.

## Deelvraag 2. Welke ervaringen en wensen hebben de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

Voor deze deelvraag zijn er via een enquête 117 personen benaderd. Het streven voor de respons is van tevoren vastgesteld op 30-35%. Van de 117 vaste medewerkers hebben 47 medewerkers de enquête volledig ingevuld. Er zijn 15 medewerkers die de enquête niet volledig hebben ingevuld, deze resultaten worden buiten beschouwing gelaten. Dit komt neer op een (bruikbaar) responspercentage van 40,2%. Naar aanleiding van de enquête zijn drie beoordelaars geïnterviewd over de resultaten met daarbij de overeenkomsten en verschillen.

Onderzoekspopulatie

Tabel 2.1. *Op welke afdeling werk je?*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical Services | Front Office | Overig | Eindtotaal |
| 17,0% | 4,3% | 8,5% | 19,1% | 10,6% | 6,4% | 8,5% | 25,5% | 100% |

Tabel 2.2. *Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-2 jaar | 3-5 jaar | 6-10 jaar | Langer dan 10 jaar | Eindtotaal |
| 29,8% | 25,5% | 25,5% | 19,1% | 100% |

Tabel 2.3. *Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
| 10,6% | 4,3% | 19,1% | 23,4% | 42,6% | 100% |

Uit de onderzoekspopulatie blijkt dat de meest gelijke verdeling zit in de dienstverbanden van de vaste medewerkers, zie tabel 2.2. Bij de meerkeuzevragen zal er gekeken worden per dienstverband of er een verband zit tussen de antwoorden en de jaren in dienst bij SnowWorld ZM.

Tabel 2.4. *Hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 of 2 keer | 3 tot 5 keer | Vaker dan 5 keer | Nooit | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 17,0% | 2,1% | 0,0% | 10,6% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 12,8% | 8,5% | 2,1% | 2,1% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 8,5% | 12,8% | 0,0% | 4,3% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 0,0% | 6,4% | 10,6% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **38,3%** | **29,8%** | **12,8%** | **19,1%** | **100%** |

Van het eindtotaal heeft 19,1% nog nooit een functioneringsgesprek gehad. Het grootste deel hiervan is 0-2 jaar in dienst. Dit percentage komt dus waarschijnlijk vooral uit het feit dat deze medewerkers nog niet lang genoeg in dienst zijn om een functioneringsgesprek te krijgen. Het beleid van SnowWorld ZM is minimaal 1 keer per jaar een functioneringsgesprek te voeren. Uit deze percentages blijkt dit niet. Het aantal jaren in dienst rijmt namelijk niet met het aantal functioneringsgesprekken in veel gevallen. Uit de interviews is gebleken dat SnowWorld ZM sinds de laatste jaren consequent functioneringsgesprekken voert maar dat dit niet altijd zo geweest is. Respondent 3 geeft aan dat dit komt omdat er pas de laatste jaren meer vraag is vanuit de medewerkers naar functioneringsgesprekken.

Tabel 2.5. *Hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek per jaar bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 2 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar | Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4,3% | 12,8% | 0,0% | 2,1% | 10,6% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 10,6% | 14,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 8,5% | 12,8% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 4,3% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **27,7%** | **51,1%** | **0,0%** | **2,1%** | **19,1%** | **100%** |

Er is door meer dan de helft van de deelnemers gekozen voor 1 keer per jaar, wat ook zo door SnowWorld ZM is opgesteld, de dienstverbanden zijn hierin ongeveer gelijk verdeeld. Vervolgens wordt er door een kwart van de deelnemers gekozen voor 1 keer per 2 jaar.

Tabel 2.6. *Ben je tevreden over dit aantal?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, ik ben tevreden over dit aantal | Ja, ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad en ik wil er ook geen | Nee, ik zou vaker een functioneringsgesprek willen | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 8,5% | 0,0% | 21,3% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 23,4% | 2,1% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 10,6% | 0,0% | 14,9% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 17,0% | 0,0% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **59,6%** | **2,1%** | **38,3%** | **100%** |

Het grootste deel van de deelnemers is tevreden over dit aantal, daarnaast wil wel een groot deel vaker een functioneringsgesprek. Een enkeling heeft nog nooit een functioneringsgesprek gehad en wil er ook geen. Vooral de medewerkers die tussen de 0-2 jaar en 6-10 jaar in dienst zijn zouden vaker een functioneringsgesprek willen. Bij een vergelijking tussen het aantal gesprekken per jaar en de tevredenheid komt dit percentage vooral vanuit de medewerkers die 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar een functioneringsgesprek krijgen. De deelnemers die graag vaker een functioneringsgesprek zouden willen krijgen zijn de medewerkers die nog nooit een functioneringsgesprek hebben gehad of 1 keer per jaar een functioneringsgesprek krijgen (zie bijlage 8, tabel 2.7).

Tabel 2.8. *Wie neemt het initiatief voor het functioneringsgesprek?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 19,1% | 0,0% | 2,1% | 8,5% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 23,4% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 19,1% | 2,1% | 4,3% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 14,9% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **76,6%** | **2,1%** | **6,4%** | **14,9%** | **100%** |

Drie kwart van de deelnemers geeft aan dat de leidinggevende het initiatief neemt voor het functioneringsgesprek.

Tabel 2.9. *Ontvang je feedback van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken?*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 10,6% | 2,1% | 2,1% | 2,1% | 12,8% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 6,4% | 6,4% | 0,0% | 4,3% | 8,5% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 10,6% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 10,6% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 2,1% | 2,1% | 4,3% | 2,1% | 8,5% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **29,8%** | **14,9%** | **6,4%** | **8,5%** | **40,4%** | **100%** |

Van de deelnemers zegt 40,4% geen feedback te krijgen van zijn/haar leidinggevende naast de functioneringsgesprekken. De dienstverbanden zijn hierin ongeveer gelijk verdeeld. De overige deelnemers zijn ongeveer gelijk verdeeld over dagelijks en wekelijks. Dit is gezamenlijk bijna de helft van het eindtotaal. Uit deelvraag 1 is gebleken dat de respondenten denken dat medewerkers aangeven geen feedback te ontvangen omdat zij of iets niet als feedback herkennen of de managers te veel afstand hebben tot de medewerkers.

Tabel 2.10. *Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken?*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 8,5% | 2,1% | 8,5% | 6,4% | 4,3% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 4,3% | 6,4% | 2,1% | 4,3% | 8,5% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 6,4% | 4,3% | 0,0% | 6,4% | 8,5% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 2,1% | 0,0% | 4,3% | 2,1% | 10,6% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **21,3%** | **12,8%** | **14,9%** | **19,1%** | **31,9%** | **100%** |

Ongeveer een derde van de deelnemers heeft er geen behoefte aan feedback te ontvangen naast de functioneringsgesprekken. Daarnaast zou een derde dagelijks of wekelijks feedback willen ontvangen en een derde maandelijks of ieder kwartaal. De dienstverbanden zijn ongeveer gelijk verdeeld over de keuzemogelijkheden.

Tabel 2.11. *Wordt de feedback die je krijgt gedurende het jaar meegenomen bij de functioneringsgesprekken?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, wat er bij de functionerings-gesprekken wordt besproken heb ik eerder gehoord | Nee, ik hoor bij mijn functionerings-gesprekken andere/nieuwe positieve en negatieve punten over mijzelf | Nee, ik krijg (bijna) geen feedback van mijn leidinggevende naast de functionerings-gesprekken | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4,3% | 6,4% | 8,5% | 10,6% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 17,0% | 2,1% | 4,3% | 2,1% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 12,8% | 2,1% | 6,4% | 4,3% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 10,6% | 2,1% | 4,3% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **44,7%** | **12,8%** | **23,4%** | **19,1%** | **100,0%** |

De antwoorden op deze vraag zijn erg verdeeld. Zonder de deelnemers die nog nooit een functioneringsgesprek hebben gehad zegt een meerderheid eerder gehoord te hebben wat de feedback is van de leidinggevende tijdens de functioneringsgesprekken. Vooral de medewerkers die 0-2 jaar in dienst zijn bij SnowWorld ZM geven aan nooit een functioneringsgesprek te hebben gehad en ook geen feedback te ontvangen van hun leidinggevende.

Tabel 2.12. *Van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Meerdere antwoorden mogelijk.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Van mijn leidinggevende | Van mijn directe collega’s | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 29,8% | 10,6% | 0% | **51,1%** |
| 3-5 jaar | 25,5% | 6,4% | 2,1% | **38,3%** |
| 6-10 jaar | 25,5% | 19,1% | 2,1% | **57,4%** |
| > 10 jaar | 19,1% | 8,5% | 0% | **29,8%** |
| Eindtotaal | **100%** | **44,7%** | **4,3%** | **176,6%** |

Bij deze vraag waren meerdere antwoorden mogelijk waardoor het eindtotaal boven de 100% uitkomt. Alle vaste medewerkers hebben er voor gekozen feedback te willen ontvangen van de leidinggevende. Daarnaast wil bijna de helft van de deelnemers feedback van hun directe collega’s. De open antwoorden zijn van deelnemers die dit niet van toepassing vinden (zie bijlage 8). De respondenten geven aan dat de leidinggevenden en de medewerkers wel feedback geven aan elkaar maar dat de medewerkers dit wel lastig vinden bij elkaar te doen. Het wordt volgens de respondenten wel al veel gedaan.

Tabel 2.13. *Wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Voor het hoogseizoen (september) | Na het hoogseizoen (april) | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4,3% | 17,0% | 8,5% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 4,3% | 17,0% | 4,3% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 8,5% | 14,9% | 2,1% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 10,6% | 6,4% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **27,7%** | **55,3%** | **17,0%** | **100%** |

Momenteel worden de functioneringsgesprekken gevoerd voor het hoogseizoen, in september. Meer dan de helft geeft aan na het hoogseizoen, in april, een goed moment te vinden om een gesprek te krijgen over zijn/haar functioneren. De dienstverbanden zijn in de antwoorden redelijk gelijk verdeeld. Alleen de medewerkers die langer dan 10 jaar in dienst zijn voeren (binnen hun dienstverband) liever voor het hoogseizoen dan na het hoogseizoen een functioneringsgesprek. De open antwoorden zijn allemaal verschillend, bijvoorbeeld op beide momenten, alleen wanneer er reden voor is of dat het hoog- en laagseizoen niet geldt voor zijn/haar afdeling (bijv. afdeling fitness, zie bijlage 8). Volgens de respondenten is het beter om voor het hoogseizoen én na het hoogseizoen een functioneringsgesprek te voeren. Voor het hoogseizoen kan er namelijk teruggekeken worden op het laagseizoen en kunnen er doelstellingen worden gemaakt voor het hoogseizoen en omgekeerd.

Tabel 2.14. *Waarop ligt volgens jou de focus tijdens je functioneringsgesprek?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 21,3% | 2,1% | 6,4% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 12,8% | 10,6% | 2,1% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 21,3% | 0,0% | 4,3% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 8,5% | 8,5% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **63,8%** | **21,3%** | **14,9%** | **100%** |

Bij deze vraag komt er een ander percentage uit op het antwoord: Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad, dan bij de andere vragen. Dit kan doelen op de focus waar een respondent feedback op krijgt in plaats van tijdens het functioneringsgesprek. Buiten deze groep ligt volgens de meerderheid de focus op de verbeterpunten. De dienstverbanden zijn hierover redelijk gelijk verdeeld. Bij de medewerkers die 3-5 jaar of langer dan 10 jaar in dienst zijn, zijn de meningen relatief gelijk verdeeld over de sterke punten en verbeterpunten.

Tabel 2.15. *Waarop zou jij willen dat de focus ligt tijdens je functioneringsgesprek?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 19,1% | 2,1% | 8,5% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 10,6% | 6,4% | 8,5% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 19,1% | 4,3% | 2,1% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 10,6% | 0,0% | 8,5% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **59,6%** | **12,8%** | **27,7%** | **100%** |

Een kwart van de deelnemers heeft een open antwoord gegeven. De meerderheid wil graag dat de focus op de verbeterpunten ligt. Een aantal deelnemers die korter dan 10 jaar in dienst zijn willen graag dat de focus op de sterke punten ligt. Bij de open antwoorden wordt vooral gezegd dat zij willen dat de focus op beide punten ligt (zie bijlage 8). De bedoeling van deze vraag was daarentegen een keuze te maken of iets anders aan te geven.

Tabel 2.16. *Met het functioneringsformulier word je beoordeelt door middel van de keuzemogelijkheden: goed, matig of slecht. Op welke wijze wil jij graag beoordeeld worden?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ik ben tevreden over deze mogelijkheden. | Ik zou graag beoordeelt willen worden met de mogelijkheden: zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende | Ik zou graag beoordeeld willen worden met een cijfer van 1 tot 10. | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 8,5% | 12,8% | 4,3% | 4,3% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 8,5% | 8,5% | 6,4% | 2,1% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 8,5% | 10,6% | 6,4% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 2,1% | 12,8% | 4,3% | 0,0% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **27,7%** | **44,7%** | **21,3%** | **6,4%** | **100%** |

Uit deze vraag wordt duidelijk dat er maar een kwart van de deelnemers tevreden is over de mogelijkheden. De meerderheid wil graag meer mogelijkheden en een vijfde van de deelnemers wil graag beoordeeld worden met een cijfer. De dienstverbanden zijn redelijk gelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden. Uit de open antwoorden komen geen benoemingswaardige antwoorden (zie bijlage 8). De respondenten geven aan op dit moment al meer keuzemogelijkheden te gebruiken door bijvoorbeeld te kiezen voor de keuze goed en voldoende waardoor het een ruim voldoende wordt. Respondent 1 zou graag meer keuzemogelijkheden willen en respondent 2 en 3 zouden het fijn vinden om met cijfers te werken. Daarnaast vinden de respondenten dat er een verandering in het functioneringsformulier moet plaatsvinden. De functioneringsformulieren (zie bijlage 1) zijn volgens hen te algemeen en er is vraag naar functioneringsformulieren die gericht zijn op elke afdeling apart. Daarnaast zouden de respondenten in plaats van verbeterpunten, werken met doelstellingen.

Tabel 2.17. *Waarop zou je graag beoordeelt willen worden?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Traits | Resultaten | Gedrag | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 2,1% | 21,3% | 6,4% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 0,0% | 14,9% | 10,6% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 6,4% | 10,6% | 8,5% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 2,1% | 8,5% | 8,5% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **10,6%** | **55,3%** | **34,0%** | **100%** |

Meer dan de helft wil het liefst beoordeeld worden op hun resultaten. Ongeveer een derde wil graag dat de focus ligt op gedrag en de overige deelnemers willen het liefst beoordeeld worden op hun traits. Vooral de medewerkers die minder dan 5 jaar in dienst zijn, worden graag beoordeeld op hun resultaten. Bij de deelnemers die langer dan 5 jaar in dienst zijn is dit redelijk gelijk verdeeld tussen resultaten en gedrag. De respondenten geven leiding aan operationele afdelingen waardoor zij zich meer richten op gedrag dan op resultaten.

Tabel 2.18. *Stelling: Functioneringsgesprekken voeren is zinvol.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 19,1% | 8,5% | 2,1% | 0,0% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 14,9% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 12,8% | 12,8% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 10,6% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **57,4%** | **40,4%** | **2,1%** | **0,0%** | **100%** |

Bijna alle deelnemers zijn het eens of helemaal eens met deze stelling. De dienstverbanden zijn redelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden. Bij de medewerkers die minder dan 2 jaar in dienst zijn, is de meerderheid het helemaal eens. Er is daarentegen wel een enkeling in deze groep deelnemers het oneens met de stelling.

Tabel 2.19. *Stelling: Ik vind feedback krijgen belangrijk.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 23,4% | 4,3% | 2,1% | 0,0% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 14,9% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 14,9% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 8,5% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **61,7%** | **36,2%** | **2,1%** | **0,0%** | **100%** |

Wederom zijn bijna alle deelnemers het eens of helemaal eens met deze stelling en zijn de dienstverbanden redelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden. Bij de medewerkers die minder dan 2 jaar in dienst zijn, is de meerderheid het helemaal eens. Wederom is er een enkeling uit deze groep het oneens met de stelling.

Tabel 2.20. *Stelling: Ik herken mijzelf in de feedback die ik krijg van mijn leidinggevende.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Ik krijg nooit feedback van mijn leidinggevende | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 10,6% | 14,9% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 8,5% | 17,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 6,4% | 12,8% | 2,1% | 0,0% | 4,3% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 6,4% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **31,9%** | **55,3%** | **2,1%** | **0,0%** | **10,6%** | **100%** |

Het grootste deel van de deelnemers is het eens of helemaal eens met deze stelling. De dienstverbanden zijn hierin redelijk gelijk verdeeld. Een enkeling is het oneens en een tiende geeft aan nooit feedback te ontvangen waardoor deze stelling niet van toepassing is.

Tabel 2.21. *Stelling: Ik ben tevreden over de criteria voor het functioneringsgesprek (kennis, relatie tot anderen, vaardigheden, houding/instelling).*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 6,4% | 17,0% | 0,0% | 0,0% | 6,4% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 6,4% | 17,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 2,1% | 19,1% | 2,1% | 0,0% | 2,1% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 0,0% | 17,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **14,9%** | **70,2%** | **2,1%** | **2,1%** | **10,6%** | **100%** |

Naast de medewerkers die nog nooit een functioneringsgesprek hebben gehad is bijna iedereen het eens of helemaal eens met deze stelling. Het dienstverband is redelijk gelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden.

Tabel 2.22. *Stelling: Functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mijn verwacht.*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 12,8% | 8,5% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 6,4% | 10,6% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 4,3% | 8,5% | 12,8% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 0,0% | 14,9% | 2,1% | 2,1% | 0,0% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **23,4%** | **42,6%** | **31,9%** | **2,1%** | **0,0%** | **100%** |

Ongeveer een derde is neutraal over deze stelling. Twee derde is het eens of helemaal eens met deze stelling. Het dienstverband is redelijk gelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden. Een enkeling is het oneens met de gegeven stelling. De respondenten denken dat er neutraal of oneens is gekozen voor deze stelling omdat er op dit moment nog niet wordt gewerkt met doelstellingen waardoor er ook geen duidelijkheid is voor de medewerkers.

Tabel 2.23. *Ik geef het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld het volgende cijfer (1= heel slecht, 10= uitmuntend).*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 2,1% | 6,4% | 6,4% | 6,4% | 6,4% | 0,0% | 0,0% | **29,8%** |
| 3-5 jaar | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 8,5% | 10,6% | 2,1% | 0,0% | **25,5%** |
| 6-10 jaar | 4,3% | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,4% | 8,5% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | **25,5%** |
| > 10 jaar | 0,0% | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,4% | 2,1% | 8,5% | 0,0% | 0,0% | **19,1%** |
| Eindtotaal | **6,4%** | **8,5%** | **0,0%** | **2,1%** | **8,5%** | **19,1%** | **25,5%** | **27,7%** | **2,1%** | **0,0%** | **100%** |

Van alle deelnemers geeft 25,5% een onvoldoende aan het huidige beoordelingssysteem. De meeste deelnemers geven tussen de 6 en de 8. Van de medewerkers die 0-2 jaar in dienst zijn geeft 10,6% van de 29,8% een onvoldoende. Van het dienstverband 3-5 jaar 4,2% van de 25,5%. Van het dienstverband 6-10 jaar 8,6% van de 25,5%. Van het dienstverband langer dan 10 jaar 2,1% van de 19,1%. Bijna niemand geeft hoger dan een 8, maar 2,1% wel. Het gemiddelde cijfer is een 6,1.

De laatste vraag uit de enquête is een open vraag om tips of ideeën te delen over het huidige beoordelingssysteem. De tips/ideeën zijn samen te vatten in de volgende punten: vaker functioneringsgesprekken voeren, vaker korte gesprekken tussendoor voeren, meer feedback ontvangen en werken met persoonlijke doelstellingen. Een enkeling geeft daarnaast aan een uitgebreider en dieper gesprek te willen, te willen werken met een beloningssysteem, het digitaal moet worden, de beoordelaars een cursus moeten volgen en dat de seizoensmedewerkers ook gesprekken moeten krijgen (zie bijlage 8).

## Deelvraag 3. Welke ervaringen en wensen hebben de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

Voor deze deelvraag zijn er via een enquête 290 personen benaderd, waarvan er 105 aan het begin van de 12 dagen waarin de enquête openstond uitdienst gingen. Van de 290 seizoensmedewerkers hebben 110 medewerkers de enquête volledig ingevuld. Er zijn 24 medewerkers die de enquête niet volledig hebben ingevuld, deze resultaten worden buiten beschouwing gelaten. Dit komt neer op een (bruikbaar) responspercentage van 37,9% van de 290 medewerkers en 59,5% van de 185 medewerkers (m.u.v. de 105 uitdiensttreders). Naar aanleiding van de enquête zijn drie beoordelaars geïnterviewd over de resultaten met daarbij de overeenkomsten en verschillen.

Onderzoekspopulatie

Tabel 3.1. *Op welke afdeling werk je?*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical Services | Front office | Overig | Eindtotaal |
| 15,5% | 1,8% | 35,5% | 38,2% | 0,9% | 0,0% | 3,6% | 4,5% | 100% |

Tabel 3.2. *Hoe lang ben jij in dienst bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-6 maanden | 7-12 maanden | 1-2 jaar | Langer dan 2 jaar | Eindtotaal |
| 53,6% | 10,0% | 23,6% | 12,7% | 100% |

Tabel 3.3. *Hoeveel uur werk je per week bij SnowWorld?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
| 30,9% | 43,6% | 10,9% | 10,0% | 4,5% | 100% |

Uit de onderzoekspopulatie blijkt dat de meest gelijke verdeling zit in hoeveelheid uren per week van de seizoensmedewerkers, zie tabel 3.3. Bij de meerkeuzevragen zal er gekeken worden of er een verband zit tussen de antwoorden en het aantal uren werk per week.

Tabel 3.4. *Heb jij wel eens een functioneringsgesprek gehad?*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 6,4% | 24,5% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 5,5% | 38,2% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 1,8% | 9,1% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 2,7% | 7,3% | **10,0%** |
| 32+ uur | 2,7% | 1,8% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **19,1%** | **80,9%** | **100%** |

Bij SnowWorld ZM is het gebruikelijk dat de seizoensmedewerkers geen functioneringsgesprek krijgen. Toch is er 19,1% die wel een functioneringsgesprek hebben gekregen, het aantal uren werk per week is hier redelijk gelijk verdeeld. Respondent 1 en 2 hebben veel seizoensmedewerkers dus geven aan dat iedereen een functioneringsgesprek geven onmogelijk is. Respondent 3 heeft minder seizoensmedewerkers dus geeft aan hen wel functioneringsgesprekken te geven en benoemt daarbij dat dit mogelijk is door de grootte van de afdeling. Respondent 1 zou graag een verandering zien bij het inwerken. Hij zou graag willen dat er aan het begin wordt vastgelegd wat een medewerker wel en niet kan zodat het makkelijker is voor hem om hierop terug te koppelen. Respondent 2 geeft aan in plaats van functioneringsgesprekken, de medewerkers wel zo veel mogelijk waardering probeert te tonen.

Tabel 3.5. *Wil je graag gesprekken over je functioneren?*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 11,8% | 19,1% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 26,4% | 17,3% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 8,2% | 2,7% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 10,0% | 0,0% | **10,0%** |
| 32+ uur | 3,6% | 0,9% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **60,0%** | **40,0%** | **100%** |

Deze vraag is 60/40 verdeeld. Een kleine meerderheid zegt een functioneringsgesprek te willen. Het verschil tussen ja en nee bij de uren werk per week zijn redelijk gelijk verdeeld. Bij de medewerkers die minder dan 16 uur per week werken, liggen de antwoorden ja en nee een stuk dichter bij elkaar dan bij de medewerkers die meer dan 16 uur per week werken, zij zeggen bijna allemaal ja.

Tabel 3.6. *Ontvang je feedback op je functioneren van je leidinggevende of je collega’s?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van mijn leidinggevende en collega’s | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 2,7% | 5,5% | 17,3% | 5,5% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 6,4% | 4,5% | 24,5% | 8,2% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 0,0% | 1,8% | 5,5% | 3,6% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 0,0% | 0,9% | 8,2% | 0,9% | **10,0%** |
| 32+ uur | 0,9% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **10,0%** | **12,7%** | **59,1%** | **18,2%** | **100%** |

Het grootste deel van de deelnemers ontvangt wel feedback van zijn/haar leidinggevende en/of collega’s. Een vijfde van de deelnemers zegt van geen van beide feedback te ontvangen. Vooral de medewerkers met een werkweek van minder dan 16 uur ontvangen feedback van beiden.

Tabel 3.7. *Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende of je collega’s?*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van mijn leidinggevende en mijn collega’s | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 7,3% | 5,5% | 16,4% | 1,8% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 10,0% | 0,9% | 29,1% | 3,6% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 3,6% | 0,0% | 5,5% | 1,8% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 2,7% | 0,0% | 7,3% | 0,0% | **10,0%** |
| 32+ uur | 1,8% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **25,5%** | **6,4%** | **60,9%** | **7,3%** | **100%** |

De meeste deelnemers geven aan graag feedback te willen ontvangen van hun leidinggevende en/of collega’s. Een enkeling van de medewerkers die minder dan 24 uur per week in dienst zijn, willen geen feedback ontvangen.

Tabel 3.8. *Wanneer je tijdelijk in dienst bent, op welk moment zou je een functioneringsgesprek willen krijgen?*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | In de eerste 2 maanden van mijn contractduur | Halverwege mijn contractduur | In de laatste 2 maanden van mijn contractduur | Ik wil geen functionerings-gesprek | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 15,5% | 9,1% | 1,8% | 3,6% | 0,9% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 13,6% | 22,7% | 1,8% | 3,6% | 1,8% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 3,6% | 5,5% | 0,0% | 1,8% | 0,0% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 3,6% | 6,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | **10,0%** |
| 32+ uur | 0,9% | 2,7% | 0,0% | 0,9% | 0,0% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **37,3%** | **46,4%** | **3,6%** | **10,0%** | **2,7%** | **100%** |

Bijna de helft van de medewerkers wil graag een functioneringsgesprek halverwege de contractduur. Vooral medewerkers die minder dan 16 uur per week werken, willen in de eerste of laatste 2 maanden van hun contractduur een gesprek of willen geen functioneringsgesprek. De open antwoorden zijn niet benoemingswaardig. Respondent 1 wist hier geen reactie op te geven omdat het hem onmogelijk lijkt dit waar te maken. Respondent 2 sluit zich hierbij aan. Respondent 3 geeft aan, aan het einde van de diensttijd van een seizoensmedewerker een zogenoemd evaluatiegesprek te voeren.

Tabel 3.9 *Zou het krijgen van feedback een bijdrage leveren aan je productiviteit en motivatie?*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 24,5% | 6,4% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 40,0% | 3,6% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 7,3% | 3,6% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 9,1% | 0,9% | **10,0%** |
| 32+ uur | 3,6% | 0,9% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **84,5%** | **15,5%** | **100%** |

Een grote meerderheid vindt dat een functioneringsgesprek zou bijdragen aan de productiviteit en motivatie. De hoogte van de respons per werktijd neemt gelijkmatig af bij beide antwoorden.

Tabel 3.10. *Op welke manier zou jij graag feedback willen ontvangen over jouw functioneren?*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Door middel van een gesprek met mijn leidinggevende | Door middel van een functionerings-formulier, ingevuld door mijn leidinggevende | Door middel van feedback krijgen wanneer ik aan het werk ben | Ik wil geen feedback ontvangen over mijn functioneren | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 18,2% | 0,0% | 10,9% | 0,9% | 0,9% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 27,3% | 1,8% | 11,8% | 0,9% | 1,8% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 4,5% | 1,8% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 4,5% | 0,9% | 4,5% | 0,0% | 0,0% | **10,0%** |
| 32+ uur | 1,8% | 0,0% | 2,7% | 0,0% | 0,0% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **56,4%** | **4,5%** | **34,5%** | **1,8%** | **2,7%** | **100%** |

Ruim de helft zou graag een gesprek krijgen met de leidinggevende en een derde wil graag feedback ontvangen wanneer zij aan het werk zijn. De uren per week zijn redelijk gelijk verdeeld over de antwoordmogelijkheden. De open antwoorden zijn niet benoemingswaardig (zie bijlage 9).

Tabel 3.11. *Waarop zou jij het liefst feedback willen ontvangen?*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Traits | Resultaten | Gedrag | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 5,5% | 14,5% | 10,9% | **30,9%** |
| 9-16 uur | 7,3% | 18,2% | 18,2% | **43,6%** |
| 17-24 uur | 1,8% | 7,3% | 1,8% | **10,9%** |
| 25-32 uur | 0,0% | 5,5% | 4,5% | **10,0%** |
| 32+ uur | 0,0% | 3,6% | 0,9% | **4,5%** |
| Eindtotaal | **14,5%** | **49,1%** | **36,4%** | **100%** |

Net als de vaste medewerkers willen de seizoensmedewerkers het liefst feedback ontvangen op hun resultaten en gedrag. Een aantal medewerkers die minder dan 24 uur per week werken, wil feedback ontvangen op hun traits. De verschillen tussen resultaten en gedrag lopen per werkweek ongeveer gelijk op. Het verschil is iets groter bij de deelnemers met een werkweek van meer dan 16 uur.

Op de laatste open vraag komen niet veel reacties met tips of ideeën om het beoordelingssysteem te verbeteren. Een enkeling geeft aan een functioneringsgesprek te willen, een gesprek met het hele team, positieve feedback tijdens het werk en negatieve feedback in een individueel gesprek, meer teambuilding, anonieme functioneringsformulieren en het bespreken met collega’s over de feedback (zie bijlage 9).

# Hoofdstuk 6. Conclusie

Het doel van dit hoofdstuk is het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit wordt gedaan door verbanden te leggen tussen de resultaten, de situatieschets en het theoretisch kader.

De doelstelling van dit onderzoek is het achterhalen waar vraag naar is vanuit de medewerkers ten opzichte van het beoordelingssysteem en hoe dit kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Dit samen vormt een verbeterd beoordelingssysteem die kan worden toegepast bij het eerstvolgende beoordelingsmoment in september 2019. De centrale vraag die daaruit is voortgekomen luidt als volgt: Hoe kan SnowWorld Zoetermeer de huidige beoordelingssystematiek van de medewerkers verbeteren?

Resultaten en de situatieschets

Uit de situatieschets, en dan vooral de interne en de externe analyse, is naar voren gekomen dat het van belang is kwalitatief goed personeel te hebben en te behouden. Dit belang is er omdat SnowWorld haar aantal vestigingen wil uitbreiden en de belevenis voor de gasten naar een hoger niveau wil tillen. Deze doelstellingen leunen op kwalitatief goed personeel. Met dit onderzoek hebben de medewerkers een stem gekregen en bepalen zij mee aan iets wat over hen gaat, het beoordelingssysteem. Voor SnowWorld Zoetermeer (ZM) is het belangrijk erachter te komen wie een kwalitatief goede werknemer is en is het van belang waardering te uiten. Deze waardering kan zich mede uiten in het geven van bevestigende of opbouwende feedback.

Resultaten en het theoretisch kader

Wanneer je de resultaten en het theoretisch kader naast elkaar legt, zijn er overeenkomsten met het traditionele beoordelingssysteem en het nieuwe beoordelen. De behoefte vanuit SnowWorld ZM is een combinatie tussen deze twee systemen. De traditionele kant is de vraag naar een cyclus. Momenteel is er een jaarlijks functioneringsgesprek maar SnowWorld ZM is meer op zoek naar meerdere gesprekken per jaar die op elkaar aansluiten en waarbij er gewerkt wordt met doelstellingen. De keerzijde van de gesprekscyclus is dat het voor de medewerker te veel kan voelen als een beoordeling en zij zich niet vrij voelen om alles te kunnen zeggen. Hier komt het nieuwe beoordelen bij kijken. Het nieuwe beoordelen leent zich voor het deels overnemen van dit systeem. Het deel wat bij de behoeften van de medewerkers en beoordelaars van SnowWorld ZM past, is meer verantwoordelijkheid van de medewerkers bij het formuleren van de doelstellingen waardoor het tweezijdig wordt. Daarnaast moet feedback geven een continue dialoog worden over de prestaties en de ontwikkeling van de medewerker. De auteur van Het nieuwe beoordelen (J. van den Berg, 2017) geeft aan dat de medewerkers niet alleen van hun manager feedback moeten ontvangen maar ook van collega’s etc. Het nieuwe beoordelen zorgt, volgens J. van den Berg, voor meer betrokkenheid. Wanneer er gekeken wordt naar de best practices, komen deze niet overeen met de wensen en eisen vanuit SnowWorld ZM. De vraag naar functioneringsgesprekken is groot dus is alleen de continue dialoog bij Eneco groep van toepassing. Volgens de eisen van een beoordelingssysteem is het belangrijk dat het systeem meet wat het moet meten. Momenteel meet volgens de beoordelaars het systeem (het functioneringsformulier) te weinig, hierdoor is er sprake van deficiëntie.

Tussen-conclusie deelvraag 1: Welke ervaringen en wensen hebben de beoordelaars van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De beoordelaars geven het huidige beoordelingssysteem gemiddeld een 6,3. De beoordelaars voeren 1 of 2 keer per jaar een functioneringsgesprek en zijn hier merendeels tevreden over. De meerderheid van de beoordelaars geeft daarnaast aan dagelijks/wekelijks feedback te geven aan de medewerkers, alle beoordelaars vinden dit ook belangrijk. De beoordelaars zijn verdeeld over of functioneringsgesprekken zinvol zijn en een bijdrage leveren aan de productiviteit van de medewerkers. Die verdeeldheid wordt veroorzaakt door de operationele afdelingen. De managers van de operationele afdelingen hebben behoefte aan meer dan één functioneringsgesprek per jaar. Daarnaast zouden de geïnterviewde respondenten graag werken met doelstellingen en een specifieker functioneringsformulier willen.

Tussen-conclusie deelvraag 2: Welke ervaringen en wensen hebben de vaste medewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De vaste medewerkers van SnowWorld ZM geven het huidige beoordelingssysteem een 6,1. Ondanks deze magere voldoende zijn er niet veel opvallende punten van verbetering uit de enquête gekomen. Het lage gemiddelde is namelijk gevormd doordat een kwart van de medewerkers tussen de 1 en de 5 heeft gegeven, de meeste medewerkers hebben een 8 gegeven, gevolgd door een 7. Uit de enquête blijkt dat ongeveer 40% vaker een functioneringsgesprek zou willen voeren, dit zijn vooral medewerkers die 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar een functioneringsgesprek krijgen. Daarnaast ontvangt een kleine meerderheid feedback van de leidinggevende naast de functioneringsgesprekken en een kleine meerderheid wil dit ook. Ongeveer de helft van de medewerkers zou graag, naast feedback van de leidinggevende, ook feedback van hun directe collega’s willen ontvangen. Momenteel ontvangen de medewerkers een functioneringsgesprek voor het hoogseizoen (september) maar de meerderheid ontvangt het graag na het hoogseizoen (april).

Tussen-conclusie deelvraag 3: Welke ervaringen en wensen hebben de seizoensmedewerkers van SnowWorld Zoetermeer ten opzichte van het beoordelingssysteem?

De seizoensmedewerkers van SnowWorld ZM krijgen officieel geen functioneringsgesprek. Het merendeel zou dit wel willen, halverwege of in de eerste 2 maanden van de contractduur. Het grootste deel van de seizoensmedewerkers ontvangen wel feedback en bijna alle seizoensmedewerkers willen dit ook van hun leidinggevende én collega’s. Deze conclusie komt overeen met de conclusie van het onderzoek van J. van der Zeijden (zie bijlage 2), alleen is dit volgens de managers van grotere afdelingen niet mogelijk. Dit is volgens hen niet mogelijk door de hoeveelheid seizoensmedewerkers en de drukte in het hoogseizoen, met name in december. In het hoogseizoen wordt namelijk 70% van de jaarlijkse omzet gerealiseerd (SnowWorld, 2017/2018a). Het verschil in belangen bij de beoordelaars en de seizoensmedewerkers zal op een andere manier moeten worden opgelost.

Slotconclusie: Hoe kan SnowWorld Zoetermeer de huidige beoordelingssystematiek van de medewerkers verbeteren?

Als er wordt gekeken naar de gemiddelde cijfers zouden er grote veranderingen moeten plaatsvinden binnen het huidige beoordelingssysteem. Daarentegen komen er niet zeer opvallende verbeterpunten uit de resultaten. Er zijn wel een aantal punten waar SnowWorld ZM zich in kan verbeteren met betrekking tot het beoordelingssysteem. Deze punten kunnen worden verdeeld onder verschillende onderwerpen, namelijk: frequentie, beoordelaar en het functioneringsformulier. De frequentie is volgens ongeveer 40% van de vaste medewerkers te laag en de meerderheid van de seizoensmedewerkers wil graag een functioneringsgesprek. De beoordelaars zijn met 60% wel tevreden over de frequentie. De geïnterviewde managers van operationele afdelingen zijn het unaniem eens over het houden van meer functioneringsgesprekken per jaar en dit consequent te blijven doen. Het beoordelingsmoment is volgens de vaste medewerkers liever na het hoogseizoen (april), dan voor het hoogseizoen (september). Uit de interviews blijkt dat beide momenten het beste zou zijn zodat er doelstellingen gemaakt kunnen worden voor de zomerperiode en de winterperiode. De seizoensmedewerkers zouden graag in de eerste 2 maanden of halverwege hun contractduur een functioneringsgesprek krijgen. Voor hen zal het op een andere manier moeten worden ingericht volgens de beoordelaars, qua hoeveelheid seizoensmedewerkers en de drukte in het hoogseizoen (met name december) lijkt dit namelijk onmogelijk. Over de beoordelaar zijn alle vaste medewerkers het eens dat zij van hun leidinggevende feedback willen ontvangen. Daarnaast zou ongeveer de helft ook feedback willen ontvangen van directe collega’s. Van de seizoensmedewerkers zou de meerderheid van de leidinggevende en collega’s feedback willen ontvangen. De beoordelaars vinden bijna allemaal dat de medewerkers van de leidinggevenden feedback moeten ontvangen en de helft vindt dat medewerkers feedback moeten ontvangen van collega’s. Er is dus een grote behoefte aan feedback van de collega’s naast de leidinggevenden. Het functioneringsformulier mag volgens de vaste medewerkers en de beoordelaars gewijzigd en specifieker worden, gericht op de afdeling.

# Hoofdstuk 7. Discussie

Dit hoofdstuk is een reflectie op het onderzoek waarbij kritisch wordt gekeken naar het onderzoeksproces, de rol van de onderzoeker in het proces en de bruikbaarheid van de resultaten.

Wat tegenstrijdig is aan dit onderzoek is dat de gemiddeldes van het cijfer voor het huidige beoordelingssysteem magere voldoendes zijn maar dat er geen zeer opvallende resultaten uit de rest van de enquête naar voren zijn gekomen. Er zijn wel meerderheden die het ergens wel of niet mee eens zijn, maar deze meerderheden zijn vaak niet hoger dan 60%. Wellicht hadden de enquêtevragen anders gesteld moeten worden. Tijdens de interviews kwamen namelijk zaken naar voren die ook gevraagd hadden moeten worden in de enquête en een beter beeld hadden kunnen geven van wat er veranderd moet worden. Daarentegen is dezelfde conclusie over de seizoensmedewerkers naar voren gekomen als bij het onderzoek van J. van der Zeijden (2018), zie bijlage 2. De seizoensmedewerkers ontvangen graag een functioneringsgesprek.

De grootste sterkte van dit onderzoek is de hoge respons op de enquête. Van tevoren is met afstudeerbegeleider R. Daselaar afgesproken dat 30-35% een mooi respons zou zijn. Uiteindelijk is de respons geëindigd op 39,7% van de 421 genodigden. Van de 421 medewerkers gingen 105 (seizoens)medewerkers een aantal dagen voor de opening van de enquête uit dienst. Wanneer je aanneemt dat zij de enquête niet hebben ingevuld, is het responspercentage nog hoger. De uitdiensttreding van deze 105 medewerkers is daarentegen de zwakte van dit onderzoek. Per 1 april 2019 gaat een groot deel van de seizoensmedewerkers uitdienst en dit krijgen zij een aantal weken van tevoren te horen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in deze periode waardoor er én een lagere respons is verwacht én de seizoensmedewerkers wellicht beïnvloed zijn doordat zij al wisten of zij mogen blijven werken bij SnowWorld ZM of niet.

Het theoretisch kader en met name de best practices hadden anders kunnen worden benaderd. Twee van de drie best practices zijn benaderd vanuit het afschaffen van de functioneringsgesprekken en je als beoordelaar meer te richten op de sterke punten dan op de verbeterpunten. Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers juist wel functioneringsgesprekken willen en dit liever gericht hebben op hun verbeterpunten. De best practices waren wellicht iets te drastisch.

De keuze voor het verdelen van de beoordelaars, seizoensmedewerkers en vaste medewerkers is vooraf bepaald en blijft een goede keuze. Op deze manier zijn er verschillende perspectieven en kunnen de adviezen worden verdeeld per groep. Daarnaast is er in het conceptueel model onderscheid gemaakt tussen de pijlers: beoordelaar, beoordelingscriteria en beoordelingsmethode. Uit de conclusie is gebleken dat op deze pijlers ook adviezen gebaseerd moeten worden.

Voor verder onderzoek stel ik voor niet alleen beoordelaars te interviewen naar aanleiding van de enquête maar ook vaste medewerkers en seizoensmedewerkers. Wegens gebrek aan tijd was dit niet mogelijk. Om een representatief aantal vaste medewerkers en seizoensmedewerkers te interviewen, worden dit er te veel om dit in het tijdsbestek van dit onderzoek waar te maken. Naar mijn mening is het houden van interviews effectiever gebleken omdat dit onderzoek zich richt op wat de medewerkers beweegt en wat hun mening is. Naast het interviewen van vaste medewerkers beveel ik ook aan met meerdere beoordelaars te spreken. De beoordelaars die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd zijn uitsluitend managers van operationele afdelingen met als reden dat zij met seizoensmedewerkers werken. De overige afdelingen (Marketing & Sales, Personeelszaken etc.) werken niet met seizoensmedewerkers.

De samenwerking met de respondenten is positief verlopen. De enquête heeft een hoge respons gerealiseerd en de managers (beoordelaars) staan open voor interviews en andere hulp. Daarnaast hebben de HR-manager en de vestigingsmanager geholpen met het realiseren van de hoge respons.

# Hoofdstuk 8. Adviezen

In dit hoofdstuk wordt er inzicht gegeven in de manier waarop HR een bijdrage levert aan dit onderzoek, het verbeteren van het huidige beoordelingssysteem.

De hypothese voor dit onderzoek was dat er een grote verandering in het huidige beoordelingssysteem zou gaan plaatsvinden. Het theoretisch kader laat zien dat dit de hypothese was doordat er veel aandacht is besteed aan nieuwe vormen van beoordelen. Nu het onderzoek is uitgevoerd, wordt duidelijk dat vanuit de organisatie meer behoefte is naar de traditionele manier van beoordelen. Wanneer dit wordt vergeleken met de interne en externe analyse passen de adviezen (gebaseerd op het traditionele beoordelingssysteem) op dit moment het best bij de organisatie.

Uit de resultaten en de conclusies is gebleken dat er geen zeer opvallende aspecten naar voren zijn gekomen. Er zijn wel een aantal onderdelen naar voren gekomen die voor verbetering vatbaar zijn. Deze onderdelen worden in drie verschillende adviezen toegelicht. Deze drie adviezen zijn gericht op de beoordelaars en de vaste medewerkers. Op voorhand van dit onderzoek heeft de HR-manager toegelicht dat bij hen de prioriteit ligt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een apart advies met betrekking tot de seizoensmedewerkers.

De adviezen zijn tot stand gekomen door de situatieschets, het theoretisch kader en de resultaten te combineren. Vanuit de situatieschets wordt er vooral meegenomen dat SnowWorld ZM baat heeft bij het hebben en behouden van kwalitatief goed personeel en vanuit het theoretisch kader wordt er vooral meegenomen dat de adviezen een combinatie vormen tussen het traditionele beoordelingssysteem en het nieuwe beoordelen. Het implementatieplan voor deze adviezen wordt behandeld in het volgende hoofdstuk.

## Advies 1: Frequentie

SnowWorld is een seizoensgebonden bedrijf. De werkzaamheden in de zomer verschillen enorm van de werkzaamheden in de winter. De oorzaak hiervan is de drukte. In de winterperiode is het bij SnowWorld ZM erg druk en in de zomerperiode rustig. Bij andere werkzaamheden komen andere doelstellingen kijken waardoor er behoefte is aan twee functioneringsgesprekken per jaar. Met een functioneringsgesprek per jaar voelt het voor de medewerkers en beoordelaars te lang geleden om terug te koppelen naar het voorgaande functioneringsgesprek waardoor eventuele verbeterpunten achterwege worden gelaten. Het eerste advies richt zich daardoor op het verhogen van de frequentie. Dit is een verhoging naar twee functioneringsgesprekken per jaar door de tijd wat het in beslag neemt en de behoeften van de medewerkers en de beoordelaars.

Het traditionele beoordelingssysteem bestaat uit een cyclus van gesprekken waarbij er terug- en vooruitgekeken kan worden. Het laagseizoen, de zomerperiode, loopt ongeveer van 1 april tot 31 september en het hoogseizoen, de winterperiode, van 1 oktober tot 31 maart. Omdat het in de zomerperiode rustiger is, is het advies om in de eerste en de laatste maand van de zomerperiode een functioneringsgesprek te voeren. In de eerste maand van de zomerperiode wordt er terugkeken op de winterperiode en vooruitgekeken op de zomerperiode. In de laatste maand van de zomerperiode wordt er terugkeken op de zomerperiode en vooruitgekeken op de winterperiode. Het doel van dit advies is het beoordelingssysteem effectiever te maken en de medewerkers meer erkenning te geven.

De rol van HR in dit advies is het communiceren van de planning en het ondersteunen van de managers in deze cyclus.

## Advies 2: Het functioneringsformulier

Het tweede advies heeft betrekking op het functioneringsformulier. Allereerst is er vanuit SnowWorld ZM vraag naar meer duidelijkheid over de verwachtingen en een betere manier om te kunnen terugkoppelen naar eerdere functioneringsgesprekken. Het advies hierin is het werken met doelstellingen. Het verschil tussen de zomer- en winterperiode is te groot om een keer per jaar verbeterpunten te bedenken en hier een jaar later op terug te komen (zie bijlage 1). Het advies is om voor de zomer doelstellingen op te stellen voor het laagseizoen en terug te kijken op de doelstellingen van het hoogseizoen en andersom. Deze doelstellingen moeten daarnaast passen bij de organisatiedoelstellingen. De doelstellingen opstellen moet een tweezijdig proces worden. Het doel van dit advies is dat volgens het nieuwe beoordelen het belangrijk is dat de medewerker een bijdrage kan leveren aan zijn eigen doelstellingen waardoor de medewerker meer verantwoordelijkheid krijgt.

Naast het formuleren van doelstellingen is er vraag naar wijzigingen in het functioneringsformulier. Vanuit de medewerkers is er vraag naar meer keuzemogelijkheden dan alleen goed, voldoende of onvoldoende en vanuit de leidinggevenden is er vraag naar een specifiek formulier, gericht op de afdeling. Momenteel werken alle afdelingen met het formulier in bijlage 1. Dit betekent dat alle afdelingen, operationeel of overig, werken met hetzelfde formulier. Het advies in deze kwestie is het richten van de functioneringsformulieren op de eigen afdeling. Hiervoor wordt er van alle managers input verwacht over wat er specifiek op zijn afdeling in het functioneringsformulier moet komen. Hier zal ook een aanpassing komen op het kopje ‘verbeterpunten’, dit wordt gewijzigd naar doelstellingen met een toelichting waar de doelstelling aan moet voldoen. Het doel van dit advies is het beoordelingssysteem effectiever en persoonlijker te maken. Om de wens van de medewerkers te verwezenlijken is het advies de keuzemogelijkheden te wijzigen naar óf meer keuzemogelijkheden (zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende) of naar een puntensysteem (1= heel slecht, 10= uitmuntend). Dit zorgt bij de medewerkers voor meer duidelijkheid en bewegingsruimte, het is bijvoorbeeld lastiger om van een onvoldoende een voldoende te maken dan van een matig of van een cijfer 5 een cijfer 6.

De rol van HR in dit advies is het duidelijk maken waar een doelstelling aan moet voldoen, bijvoorbeeld SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. En de organisatiedoelstellingen zullen moeten gecommuniceerd worden naar de managers en de medewerkers zodat de persoonlijke doelstellingen hierop aansluiten. Daarnaast verkrijgt de afdeling personeelszaken de input voor de aangepaste functioneringsformulieren.

## Advies 3: Beoordelaar

Uit de resultaten is gebleken dat er vraag is naar feedback vanuit de leidinggevenden en de collega’s. Volgens het nieuwe beoordelen is het belangrijk een continue dialoog te hebben over je functioneren. Dit dialoog dient plaats te vinden tussen medewerkers die elkaar dagelijks zien en hier zal ook naar gevraagd moeten worden volgens het nieuwe beoordelen. Momenteel vinden wellicht de medewerkers het nog moeilijk elkaar te wijzen op verbeterpunten en het laten blijken van waardering. En de leidinggevenden hebben hun kennis over het geven van feedback verkregen vanuit ervaring.

Het realiseren van dit uitgangspunt van het nieuwe beoordelen begint bij een training over hoe je feedback geeft en vraagt. Het doel van deze training is dat de medewerkers iemand constructief kunnen aanspreken en complimenteren, beter kunnen omgaan met reacties van anderen, zelf om feedback kunnen vragen en weten hoe je hier mee om kunt gaan.

De rol van HR hierin is de communicatie met het desbetreffende bedrijf die de training geeft. Er zal ook een planning gemaakt moeten worden voor de trainingen. Een afdeling kan namelijk niet in zijn geheel de training volgen omdat er altijd personeel aanwezig moet zijn bij SnowWorld ZM.

De bovenstaande adviezen zijn over het algemeen traditioneel terwijl er in het theoretisch kader meerdere moderne invalshoeken worden benoemd. Desondanks zijn dit de best passende adviezen voor de organisatie SnowWorld ZM. Vanuit de situatieschets en de resultaten wordt namelijk duidelijk dat hier vraag naar is en hebben deze adviezen op dit moment de meeste kans van slagen.

## Advies seizoensmedewerkers

Door de tijd waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden en het belang vanuit HR, hebben de seizoensmedewerkers niet de prioriteit op het gebied van het verbeterde beoordelingssysteem. Het advies van J. van der Zeijden (2018) op dit gebied was het voeren van twee korte evaluatiegesprekken na 2 maanden (december) en na 4 maanden (februari) van het dienstverband van 6 maanden, zie bijlage 2. SnowWorld ZM heeft dit advies niet opgepakt wegens gebrek aan tijd, in het hoogseizoen is het namelijk zo druk bij SnowWorld ZM, met name in december, dat dit niet mogelijk is gebleken. In het hoogseizoen wordt namelijk ongeveer 70% van de jaarlijkse omzet gerealiseerd (SnowWorld, 2017/2018a). Toch is bij dit onderzoek wederom de conclusie dat de behoefte groot is naar een gesprek tussen leidinggevende en seizoensmedewerker. Omdat het hoogseizoen te druk is om tussentijdse functioneringsgesprekken of evaluatiegesprekken te voeren, is het advies een begingesprek en een eindgesprek te voeren met de seizoensmedewerkers. Bij het begingesprek, aan het begin van het hoogseizoen (oktober), voeren de leidinggevende en de seizoensmedewerker een gesprek over wat de medewerker al kan, wat hij wil leren en wat hij wil bereiken in het tijdelijke dienstverband. In het eindgesprek, aan het einde van het hoogseizoen (maart), bespreken de leidinggevende en de seizoensmedewerker hoe hij het heeft ervaren en of hij bereikt heeft wat hij wilde bereiken. Het doel van deze gesprekken is het geven van waardering en het zorgen voor betrokkenheid bij de organisatie. De waardering en betrokkenheid zorgen er wellicht voor dat de seizoensmedewerker het volgende seizoen terug wil komen.

De rol van HR in dit advies is het communiceren met de managers over dit plan en de planning. Daarnaast verzorgt HR in samenspraak met de verantwoordelijke lijn managers een template met de onderwerpen die bij beide gesprekken aan bod moeten komen.

# Hoofdstuk 9. Implementatieplan

Dit hoofdstuk is een vervolg op Hoofdstuk 8. Adviezen. De adviezen worden vertaald naar een implementatieplan met wie, wat, wanneer doet. Daarnaast wordt er een kosten-baten-risico-analyse gegeven, toegelicht welke interventies er nodig zijn en tot slot een communicatieplan.

Implementatieplan

Per advies wordt er aan de hand van een overzichtelijke tabel toegelicht wie, wat, wanneer doet en wie dit monitort en evalueert. In de implementatieplannen wordt er gesproken over het hoogseizoen en het laagseizoen. Het hoogseizoen (de winterperiode) loopt ongeveer van 1 oktober tot 31 maart en het laagseizoen (de zomerperiode) loopt ongeveer van 1 april tot 31 september.

Tabel 1. *Implementatieplan, Advies 1: Frequentie.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelactiviteit | Planning | Verantwoordelijkheden |
| Communicatie nieuwe frequentie | Juli 2019: in het MT-overleg van juli 2019 wordt het verhogen van de frequentie medegedeeld en toegelicht. In de maand juli delen de managers ieder aan de eigen afdeling mee dat de frequentie wordt verhoogd. | HR-manager: De HR-manager communiceert het plan.  Managers: De managers communiceren het plan ieder naar hun eigen afdeling. |
| Voeren van het eerste functioneringsgesprek | September 2019: In september 2019 vinden de eerste functioneringsgesprekken plaats. Dit wordt jaarlijks herhaalt. | Managers: De managers voeren de functioneringsgesprekken.  HR-manager: De HR-manager ondersteunt waar nodig. |
| Voeren van het tweede functioneringsgesprek | April 2020: In april 2020 wordt er voor het eerst een tweede functioneringsgesprek gevoerd. Dit wordt jaarlijks herhaalt. | Managers: De managers voeren de functioneringsgesprekken.  HR-manager: De HR-manager ondersteunt waar nodig. |

Toelichting deelactiviteit

Communicatie nieuwe frequentie: Allereerst bespreekt de HR-manager in het MT-overleg dat de frequentie van de functioneringsgesprekken wordt verhoogd naar twee functioneringsgesprekken per jaar. De managers communiceren dit ieder naar de eigen afdeling.

Voeren van het eerste functioneringsgesprek: Dit functioneringsgesprek zou eigenlijk het enige functioneringsgesprek zijn van het jaar. Nu wordt dit een functioneringsgesprek waarbij er wordt teruggekeken op het laagseizoen, en vooruitgekeken op het hoogseizoen. De inhoud van deze gesprekken wordt bij het volgende advies besproken.

Voeren van het tweede functioneringsgesprek: Dit gesprek is een nieuw functioneringsgesprek waarbij de managers met de vaste medewerkers individueel terugkijken op het hoogseizoen en vooruitkijken naar het laagseizoen. De inhoud van deze gesprekken wordt bij het volgende advies besproken.

De verantwoordelijkheid voor de voortgangsbewaking en evaluatie ligt bij de HR-manager. Zij communiceert het nieuwe plan en houdt bij of de gesprekken daadwerkelijk twee keer per jaar worden gevoerd. Daarnaast bespreekt zij in het MT-overleg of het verhogen van de frequentie haalbaar en effectief is.

Tabel 2. *Implementatieplan, Advies 2: Functioneringsformulier.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelactiviteit | Planning | Verantwoordelijkheden |
| Communicatie nieuwe functioneringsformulier | Juli 2019: In het MT-overleg van juli 2019 wordt gecommuniceerd dat het functioneringsformulier wordt gewijzigd en dat hier input voor nodig is. | HR-manager: De HR-manager communiceert het plan. |
| Input verkrijgen managers | Juli 2019: De afdeling personeelszaken stuurt een e-mail uit na de communicatie in het MT-overleg met een deadline van een maand. | Personeelszaken: De afdeling personeelszaken stuurt een e-mail en houdt bij van wie er input is ontvangen.  De managers: De managers leveren input. |
| Aanpassen functioneringsformulieren | Augustus 2019: De afdeling personeelszaken verwerkt na de deadline de aanpassingen in het functioneringsformulier. | Personeelszaken: De afdeling personeelszaken verwerkt de wijzigingen. |

Toelichting deelactiviteiten

Communicatie nieuwe functioneringsformulier: In het MT-overleg van juli 2019 wordt er gecommuniceerd dat er een aanpassing komt in het functioneringsformulier, die wordt gewijzigd naar alle afdelingen apart.

Input verkrijgen managers: In het MT-overleg van juli 2019 wordt er medegedeeld dat de managers hun input zullen moeten geven voor de wijziging in het functioneringsformulier. De managers hebben hier een maand de tijd voor.

Aanpassen functioneringsformulieren: Na de deadline verwerkt de afdeling personeelszaken de wijzigingen in het functioneringsformulier. Daarnaast wordt het kopje verbeterpunten gewijzigd naar doelstellingen met een toelichting van de SMART-doelstellingen en worden de keuzemogelijkheden gewijzigd naar óf meer mogelijkheden (zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende) of naar een cijfer van 1 tot 10 (1=heel slecht, 10=uitmuntend).

De verantwoordelijkheid voor de voortgangsbewaking en evaluatie ligt bij de afdeling personeelszaken. Zij houden bij wie de input hebben geleverd en sturen herinneringsmails naar de managers. Bij het MT-overleg in augustus worden de aangepaste formulieren gepresenteerd en geëvalueerd door de managers.

Tabel 3. *Implementatieplan, Advies 3: Beoordelaar.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelactiviteit | Planning | Verantwoordelijkheden |
| Communicatie training feedback geven en ontvangen | Juli 2019: In het MT-overleg van juli 2019 wordt gecommuniceerd dat er een training over feedback wordt gegeven voor iedereen. De managers communiceren dit naar de medewerkers. Daarnaast wordt er gecommuniceerd met de organisatie die de training aanbiedt. | HR-manager: De HR-manager communiceert het plan en communiceert met de organisatie die de training aanbiedt.  Managers: De managers communiceren het plan naar ieder hun eigen afdeling. |
| Planning training feedback geven en ontvangen | Juli 2019: De afdeling personeelszaken maakt in juli 2019 een planning voor de training. | Personeelszaken: De afdeling personeelszaken maakt een planning en communiceert dit naar de medewerkers. |
| Training feedback geven en ontvangen | Augustus/september/oktober 2019: Training feedback geven en ontvangen. | Medewerkers: Alle medewerkers volgen de training. |

Toelichting deelactiviteiten

Communicatie training feedback geven en ontvangen: Alle (vaste) medewerkers van SnowWorld ZM krijgen een training in feedback geven en ontvangen, dit zijn ook de managers. Allereerst moet er gecommuniceerd worden naar de managers en de medewerkers dat deze training gaat plaatsvinden en waarom. Daarnaast wordt er gecommuniceerd met de organisatie die de training aanbiedt.

Planning training feedback geven en ontvangen: SnowWorld ZM heeft ongeveer 130 vaste medewerkers en managers. Zij kunnen niet allemaal tegelijk de training volgen en daarom zal er een planning gemaakt moeten worden wie, wanneer de training volgt.

Training feedback geven en ontvangen: Het doel van deze training is dat de medewerkers iemand constructief kunnen aanspreken en complimenteren, beter kunnen omgaan met reacties van anderen, zelf om feedback kunnen vragen en weten hoe je hier mee om kunt gaan. De training wordt in augustus/september/oktober gegeven omdat dit de maanden voor het hoogseizoen zijn, na het hoogseizoen zou april 2020 zijn.

De verantwoordelijkheid voor de voortgangsbewaking en evaluatie ligt bij de afdeling personeelszaken. De afdeling personeelszaken communiceert met de organisatie die de training aanbiedt en met de medewerkers over de planning. De managers bespreken wel met hun eigen afdeling hoe de training is ervaren en de managers bespreken dit vervolgens met de HR-manager.

Tabel 4. *Implementatieplan, Advies Seizoensmedewerkers.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Deelactiviteit | Planning | Verantwoordelijkheden |
| Communicatie evaluatiemomenten | Juli 2019: In het MT-overleg van juli 2019 worden de evaluatiemomenten medegedeeld en toegelicht. De managers communiceren dit naar de seizoensmedewerkers. | HR-manager: De HR-manager communiceert het plan.  Managers: De managers communiceren het plan naar ieder hun eigen afdeling. |
| Voeren van het begingesprek | Oktober 2019: In oktober 2019, de start van het hoogseizoen, vindt het begingesprek plaats. Dit wordt elk seizoen herhaalt. | Managers: De managers voeren de begingesprekken met alle seizoensmedewerkers. |
| Voeren van het eindgesprek | Maart 2020: In maart 2020, het einde van het hoogseizoen, vindt het eindgesprek plaats. Dit wordt elk seizoen herhaalt. | Managers: De managers voeren de eindgesprekken met alle seizoensmedewerkers. |

Toelichting deelactiviteiten

Communicatie evaluatiemomenten: De seizoensmedewerkers krijgen aan het begin en aan het eind van hun dienstverband een kort evaluatiemoment.

Voeren van het begingesprek: In het begingesprek wordt er besproken wat de medewerker al kan, wat hij wil leren en wat hij wil bereiken.

Voeren van het eindgesprek: In het eindgesprek wordt er besproken hoe de medewerker het heeft ervaren en of hij bereikt heeft wat hij wilde bereiken.

De verantwoordelijkheid voor de voortgangsbewaking en evaluatie ligt bij de managers. De managers voeren de begin- en eindgesprekken en houden bij of iedereen deze gesprekken krijgt. De managers evalueren met hun supervisors de effectiviteit van de gesprekken.

Kosten-baten-risico-analyse

Uit de kosten-baten-risico analyse in tabel 5 blijkt dat de adviezen SnowWorld ZM meer opleveren dan kosten. Het enige wat de adviezen kost is tijd, m.u.v. de training feedback geven en ontvangen. De training feedback geven en ontvangen is gebaseerd op de training van het bedrijf Boertien Vergouwen Overduin. De kosten zijn voor 1 dag training, de groepsgrootte moet samen met het bedrijf worden afgestemd. Het enige risico van de adviezen is dat de medewerkers zich niet zouden kunnen houden aan het nieuwe beoordelingssysteem. Dit is een risico die elke vernieuwing heeft.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Advies | Financiële kosten | Niet financiële kosten | Financiële baten | Niet financiële baten | Risico |
| Advies 1: Frequentie | N.v.t. | De tijd die het kost met iedereen twee functioneringsgesprekken te voeren. | N.v.t. | Betrokken en tevreden personeel.  Meer inzicht in hoe de medewerkers functioneren. | De managers houden zich niet aan de nieuwe planning. |
| Advies 2: Functionerings-formulier | N.v.t. | De tijd die het kost om input te geven en dit te verwerken. | N.v.t. | Betrokken en tevreden personeel.  Een persoonlijker en effectiever functioneringsgesprek. | De managers leveren geen input. |
| Advies 3: Beoordelaar | Training feedback geven en ontvangen.  €774,50 (Boertien Vergouwen Overduin, z.d.) | De tijd die het kost iedereen de training te laten volgen. | N.v.t. | Betrokken en tevreden personeel. | De medewerkers willen de training niet volgen.  De training wordt niet toegepast. |
| Advies: Seizoensmedewerkers | N.v.t. | De tijd die het kost met iedere seizoens-medewerker gesprekken te voeren. | N.v.t. | Betrokken en tevreden personeel.  Seizoensmedewerkers die het volgende seizoen terug zouden willen komen. | De managers houden zich niet aan de nieuwe planning. |

Tabel 5. *Kosten-baten-risico analyse adviezen.*

Communicatieplan

De doelgroepen die te maken hebben met de adviezen zijn: de afdeling personeelszaken, de managers, de vaste medewerkers, de seizoensmedewerkers en de directie. Per doelgroep wordt in dit onderdeel omschreven welke kosten en baten relevant zijn en welke strategie er wordt ingezet voor het ‘verkopen’ van de adviezen.

De verschillende doelgroepen naar aanleiding van het onderzoek zijn te verdelen in vier verschillende velden. Het eerste veld is gericht op de doelgroepen die veel invloed en veel impact hebben op het onderzoek. Het tweede veld heeft weinig invloed maar veel impact. Het derde veld heeft veel invloed maar weinig impact en het vierde veld heeft weinig invloed en weinig impact op het onderzoek. De doelgroepen met de meeste prioriteit, die dus veel invloed en veel impact hebben, zijn de afdeling personeelszaken, de managers en de vaste medewerkers. De afdeling personeelszaken heeft veel verantwoordelijkheden waardoor zij veel invloed hebben en het veel impact op hen heeft. De managers en vaste medewerkers idem dito. De seizoensmedewerkers vallen wel in het eerste veld omdat zij veel invloed hebben gehad op het onderzoek en het ook veel impact op hen heeft, maar zij hebben niet de prioriteit. De directie valt in het derde veld. De directie heeft namelijk weinig invloed op de adviezen maar het heeft wel veel impact door de kosten van de adviezen.

**De afdeling personeelszaken**

De afdeling personeelszaken van SnowWorld ZM heeft te maken met de verandering van de adviezen omdat zij verantwoordelijk zijn voor de uitwerking, voortgangsbewaking en evaluatie van (bijna) alle adviezen. De kosten die relevant zijn voor deze doelgroep, zijn de niet-financiële kosten: tijd. Zij verwerken alle input en maken een planning voor de adviezen. De baten die relevant zijn voor deze doelgroep zijn wederom de niet-financiële baten. De afdeling personeelszaken en in het bijzonder de manager, wilden af van het ouderwetse beoordelingssysteem en werken met een systeem die past bij de organisatiedoelstellingen en bij wat de medewerkers beweegt. De adviezen zijn relevant voor de afdeling personeelszaken omdat er nu een systeem is die past bij de organisatiedoelstellingen en die aansluit op wat de medewerkers beweegt. Doordat alle medewerkers zijn meegenomen in dit onderzoek is de medewerkerstevredenheid gestegen. Een verbeterd beoordelingssysteem zorgt voor een hogere productiviteit en motivatie bij de medewerkers. Dit heeft invloed op de afdeling personeelszaken door een hoger medewerkerstevredenheid en wellicht minder verloop/verzuim.

**De managers**

De managers zijn de uitvoerenden van de adviezen. Zij verhogen de frequentie, zij leveren input aan de afdeling personeelszaken etc. De kosten die komen kijken bij deze doelgroep komen overeen met de kosten van de afdeling personeelszaken. Het kost de managers vooral tijd om de adviezen op te volgen. Daarentegen zijn de baten voor de managers des te hoger. De adviezen levert, zoals bij de afdeling personeelszaken benoemd, een hogere productiviteit en motivatie bij de medewerkers omdat zij invloed hebben gehad op het onderzoek en er iets met de invloed wordt gedaan. De adviezen zijn relevant voor de managers omdat zij met de adviezen productiever en gemotiveerder personeel hebben. Het verbeterde beoordelingssysteem zorgt voor meer betrokkenheid vanuit de medewerkers waar de manager ook baat bij hebben. Daarnaast wordt het voor de managers ook overzichtelijker en duidelijker gemaakt hoe het er met de medewerkers aan toe gaat.

**De vaste medewerkers**

De vaste medewerkers zijn als het ware de “ontvangers” van de adviezen. De uitvoering van de adviezen wordt opgepakt door de managers en de afdeling personeelszaken en de ontvanger van de adviezen zijn de vaste medewerkers. Daarnaast hebben zij invloed gehad op de adviezen. Zij hebben namelijk allemaal een kans gekregen deel te nemen aan de enquête. Er zijn geen kosten verbonden aan deze doelgroep, wel baten. Hun wensen worden namelijk uitgevoerd bij de implementatie van dit onderzoek. De adviezen zijn relevant voor de vaste medewerkers omdat zij hebben meegedacht in het vormen van de adviezen. Het merendeel van de ideeën en punten van verbetering zijn meegenomen in het onderzoek en de definitieve adviezen. De enquête en de interviews met de managers hebben een goed beeld gegeven van wat de doelgroep wil en daar zijn de adviezen door gevormd. Met deze adviezen zullen zij meer betrokken raken bij SnowWorld ZM en meer duidelijkheid krijgen over wat SnowWorld ZM van hen verwacht.

**De seizoensmedewerkers**

De seizoensmedewerkers zijn eveneens de “ontvangers” van het advies. Zij hebben veel invloed gehad op het onderzoek door de kans te krijgen deel te nemen aan de enquête. Er zijn geen kosten verbonden aan deze doelgroep, wel baten. Hun wensen worden namelijk uitgevoerd bij de implementatie van dit onderzoek. De adviezen zijn relevant voor de seizoensmedewerkers omdat zij hebben meegedacht in het vormen van de adviezen. Het merendeel wil graag functioneringsgesprekken en met dit advies is er vanuit beide belangen (seizoensmedewerkers en managers) een advies gevormd. Het advies zou kunnen bijdragen aan het willen terugkomen bij SnowWorld in het volgende seizoen.

**De directie**

Deze doelgroep heeft geen invloed gehad op het onderzoek, maar ervaren wel de impact van het onderzoek. Een advies draagt namelijk financiële kosten met zich mee, die moeten worden goedgekeurd door de directie. De baten van meer tevreden en betrokken personeel is daarentegen ook van toepassing op de directie.

# Literatuurlijst

Adams, D. (2018). *Het beoordelingssysteem van Caterpillar Work Tools. De ervaringen en behoeftes van medewerkers en leidinggevenden.* (Adviesrapport 1e versie). Geraadpleegd van [file:///Users/janinebrantsma/Downloads/Adams,%20Diederik%20Onderzoeksrapport.pdf](https://hogeschoolleiden-my.sharepoint.com/Users/janinebrantsma/Downloads/Adams,%20Diederik%20Onderzoeksrapport.pdf)

Boertien Vergouwen Overduin. (z.d.). training Feedback Geven en Ontvangen. Geraadpleegd op 22 mei 2019, van <https://www.bvo.nl/training/Feedback-geven-en-ontvangen.html>

Hover, P., & Van Eldert, P. (2018). Over de Kennisbank Sport en Bewegen | Kennisbank Sport & Bewegen. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/over-de-kennisbank-sport-en-bewegen>

HR Praktijk. (2016, 6 oktober). HR-beleid beoordelingscyclus bij veel organisaties achterhaald | HR Praktijk. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/nieuws/hr-beleid-beoordelingscyclus-bij-veel-organisaties-achterhaald>+

Intuo. (z.d.). Mini Guide - Performance Management Canvas. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://get.intuo.io/pm>

KHN. (2017, 8 oktober). Groot personeelstekort in de horeca: behoud medewerkers belangrijkste succesfactor. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://www.khn.nl/nieuwsberichten/2017/10/groot-personeelstekort-in-de-horeca-behoud-medewerkers-belangrijkste-succesfactor>+

Kluytmans, G. J. G. (2014). *Leerboek human resource management*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

SnowWorld. (z.d.). Corporate | SnowWorld. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van <https://www.snowworld.com/corporate/nl/corporate>

SnowWorld. (2017). Informatie voor medewerkers 2017-2018 [Intern document].

SnowWorld. (2017/2018a). *SnowWorld Jaarverslag 2017/2018* (Jaarverslag). Geraadpleegd van <https://www.snowworld.com/corporate/sites/snow_corporate/files/2019-01/Snowworld%20JV17-18%20NED.pdf>

SnowWorld. (2017/2018b). *Accountantsrapport*. Geraadpleegd van <https://www.snowworld.com/corporate/landgraaf/sites/snow_corporate/files/2019-02/Meerjarenoverzicht%20SW%20NV%20%2017-18.pdf>

SnowWorld. (2019, 1 februari). SnowWorld neemt SIS Leisure Group over [Persbericht]. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van <https://www.snowworld.com/corporate/sites/snow_corporate/files/2019-02/SnowWorld%20breidt%20uit%20tot%207%20locaties.pdf>

Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Van Dam, N., & Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Van den Berg, J. (2017). *Het nieuwe beoordelen*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Van der Zeijden, J. (2018). *Onderzoek: Hoe kan SnowWorld de gastvrijheidsbeleving vergroten?* (Scriptie) (Den Haag: de Haagsche Hogeschool).

Van Vliet, V. (2018, 10 juni). Prestatiemanagement, een krachtige management tool | ToolsHero. Geraadpleegd op 8 april 2019, van <https://www.toolshero.nl/management-modellen/prestatiemanagement/>

Van Woerkom, M., & Freese, C. (2015, September 29). Schaf het beoordelingsgesprek af. Retrieved May 17, 2019, from <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/schaf-het-beoordelingsgesprek-af~bc9bd1cc/>

Vogelzang, F. (z.d.). Feedback. Geraadpleegd op 20 maart 2019, van <https://www.icm.nl/oude-browser/?referer=/extra/feedback-definitie/>

# Bijlagen

## Bijlage 1. Huidig beoordelingssysteem: Handleiding en formulier

**HANDLEIDING FUNCTIONERINGSGESPREK**

***Het doel***

Het doel van een functioneringsgesprek is het zo goed mogelijk evalueren van het functioneren van het personeelslid in een open en tweezijdig gesprek, waarin ook de elementen uit de werksituatie die van invloed zijn aan de orde komen en waarbij die evaluatie het toekomstige functioneren dient.

De nadruk ligt derhalve:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | a. | op het evalueren met als doel te komen tot een optimale functievervulling; | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | b. | op het bereiken van een situatie waarin het personeelslid zich zo goed mogelijk kan ontplooien; | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | c. | op het maken van afspraken die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van het functioneren, eventueel in een andere functie. | |

**De frequentie**

Minimaal jaarlijks één functioneringsgesprek.

**De deelnemers**

Aan een gesprek nemen de leidinggevende en de medewerker deel.

**De voorbereiding**

De leidinggevende bespreekt een en ander vóór en kondigt minimaal een week van tevoren het gesprek aan bij de medewerker.

**De inhoud van het gesprek**

De inhoud van het gesprek wordt mede bepaald door bijbehorend formulier. Op dit formulier is ook ruimte vrijgehouden voor onderwerpen, die specifiek voor de afdeling van belang kunnen zijn.

**De rol van leidinggevende**

De leidinggevende is de initiator van het jaarlijkse standaard functionerings-gesprek. Hij/zij bereidt het gesprek voor, zorgt voor een tijdige aankondiging met behulp van de checklist en zorgt ervoor dat het gesprek onder goede omstandigheden kan worden gevoerd. Hij/zij zorgt ervoor dat alle geplande onderwerpen aan bod komen en zorgt er tevens voor dat de gesprekspartner voldoende gelegenheid krijgt ook zijn/haar onderwerpen aan de orde te stellen, opdat het gewenste twee-richtingenverkeer gerealiseerd wordt. Hij/zij voor de verslaglegging en de ondertekening ervan.

**De rol van de medewerker**

De medewerker dient zich aan de hand van het formulier voor te bereiden op het gesprek en zonodig de eigen gesprekspunten te overdenken.

**De rol van de personeelsfunctionaris**

Op verzoek van de leidinggevende zal de personeelsmanager helpen bij het vormgeven aan de functioneringsgesprekken. Op verzoek zal deze bij het gesprek aanwezig zijn.

**De vastlegging van het gesprek**

Op de het formulier functioneringsgesprek is ruimte gereserveerd voor een toelichting. Het is echter niet ondenkbaar dat er meer ruimte vereist is; in zo'n geval kan er een apart verslag worden gemaakt waarop dan de inhoud van het formulier herkenbaar moet zijn. Alle deelnemers aan het gesprek ondertekenen voor de juistheid van het verslag. Een afschrift van het verslag zal worden opgeborgen in het persoonsdossier. De leidinggevende en de medewerker zijn samen verantwoordelijk voor het nakomen van de gemaakte afspraken.

***Wat te doen bij onenigheid***

Het blijkt soms onmogelijk voor de deelnemers om alle problemen in een functioneringsgesprek op te lossen. Een gesprek kan vastlopen. Maak een vervolg afspraak waar de personeelsmanager ook bij zal zijn.

**Functioneringsformulier**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Datum: |  |  | Tijd: |  |  |

**Persoonlijke gegevens**

|  |  |
| --- | --- |
| Naam medewerker: |  |
| Geboortedatum: |  |
| Huidige functie: |  |
| Afdeling: |  |
| Datum in dienst: |  |
| Functie periode: |  |
| Datum vorig functioneringsgesprek: |  |
| Formulier ingevuld door: |  |

**Leidinggevenden**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | Contact met medewerker | | |
|  |  | | dagelijks | geregeld | soms |
| 1e leidinggevende | Naam: |  |  |  |  |
|  | Functie: |  | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| 2e leidinggevende | Naam: |  |  |  |  |
|  | Functie: |  | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| 3e leidinggevende | Naam: |  |  |  |  |
|  | Functie: |  | | | |

1. **Functiebespreking**

**1 Hoe vind je zelf dat het gaat**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**2 Wat is je ambitie**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**3 Kennis**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | |  |  | onvoldoende | voldoende | goed | |
| **3.1** Hoe is de vakkennis- en kunde | | | |  |  |  |  |  | |
| **3.2** Hoe is je doorzettingsvermogen en motivatie | | | |  |  |  |  |  | |
| **3.3** Werk je nauwkeurig (weinig fouten)/ Lever je kwaliteit | | | |  |  |  |  |  | |
| **3.4** Voert naar tevredenheid functietaken uit | | | |  |  |  |  |  | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |

**4 Relatie tot anderen**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | |  |  | onvoldoende | voldoende | goed | |
| **4.1** Hoe zijn de contacten met collega’s, leidinggevende en klanten | | | |  |  |  |  |  | |
| **4.2** Mondelinge en schriftelijke vaardigheden | | | |  |  |  |  |  | |
| **4.3** Sociale vaardigheden | | | |  |  |  |  |  | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |

**5 Vaardigheden**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | |  |  | onvoldoende | voldoende | goed | |
| **5.1** Kan prioriteiten stellen. Is besluitvaardig. Kan werkzaamheden goed  Structureren | | | |  |  |  |  |  | |
| **5.2** Is klantgericht in denken en doen. Toont voldoende initiatief | | | |  |  |  |  |  | |
| **5.3** Is ordelijk. Behoud overzicht bij werkdruk | | | |  |  |  |  |  | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |

**6 Houding/instelling**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | |  |  | onvoldoende | voldoende | goed | |
| **6.1** Kan goed in teamverband werken | | | |  |  |  |  |  | |
| **6.2** Stimuleert collega’s tot het houden van een positieve instelling | | | |  |  |  |  |  | |
| **6.3** Toont inzet | | | |  |  |  |  |  | |
| **6.4** Is zelfstandig | | | |  |  |  |  |  | |
| **6.5** Is flexibel (in uitvoering taken, andere functietaken, werktijden/rooster) | | | |  |  |  |  |  | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |
|  |  |  | | | | | |

**Verbeter punten**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Werk- of privé omstandigheden welke de functievervulling hebben beïnvloed**

|  |
| --- |
|  |
|  |

1. **Salaris**

Huidig salaris:**€** Schaal: 3

Uren per week: 0 uren contract

1. **Afspraken naar aanleiding van het functioneringsgesprek**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Ondertekening medewerker**

Van de inhoud van dit functioneringsformulier werd door mij kennis genomen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Datum |  | Handtekening |

**Ondertekening beoordelaar**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| Naam beoordelaar |  | Datum |  | Handtekening |

## Bijlage 2. Advies en implementatie J. van der Zeijden 2018

6.1 Aanbevelingen

Door de conclusies in relatie te brengen met de probleemstelling dat de gastvrijheid bij SnowWorld verbeterd moet worden kan er een advies worden uitgebracht. De aanbevelingen aan SnowWorld worden hieronder uitgewerkt en zijn terug te vinden als concrete acties die ingezet kunnen worden. Het implementatieplan is terug te vinden in bijlage 9.

**4. Evaluatiegesprekken**

Seizoensmedewerkers krijgen geen functioneringsgesprekken bij SnowWorld. Dit wordt door beide partijen als een gemis ervaren. Het is belangrijk dat ook deze medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. Om voor meer binding te zorgen tussen deze medewerkers en SnowWorld is het advies om een evaluatieprogramma op te zetten. Dit programma bestaat uit twee onderdelen. Na twee maanden in dienst te zijn bij SnowWorld vinden er evaluatiegesprekken plaats tussen de seizoensmedewerker en de leidinggevende. In deze gesprekken wordt er gevraagd hoe de medewerker het werken bij SnowWorld toe nu toe heeft ervaren, wat er goed gaat en wat er verbeterd kan worden vanuit SnowWorld en vanuit de medewerker. Voorafgaand aan dit gesprek wordt aan de medewerker een 360 graden feedbackformulier gestuurd zodat collega’s de medewerker kunnen beoordelen en dit zorgt voor input in het gesprek.

Na vier maanden vindt het tweede evaluatiegesprek plaats. Hierbij worden bovenstaande vragen opnieuw behandeld en wordt er gekeken of er iets veranderd is. Dit gesprek zal zich ook richten op het afscheid nemen van de seizoensmedewerker omdat dan het hoogseizoen eindigt en de tijdelijke contracten aflopen.

Tijdens de gesprekken staan de volgende vragen centraal:

* Hoe heeft de medewerker zijn tijd bij de organisatie ervaren?
* Hoe heeft de medewerker zijn werkzaamheden ervaren?
* Wat gaat goed?
* Welke zaken kunnen verbeterd worden?
* Wil de medewerker volgend seizoen weer terugkomen?

Een goede reden om deze gesprekken te voeren is om een goede relatie tussen de organisatie en de medewerker te behouden. Voor seizoensmedewerkers waar het contract van afloopt is het van belang om goed afscheid te nemen zodat ze een positieve ervaring delen met anderen en dat ze wellicht weer terugkomen als het volgende hoogseizoen weer begint. Het is belangrijk dat de punten die uit de gesprekken komen worden geëvalueerd en omgezet worden naar acties met het management en personeelszaken. Welke positieve punten zijn naar voren gekomen en hoe kunnen die nog meer versterken en wat zijn de aandachtspunten.

Door evaluatiegesprekken te houden zorg je voor een positieve ervaring en meer binding tussen de seizoensmedewerker en SnowWorld. Deze medewerkers zijn de ambassadeurs van SnowWorld. Hun ervaring wordt gedeeld met potentiële gasten en medewerkers en dit is goed voor het imago van SnowWorld. Ook zorg je er voor dat goede seizoensmedewerkers wellicht het volgende seizoen weer willen komen werken bij SnowWorld.

Bijlage 9: Implementatieplan

Voor bovengenoemde aanbevelingen ligt de verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement. De lijnmanagers werken nauw samen met personeelszaken en rapporteren hier aan.

* Voorbereiden evaluatiegesprekken

De evaluatiegesprekken dient de manager van de desbetreffende afdeling voor te bereiden en personeelszaken beschikt over de templates met standaardvragen. De manager dient de gesprekken in te plannen met de seizoensmedewerkers twee keer per seizoen. Het eerste gesprek vindt plaats nadat de medewerker twee maanden in dienst is bij SnowWorld en het tweede gesprek vindt plaats na vier maanden in dienst. Het eerste gesprek richt zich volledig op evaluatie en verbeterpunten. Het tweede gesprek richt zich ook op het eventueel afscheid nemen van de seizoensmedewerker. Bij het tweede gesprek wordt de brief overhandigd voor het verlengen of het aflopen van het contract. Deze brieven levert personeelszaken aan bij de managers. Het is belangrijk om de gesprekken dus minimaal één maand voor de einddatum van het contract in te plannen vanwege de wettelijke opzegtermijn.

**Tijdpad**

Vanaf april is het minder druk bij SnowWorld en start het laagseizoen. In deze periode is het geschikt om met bovengenoemde punten aan de slag te gaan met als streven om in oktober te kunnen starten wanneer het hoogseizoen weer gaat beginnen. Zie onderstaand voor een overzicht van het aantal uren wat er wordt gespendeerd per onderdeel.

Voor de evaluatiegesprekken wordt er 1 uur per seizoensmedewerker uitgetrokken. 15 minuten voor de voorbereiding, 20 tot 30 minuten voor het gesprek en 15 minuten voor het uitwerken/de evaluatie. De gesprekken vinden tweemaal plaats per seizoen dus in totaal 2 uur per medewerker. Dit zal in totaal circa 480 uur bedragen en vervangt de aflopende contract gesprekken (bij de Front Office gebeurt dit alleen) en de aflopende contract brieven per post (bij de overige afdelingen) doordat dit bij het tweede gesprek persoonlijk wordt overhandigd.

## Bijlage 3. Organogram en structuurschema/ HR-structuurschema

Organogram SnowWorld Zoetermeer:

Structuurschema SnowWorld Groep 2017/2018:

Structuurschema HR-afdeling SnowWorld

## Bijlage 4. Enquête beoordelaar

E-mail naar 14 respondenten via [www.enalyzer.com](http://www.enalyzer.com):

Beste SnowWorlder,

Mijn naam is Janine Brantsma, stagiaire bij personeelszaken van SnowWorld en student Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. In het kader van mijn afstudeeropdracht doe ik momenteel onderzoek naar het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld.

Je ontvangt hierbij een verzoek voor het invullen van een enquête. Ik wil graag weten hoe jij kijkt naar het huidige beoordelingssysteem en wat je wensen zijn.

Het invullen van de enquête duurt ongeveer 5-10 minuten en kan ook op je telefoon. De enquête is volledig anoniem.

Wij stellen jouw medewerking erg op prijs!

|  |  |
| --- | --- |
| **Algemene vragen** | |
|  | Op welke afdeling werk je?   * Food & Beverage * Kitchen * Skischool * Rental & Slopes * Fitness * Technical services * Front Office * Overig |
|  | Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?   * 0-2 jaar * 3-5 jaar * 6-10 jaar * Langer dan 10 jaar |
|  | Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?   * 0-8 uur * 9-16 uur * 17-24 uur * 25-32 uur * 32+ uur |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meerkeuzevragen** | | | | | |
| *Kies de antwoordmogelijkheid die het meest van toepassing is.* | | **A** | **B** | **C** | **D** |
|  | **Wie neemt het initiatief voor het functioneringsgesprek?** | De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet |
|  | **Hoe vaak voer je (gemiddeld) een functioneringsgesprek per medewerker?** | 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 2 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar |
|  | **Ben je tevreden over dit aantal?** | Ja | Nee, ik zou vaker een functionerings-gesprek willen voeren | Nee, ik zou minder vaak een functionerings-gesprek willen voeren |  |
|  | **Geef je feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken?** | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Nee, niet van toepassing |
|  | **Van wie vind jij dat medewerkers feedback moeten ontvangen? Meerdere antwoorden mogelijk.** | Van de leidinggevende | Van de directe collega’s | Van zichzelf via een zelfreflectie | Anders, namelijk… |
|  | **Waar richt jij je meer op tijdens de functioneringsgesprekken?** | Op de verbeterpunten van de medewerker | Op de sterke punten van de medewerker |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stellingen** | | | | | | |
| *Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met de stelling.* | | 1 Helemaal mee eens | 2 Mee eens | 3 Neutraal | 4 Mee oneens | 5 Helemaal mee oneens |
|  | **Ik vind feedback geven belangrijk.** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |
|  | **Functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | **Het voeren van functioneringsgesprekken is zinvol.** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |
|  | **Ik ben tevreden over de criteria voor het functioneringsgesprek (kennis, relatie tot anderen, vaardigheden, houding/instelling).** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Cijfer** | |
| **Ik geef het huidige beoordelingssysteem het volgende cijfer (1=heel slecht, 10=uitmuntend):**  ***Het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.*** | **1,2,3,4,5,6,7,8,9 of 10** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Open vraag** | |
| **Deze ruimte is bedoeld om jouw tips of ideeën te delen over het huidige beoordelingssysteem. Het huidige beoordelingssysteem is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.**  ***Bijvoorbeeld: Hoe zou het huidige beoordelingssysteem kunnen worden gewijzigd zodat het motiverender werkt voor jou? Wat mis je aan het huidige beoordelingssysteem? Wat zou SnowWorld moeten doen om jou het huidige beoordelingssysteem een 10 te laten geven? Etc.*** |  |

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

## Bijlage 5. Enquête vaste medewerker

E-mail naar 117 respondenten via [www.enalyzer.com](http://www.enalyzer.com):

Beste SnowWorlder,

Mijn naam is Janine Brantsma, stagiaire bij personeelszaken van SnowWorld en student Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. In het kader van mijn afstudeeropdracht doe ik momenteel onderzoek naar het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld.

Je ontvangt hierbij een verzoek voor het invullen van een enquête. Ik wil graag weten hoe jij kijkt naar het huidige beoordelingssysteem en wat je wensen zijn.

Het invullen van de enquête duurt ongeveer 5-10 minuten en kan ook op je telefoon. De enquête is volledig anoniem.

Wij stellen jouw medewerking erg op prijs!

|  |  |
| --- | --- |
| **Algemene vragen** | |
|  | Op welke afdeling werk je?   * Food & Beverage * Kitchen * Skischool * Rental & Slopes * Fitness * Technical services * Front office * Overig |
|  | Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?   * 0-2 jaar * 3-5 jaar * 6-10 jaar * Langer dan 10 jaar |
|  | Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?   * 0-8 uur * 9-16 uur * 17-24 uur * 25-32 uur * 32+ uur |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meerkeuzevragen** | | | | | | |
| *Kies de antwoordmogelijkheid die het meest van toepassing is.* | | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
|  | **Hoe vaak heb jij een functionerings-gesprek gehad bij SnowWorld?** | 1 of 2 keer | 3 tot 5 keer | Vaker dan 5 keer | Nooit |  |
|  | **Hoe vaak heb jij een functionerings-gesprek per jaar bij SnowWorld?** | 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 2 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad |
|  | **Ben je tevreden over dit aantal?** | Ja, ik ben tevreden over dit aantal | Ja, ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gekregen en ik wil er ook geen | Nee, ik zou vaker een functionerings-gesprek willen krijgen | Nee, ik zou minder vaak een functionerings-gesprek willen krijgen |  |
|  | **Wie neemt het initiatief voor het functionerings-gesprek?** | De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet |  |
|  | **Ontvang je feedback (op je functioneren) van je leidinggevende naast de functionerings-gesprekken?** | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee, niet van toepassing |
|  | **Zou je graag feedback van je leidinggevende willen ontvangen naast de functionerings-gesprekken?** | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee |
|  | **Van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Meerdere antwoorden mogelijk.** | Van mijn leidinggevende | Van mijn directe collega’s | Anders, namelijk… |  |  |
|  | **Wordt de feedback die je krijgt gedurende het jaar meegenomen bij de functionerings-gesprekken?** | Ja, wat er bij de functionerings-gesprekken wordt besproken heb ik eerder gehoord | Nee, ik hoor bij mijn functionerings-gesprekken andere/nieuwe positieve en negatieve punten over mijzelf | Nee, ik krijg (bijna) geen feedback van mijn leidinggevende naast de functionerings-gesprekken | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad |  |
|  | **Wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren?** | Voor het hoogseizoen (september) | Na het hoogseizoen (april) | Anders, namelijk… |  |  |
|  | **Waarop ligt volgens jou de focus tijdens je functionerings-gesprek?** | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad |  |  |
|  | **Waarop zou jij willen dat de focus ligt tijdens je functionerings-gesprek?** | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Anders, namelijk… |  |  |
|  | **Met het huidige functionerings-formulier word je beoordeelt door middel van de keuze-mogelijkheden: goed, matig of slecht. Op welke wijze wil jij graag beoordeeld worden?** | Ik ben tevreden over deze mogelijkheden | Ik zou graag beoordeelt willen worden met de mogelijkheden: zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende | Ik zou graag beoordeeld willen worden met een cijfer van 1 tot 10 (1= heel slecht, 10= uitmuntend) | Anders, namelijk… |  |
|  | **Waarop zou je beoordeelt willen worden?** | Traits: Dit zijn de kenmerken/ trekken van medewerkers die min of meer direct te maken hebben met de persoonlijkheid van de medewerker. | Resultaten: De resultaten zijn de geleverde prestaties van de medewerker en de ‘opbrengsten’ van de bijdragen van de medewerker, zowel individueel als in het team. | Gedrag: Het gedrag zijn de activiteiten en handelingen van de medewerker bij het uitvoeren van de werkzaamheden. |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Stellingen** | | | | | | |
| *Geef aan in hoeverre je het met de stelling eens of oneens bent.* | | **1 Helemaal mee eens** | **2 Mee eens** | **3 Neutraal/ n.v.t.** | **4 Mee oneens** | **5 Helemaal mee oneens** |
|  | **Het voeren van functionerings-gesprekken is zinvol.** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |
|  | **Ik vind feedback krijgen belangrijk.** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |
|  | **Ik herken mijzelf in de feedback die ik krijg van mijn leidinggevende.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | **Ik ben tevreden over de criteria voor het functioneringsgesprek (kennis, relatie tot anderen, vaardigheden, houding/instelling). Verwijzen naar het functioneringsformulier.** | 1 | 2 |  | 4 | 5 |
|  | **Functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht.** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Cijfer** | |
| **Ik geef het huidige beoordelingssysteem het volgende cijfer (1= heel slecht, 10= uitmuntend):**  ***Het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.*** | **1,2,3,4,5,6,7,8,9 of 10** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Open vraag** | | |
| **Deze ruimte is bedoeld om jouw tips of ideeën te delen over het huidige beoordelingssysteem. Het huidige beoordelingssysteem is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.**  ***Bijvoorbeeld: Hoe zou het huidige beoordelingssysteem kunnen worden gewijzigd zodat het motiverender werkt voor jou? Wat mis je aan het huidige beoordelingssysteem? Wat zou SnowWorld moeten doen om jou het huidige beoordelingssysteem een 10 te laten geven? Etc.*** |  |

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

## Bijlage 6. Enquête seizoensmedewerker

E-mail naar 290 respondenten:

Beste SnowWorlder,

Mijn naam is Janine Brantsma, stagiaire bij personeelszaken van SnowWorld en student Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. In het kader van mijn afstudeeropdracht doe ik momenteel onderzoek naar het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld.

Je ontvangt hierbij een verzoek voor het invullen van een (korte) enquête. Ik wil graag weten hoe jij kijkt naar het huidige beoordelingssysteem en wat je wensen zijn.

Het invullen van de enquête duurt ongeveer 5 minuten en kan ook op je telefoon. De enquête is volledig anoniem.

Wij stellen jouw medewerking erg op prijs! Ook als je binnenkort uitdienst gaat hebben wij veel aan jouw mening.

|  |  |
| --- | --- |
| **Algemene vragen** | |
|  | Op welke afdeling werk je?   * F&B (horeca) * Kitchen * Skischool * Rental & Slopes * Fitness * Technical services * Front office * Overig |
|  | Hoe lang ben jij in dienst bij SnowWorld?  *Vul in hoe lang jij achter elkaar in dienst bent bij SnowWorld.*   * 0-6 maanden * 7-12 maanden * 1-2 jaar * Langer dan 2 jaar |
|  | Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?   * 0-8 uur * 9-16 uur * 17-24 uur * 24-32 uur * 32+ uur |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meerkeuzevragen** | | | | | | |
| Kies de antwoordmogelijkheid die het meest van toepassing is. | | A | B | C | D | E |
|  | **Heb jij wel eens een functioneringsgesprek gehad?** | Ja | Nee |  |  |  |
|  | **Wil je graag gesprekken over je functioneren?** | Ja | Nee |  |  |  |
|  | **Ontvang je feedback op je functioneren van je leidinggevende of je collega’s?** | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van mijn leidinggevende en collega’s | Nee |  |
|  | **Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende of je collega’s?** | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van mijn leidinggevende en mijn collega’s | Nee |  |
|  | **Wanneer je tijdelijk in dienst bent, op welk moment zou je een functioneringsgesprek willen krijgen?** | In de eerste 2 maanden van mijn contractduur | Halverwege mijn contractduur | In de laatste 2 maanden van mijn contractduur | Ik wil geen functionerings-gesprek | Anders, namelijk… |
|  | **Zou feedback een bijdrage leveren aan je productiviteit en motivatie?** | Ja | Nee |  |  |  |
|  | **Op welke manier zou jij graag feedback willen ontvangen over jouw functioneren?** | Door middel van een gesprek met mijn leidinggevende | Door middel van een functionerings-formulier, ingevuld door mijn leidinggevende | Door middel van feedback krijgen wanneer ik aan het werk ben | Ik wil geen feedback ontvangen over mijn functioneren | Anders, namelijk… |
|  | **Waarop zou jij graag feedback willen ontvangen?** | Traits: Dit zijn de kenmerken/ trekken van medewerkers die min of meer direct te maken hebben met de persoonlijkheid van de medewerker. | Resultaten: De resultaten zijn de geleverde prestaties van de medewerker en de ‘opbrengsten’ van de bijdragen van de medewerker, zowel individueel als in het team. | Gedrag: Het gedrag zijn de activiteiten en handelingen van de medewerker bij het uitvoeren van de werkzaamheden. |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Open vraag** | |
| **Deze ruimte is bedoeld om tips of ideeën te delen over het onderwerp van deze enquête, het ontvangen van feedback op je functioneren. Als je er iets over wil delen kan dat hier.** |  |

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête!

## Bijlage 7. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Beoordelaars

Op welke afdeling werk je?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical services | Front Office | Overig | Eindtotaal |
|  |  | **1** | **1** |  |  | **1** | **7** | **10** |

Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-2 jaar | 3-5 jaar | 6-10 jaar | Langer dan 10 jaar | Eindtotaal |
| 3 | **1** |  | **6** | **10** |

Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
|  |  |  |  | 10 | 10 |

Wie neemt het initiatief voor het functioneringsgesprek?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet | Eindtotaal |
| 9 |  | **1** |  | **10** |

Hoe vaak voer je (gemiddeld) een functioneringsgesprek per medewerker?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 2 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar | Eindtotaal |
| 1 | **6** | **3** |  | **10** |

Ben je tevreden over dit aantal?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ja | Nee, ik zou vaker functioneringsgesprekken willen voeren | Nee, ik zou minder vaak functioneringsgesprekken willen voeren | Eindtotaal |
| 9 | **1** |  | **10** |

Geef je feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Nee, niet van toepassing | Eindtotaal |
| 5 | **3** |  | **2** | **10** |

Van wie vind jij dat de medewerkers feedback moeten ontvangen? Meerdere antwoorden mogelijk.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Van de leidinggevende | Van de directe collega's | Van zichzelf via een zelfreflectie | Anders, namelijk... |
| 10 | **5** | **3** | **2** |

Open antwoorden:

* Zowel leidinggevende als directie collega's
* Van iedereen doorlopend

Waar richt jij je meer op tijdens de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Op de verbeterpunten van de medewerker | Op de sterke punten van de medewerker | Eindtotaal |
| 4 | **6** | **10** |

Stelling: Ik vind feedback geven belangrijk.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 9 | **1** |  |  | **10** |

Gemiddelde: 1,1

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal me oneens | Eindtotaal |
| 2 | **4** | **3** | **1** |  | **10** |

Gemiddelde: 2,3

Stelling: Het voeren van functioneringsgesprekken is zinvol.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal me oneens | Eindtotaal |
| 3 | **5** | **2** |  | **10** |

Gemiddelde: 1,9

Stelling: Ik ben tevreden over de criteria van het functioneringsformulier (Kennis, Relaties tot anderen, Vaardigheden, Houding/instelling).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
|  | **9** | **1** |  | **10** |

Gemiddelde: 2,1

Ik geef het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer het volgende cijfer (1= heel slecht, 10= uitmuntend):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Eindtotaal |
|  |  |  |  | **1** | **5** | **4** |  |  |  | **10** |

Gemiddelde: 6,3

Het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per medewerker per jaar.

Deze ruimte is bedoeld om jouw tips of ideeën te delen over het huidige beoordelingssysteem. Het huidige beoordelingssysteem is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.

Bijvoorbeeld: Hoe zou het huidige beoordelingssysteem kunnen worden gewijzigd zodat het motiverender werkt voor jou? Wat mis je aan het huidige beoordelingssysteem? Wat zou SnowWorld moeten doen om jou het huidige beoordelingssysteem een 10 te laten geven? Etc.

* Actiever naar de beoordelingen kijken en waardering uitspreken bij een goede beoordeling.
* Het functioneringsgesprek mag van mij vaker plaatsvinden. Althans een onderdeel daarvan. Dit om met diegene te bespreken of er verbetering in zit, en/of dat ze zich houden aan de afspraken die tijdens het vorige functioneringsgesprek zijn gemaakt. Een jaar daartussen is te lang.
* Ik heb nog geen gesprekken gevoerd, gezien mijn korte dienstverband
* Digitaal invoeren en in kunnen zien, zodat je eventueel tussentijds op- en aanmerkingen kan plaatsen.
* Het zou fijn zijn als medewerkers op voorhand weten waar ze aan toe zijn en doelstelling opgelegd krijgen. aan de hand van de doelstelling kan je beoordelen en eventueel ook belonen.
* 2x per jaar een gesprek. 1x beoordelen (terugkijken) en 1x functioneren (vooruitkijken)
* Persoonlijke ontwikkeling invoeren als onderdeel van de gesprekken.
* ik ben voor het afschaffen van functionerings gesprekken en voor het invoeren van een periodiek bilateraal. Daarin bespreek je ook het functioneren.

## Bijlage 8. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Vaste medewerkers

Op welke afdeling werk je?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical Services | Front Office | Overig | Eindtotaal |
| 8 | **2** | **4** | **9** | **5** | **3** | **4** | **12** | **47** |

Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-2 jaar | 3-5 jaar | 6-10 jaar | Langer dan 10 jaar | Eindtotaal |
| 14 | **12** | **12** | **9** | **47** |

Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
| 5 | **2** | **9** | **11** | **20** | **47** |

Hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | 1 of 2 keer | 3 tot 5 keer | Vaker dan 5 keer | Nooit | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 8 | 1 |  | 5 | 14 |
| 3-5 jaar | 6 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| 6-10 jaar | 4 | 6 |  | 2 | 12 |
| > 10 jaar |  | 3 | 5 | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **18** | **14** | **6** | **9** | **47** |

Hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek per jaar bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | 1 keer per 2 jaar | 1 keer per jaar | 3 keer of vaker per jaar | Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 2 | 6 | 1 | 5 | 14 |
| 3-5 jaar | 5 | 7 |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 4 | 6 |  | 2 | 12 |
| > 10 jaar | 2 | 5 |  | 2 | 9 |
| Eindtotaal | **13** | **24** | **1** | **9** | **47** |

Ben je tevreden over dit aantal?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, ik ben tevreden over dit aantal | Ja, ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad en ik wil er ook geen | Nee, ik zou vaker een functionerings-gesprek willen | Nee, ik zou minder vaak een functionerings-gesprek willen | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4 |  | 10 |  | 14 |
| 3-5 jaar | 11 | 1 |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 5 |  | 7 |  | 12 |
| > 10 jaar | 8 |  | 1 |  | 9 |
| Eindtotaal | **28** | **1** | **18** |  | **47** |

Wie neemt het initiatief voor het functioneringsgesprek?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | De leidinggevende | De medewerker | Personeelszaken | Weet ik niet | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 9 |  | 1 | 4 | 14 |
| 3-5 jaar | 11 |  |  | 1 | 12 |
| 6-10 jaar | 9 | 1 | 2 |  | 12 |
| > 10 jaar | 7 |  |  | 2 | 9 |
| Eindtotaal | **36** | **1** | **3** | **7** | **47** |

Ontvang je feedback van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, dagelijks, | Ja, wekelijks, | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 5 | 1 | 1 | 1 | 6 | 14 |
| 3-5 jaar | 3 | 3 |  | 2 | 4 | 12 |
| 6-10 jaar | 5 | 2 |  |  | 5 | 12 |
| > 10 jaar | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 9 |
| Eindtotaal | **14** | **7** | **3** | **4** | **19** | **47** |

Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, dagelijks | Ja, wekelijks | Ja, maandelijks | Ja, ieder kwartaal | Nee | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 14 |
| 3-5 jaar | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 12 |
| 6-10 jaar | 3 | 2 |  | 3 | 4 | 12 |
| > 10 jaar | 1 |  | 2 | 1 | 5 | 9 |
| Eindtotaal | **10** | **6** | **7** | **9** | **15** | **47** |

Wordt de feedback die je krijgt gedurende het jaar meegenomen bij de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, wat er bij de functionerings-gesprekken wordt besproken heb ik eerder gehoord | Nee, ik hoor bij mijn functionerings-gesprekken andere/nieuwe positieve en negatieve punten over mijzelf | Nee, ik krijg (bijna) geen feedback van mijn leidinggevende naast de functionerings-gesprekken | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 2 | 3 | 4 | 5 | 14 |
| 3-5 jaar | 8 | 1 | 2 | 1 | 12 |
| 6-10 jaar | 6 | 1 | 3 | 2 | 12 |
| > 10 jaar | 5 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **21** | **6** | **11** | **9** | **47** |

Van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Meerdere antwoorden mogelijk.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Van mijn leidinggevende | Van mijn directe collega’s | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 14 | 5 |  | 24 |
| 3-5 jaar | 12 | 3 | 1 | 18 |
| 6-10 jaar | 12 | 9 | 1 | 34 |
| > 10 jaar | 9 | 4 |  | 14 |
| Eindtotaal | 47 | 21 | 2 | 83 |

Open antwoorden:

* Irrelevant, zolang het maar zinnig is.. van een zinnig persoon.
* NVT

Wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Voor het hoogseizoen (september) | Na het hoogseizoen (april) | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 2 | 8 | 4 | 14 |
| 3-5 jaar | 2 | 8 | 2 | 12 |
| 6-10 jaar | 4 | 7 | 1 | 12 |
| > 10 jaar | 5 | 3 | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **13** | **26** | **8** | **47** |

Open antwoorden:

* Deze seizoenen zijn van toepassing op de skibaan, niet fitness.
* Als er reden voor is..
* geen voorkeur
* Altijd
* Wanneer het contract bijna afloopt.
* ik denk dat het niet uitmaakt wanneer als er maar een regelmaat in zit
* Om het half jaar
* Maart/april

Waarop ligt volgens jou de focus tijdens de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 10 | 1 | 3 | 14 |
| 3-5 jaar | 6 | 5 | 1 | 12 |
| 6-10 jaar | 10 |  | 2 | 12 |
| > 10 jaar | 4 | 4 | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **30** | **10** | **7** | **47** |

Waarop zou jij willen dat de focus ligt tijdens de functioneringsgesprekken?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Op mijn verbeterpunten | Op mijn sterke punten | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 9 | 1 | 4 | 14 |
| 3-5 jaar | 5 | 3 | 4 | 12 |
| 6-10 jaar | 9 | 2 | 1 | 12 |
| > 10 jaar | 5 |  | 4 | 9 |
| Eindtotaal | **28** | **6** | **13** | **47** |

Open antwoorden:

* Ik kan op de vorige vraag geen ander antwoord selecteren. Mijn gesprekken gaan over mijn gehele functioneren binnen het bedrijf zonder focus te leggen of iets.
* Beide
* Beiden
* Allebei sterke punten en verbeter punten
* Ik vind allebei de punten belangrijk om te bespreken niet één van de twee.
* Een mix van verbeter en sterke punten
* Allebei.
* Ik zou graag beide bespreken in een functioneringsgesprek.
* Salaris verhoging
* Beide
* Allebei
* Sterke en verbeterpunten, feedback.
* Allebei

Met het functioneringsformulier word je beoordeelt door middel van de keuzemogelijkheden: goed, matig of slecht. Op welke wijze wil jij graag beoordeeld worden?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ik ben tevreden over deze mogelijkheden. | Ik zou graag beoordeelt willen worden met de mogelijkheden: zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende | Ik zou graag beoordeeld willen worden met een cijfer van 1 tot 10 | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 4 | 6 | 2 | 2 | 14 |
| 3-5 jaar | 4 | 4 | 3 | 1 | 12 |
| 6-10 jaar | 4 | 5 | 3 |  | 12 |
| > 10 jaar | 1 | 6 | 2 |  | 9 |
| Eindtotaal | **13** | **21** | **10** | **3** | **47** |

Open antwoorden:

* Helaas kan ik mij geen formulier herinneren
* Ik heb het formulier nog nooit zelf mogen bekijken, dus ik weet niet zo goed op welke punten nu wordt beoordeeld. Op zich vind ik goed, matig, slecht wel oké als keuzemogelijkheden.
* Met een mogelijkheid waarin dit onderbouwd wordt.

Waarop zou je beoordeelt willen worden?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Traits | Resultaten | Gedrag | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 1 | 10 | 3 | 14 |
| 3-5 jaar |  | 7 | 5 | 12 |
| 6-10 jaar | 3 | 5 | 4 | 12 |
| > 10 jaar | 1 | 4 | 4 | 9 |
| Eindtotaal | **5** | **26** | **16** | **47** |

Stelling: Functioneringsgesprekken zijn zinvol.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 9 | 4 | 1 |  | 14 |
| 3-5 jaar | 7 | 5 |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 6 | 6 |  |  | 12 |
| > 10 jaar | 5 | 4 |  |  | 9 |
| Eindtotaal | **27** | **19** | **1** |  | **47** |

Gemiddeld: 1,4

Stelling: Ik vind feedback krijgen belangrijk.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 11 | 2 | 1 |  | 14 |
| 3-5 jaar | 7 | 5 |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 7 | 5 |  |  | 12 |
| > 10 jaar | 4 | 5 |  |  | 9 |
| Eindtotaal | **29** | **17** | **1** |  | **47** |

Gemiddeld: 1,4

Stelling: Ik herken mijzelf in de feedback die ik krijg van mijn leidinggevende.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Ik krijg nooit feedback van mijn leidinggevende | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 5 | 7 |  |  | 2 | 14 |
| 3-5 jaar | 4 | 8 |  |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 3 | 6 |  | 1 | 2 | 12 |
| > 10 jaar | 3 | 5 |  |  | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **15** | **26** |  | **1** | **5** | **47** |

Gemiddeld: 2

Stelling: Ik ben tevreden over de criteria voor het functioneringsgesprek (kennis, relatie tot anderen, vaardigheden, houding/instelling).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Helemaal mee eens | Mee eens | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Ik heb nog nooit een functionerings-gesprek gehad | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 3 | 8 |  |  | 3 | 14 |
| 3-5 jaar | 3 | 8 |  | 1 |  | 12 |
| 6-10 jaar | 1 | 9 | 1 |  | 1 | 12 |
| > 10 jaar |  | 8 |  |  | 1 | 9 |
| Eindtotaal | **7** | **33** | **1** | **1** | **5** | **47** |

Stelling: Functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Helemaal mee eens | Mee eens | Neutraal | Mee oneens | Helemaal mee oneens | Eindtotaal |
| 0-2 jaar | 6 | 4 | 4 |  |  | 14 |
| 3-5 jaar | 3 | 5 | 4 |  |  | 12 |
| 6-10 jaar | 2 | 4 | 6 |  |  | 12 |
| > 10 jaar |  | 7 | 1 | 1 |  | 9 |
| Eindtotaal | **11** | **20** | **15** | **1** |  | **47** |

Gemiddeld: 2,1

Ik geef het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld het volgende cijfer (1=heel slecht, 10=uitmuntend)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Eindtotaal |
| 0-2 jaar |  | 1 |  | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |  | 14 |
| 3-5 jaar | 1 |  |  |  | 1 |  | 4 | 5 | 1 |  | 12 |
| 6-10 jaar | 2 | 2 |  |  |  | 3 | 4 | 1 |  |  | 12 |
| > 10 jaar |  | 1 |  |  |  | 3 | 1 | 4 |  |  | 9 |
| Eindtotaal | **3** | **4** |  | **1** | **4** | **9** | **12** | **13** | **1** |  | **47** |

Gemiddeld: 6,1

Deze ruimte is bedoeld om jouw tips of ideeën te delen over het huidige beoordelingssysteem. Het huidige beoordelingssysteem is het voeren van minimaal 1 functioneringsgesprek per jaar.

Bijvoorbeeld: Hoe zou het huidige beoordelingssysteem kunnen worden gewijzigd zodat het motiverender werkt voor jou? Wat mis je aan het huidige beoordelingssysteem? Wat zou SnowWorld moeten doen om jou het huidige beoordelingssysteem een 10 te laten geven? Etc.

Open antwoorden:

* Geen idee
* Ik denk dat functioneringsgesprekken aan iedereen gegeven moeten worden. Het zou al fijn zijn als het echt 1x per jaar zou gebeuren. Maar feedback tussendoor zou ook al fijn zijn.
* Ze moeten weten wie ze op de werkvloer hebben staan. Niet zomaar mensen aannemen. Weten aan wie ze echt wat hebben, en ook werkelijk wat zouden kunnen betekenen voor het bedrijf. (Daarom zo belangrijk om evaluatiegesprekken te voeren.) voor degene die ook echt hun best doen mogen ook wel beloond ervoor worden. Er moet weer motivatie ontstaan om ook je best te willen doen voor SnowWorld. Doorgroeimogelijkheden. Voor leraren die veel beschikbaar zijn zijn makkelijk om het rooster rond te krijgen. Bekijk of je ze ook daadwerkelijk zo veel op de baan wild hebben staan? Vanwege de kwaliteit. Een limit stellen aan de hoeveelheid uren die een leraar op een dag mag draaien. Betaal de pauze door (overig tarief) als je voor 1 uur komt laat ze dan ook een extra uur opschrijven. Zo beloon je je personeel en zal er meer motivatie ontstaan in het bedrijf
* Laat de afnemers een cursus volgen. Bij. <https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/hrm/functionerings-en-beoordelingsgesprekken/?gclid=CjwKCAjwvuzkBRAhEiwA9E3FUr3NaJbuSFBIMcHWWkjrnOWihgi1nO7WVYWYE2O263RBVKe25B9CWxoC3loQAvD_BwE>
* Verbeterpunten en sterke punten van werknemers zouden beide aan bod moeten komen in gesprekken!
* Beoordelingsysteem\*
* daadwerkelijk een beoordelingsgeprek voeren.
* -
* X
* ??
* meer feedback mbt sterke en verbeter punten wat zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerker ontwikkelingsplan in het leven roepen
* X
* inhoudelijk prima
* tevreden met het huidige beoordelingssysteem
* Iets vaker dan 3x in 10 jaar gesprek voeren
* Nvt
* Het is prima zoals het is, onderwerp is simpelweg niet 10-waardig met betrekking tot relevantie..
* Digitaal
* ?
* ...
* Ik ben van mening dat het zinnig is om eens in het kwartaal een beoordelingsgesprek te houden en daarin doelen te bespreken. Ik denk dat doelen medewerkers kunnen stimuleren om net even dat stapje extra te zetten.
* Misschien is de norm 1 keer per jaar wel een beetje laag en zou deze wat hoger moeten zijn. Ook zouden we misschien meer functioneringsgesprekken moeten houden met “normale” medewerkers
* /
* Bij de afdeling Rental & Slopes is dit moeilijk te realiseren. Als wij seizoens medewerkers hebben die er gedurende het winter seizoen werken.(en misschien maar één dag in de week) Dan is het niet haalbaar om voor iedereen een functioneringsgesprek te houden en voeren. Dit is niet waar voor de vaste medewerkers en supervisors.Over het huidige systeem:Het mag veel uitgebreider en dieper op jouw bekwaamheid ingaan. Het zijn nu vaak algemene competenties. Je zou kunnen werken met voorbeelden uit het vak, afspraken, resultaten en een toekomst visie.Dit betekent niet dat het een slecht functionerings gesprek is. Dat is het juist niet. Alleen het format is vrij simpel
* -
* Ik mis bij mijn functioneringsgesprekken een duidelijke functie omschrijving van wat mijn taken zijn. De functie omschrijving die er is, is erg onduidelijk en te breed. Hierdoor kan je niet goed reflecteren op je functioneren en je taken. De taken die je hebt zijn namelijk niet duidelijk vastgelegd.
* X
* Het systeem is prima voor mij.
* .
* X
* /
* NVT
* Consistenter zijn in functioneringsgesprekken inplannen.
* Vaker tussendoor evaluatiemomenten inplannen. Sinds kort is hier wel sprake van in 1 op 1 gesprekken, maar dat was voorafgaand van mijn vorige beoordelingsgesprek niet zo. Toen kwam het allemaal nogal uit de lucht vallen voor mijn gevoel. Voor mij hoeft het niet zo formeel met een formulier etc, vind ik een beetje ouderwets eerlijk gezegd. Ik heb liever dat we in overleg doelstellingen afstemmen en dat de gesprekken hier over gaan. Je zou werknemers ook meer kunnen motiveren met een (kleine) bonus of beloning bij behalen van bepaalde doelen denk ik.
* Functioneringsgesprekken per individu bekijken, dus inplannen wanneer er een verlenging van je contract zit aan te komen. Nu wordt iedereen één keer per jaar tegelijkertijd ingepland ongeacht de looptijd van je contract. Bij de verlenging van je contract wordt er geen gesprek ingepland en heb je dus geen inspraak.
* Werken met persoonlijke doelstellingen.
* misschien meer ruimte tussendoor voor een klein gesprek over functioneren .
* Nvt
* Een terugkoppel gesprek, of maandelijks even zitten
* Meer feedback ontvangen
* Beloning systeem bij goed presteren en bonus als je niet ziek bent geweest.
* Vaker een functioneringsgesprek houden. Minimaal 2 keer per jaar, op die manier kan je ook je waardering uiten naar de medewerkers
* Ik ben tot nu toe nog niet bekend met het huidige beoordelingssysteem. Zolang ik één keer per jaar het functioneringsgesprek ontvang, kan ik hier pas over oordelen.
* heb nog nooit een beoordelingssysteem gezien!
* Kan ik geen antwoord op geven, niet erg lang in dienst, dus wacht het functioneringsgesprek af. Wel worden er voldoende tussentijdse gesprekken gevoerd, waar ik persoonlijk veel aan heb.
* X
* Geen tips

Tabel 2.7. *Combinatie aantal functioneringsgesprekken en tevredenheid.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, ik ben tevreden over dit aantal | Ja, ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad en ik wil er ook geen | Nee, ik zou vaker een functioneringsgesprek willen | Eindtotaal |
| 1 keer per 2 jaar | 17,0% | 2,1% | 8,5% | 27,7% |
| 1 keer per jaar | 38,3% | 0,0% | 12,8% | 51,1% |
| 3 keer of vaker per jaar | 2,1% | 0,0% | 0,0% | 2,1% |
| Ik heb nog nooit een functioneringsgesprek gehad | 2,1% | 0,0% | 17,0% | 19,1% |
| Eindtotaal | **59,6%** | **2,1%** | **38,3%** | **100%** |

## Bijlage 9. Resultaten in aantallen en open antwoorden: Seizoensmedewerkers

Op welke afdeling werk je?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| F&B | Kitchen | Skischool | Rental & Slopes | Fitness | Technical Services | Front Office | Overig | Eindtotaal |
| 17 | **2** | **39** | **42** | **1** |  | **4** | **5** | **110** |

Hoe lang ben je in dienst bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-6 maanden | 7-12 maanden | 1-2 jaar | Langer dan 2 jaar | Eindtotaal |
| 59 | **11** | **26** | **14** | **110** |

Hoeveel uur per week werk je gemiddeld bij SnowWorld?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 0-8 uur | 9-16 uur | 17-24 uur | 25-32 uur | 32+ uur | Eindtotaal |
| 34 | **48** | **12** | **11** | **5** | **110** |

Heb jij wel eens een functioneringsgesprek gekregen bij SnowWorld?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 7 | 27 | 34 |
| 9-16 uur | 6 | 42 | 48 |
| 17-24 uur | 2 | 10 | 12 |
| 25-32 uur | 3 | 8 | 11 |
| 32+ uur | 3 | 2 | 5 |
| Eindtotaal | **21** | **89** | **110** |

Wil je graag gesprekken over je functioneren bij SnowWorld?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 13 | 21 | 34 |
| 9-16 uur | 29 | 19 | 48 |
| 17-24 uur | 9 | 3 | 12 |
| 25-32 uur | 11 |  | 11 |
| 32+ uur | 4 | 1 | 5 |
| Eindtotaal | **66** | **44** | **110** |

Ontvang je feedback op je functioneren van je leidinggevende en/of je collega’s?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van beiden | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 3 | 6 | 19 | 6 | 34 |
| 9-16 uur | 7 | 5 | 27 | 9 | 48 |
| 17-24 uur |  | 2 | 6 | 4 | 12 |
| 25-32 uur |  | 1 | 9 | 1 | 11 |
| 32+ uur | 1 |  | 4 |  | 5 |
| Eindtotaal | **11** | **14** | **65** | **20** | **110** |

Zou je graag feedback willen ontvangen op je functioneren van je leidinggevende en/of je collega's?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja, van mijn leidinggevende | Ja, van mijn collega’s | Ja, van beiden | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 8 | 6 | 18 | 2 | 34 |
| 9-16 uur | 11 | 1 | 32 | 4 | 48 |
| 17-24 uur | 4 |  | 6 | 2 | 12 |
| 25-32 uur | 3 |  | 8 |  | 11 |
| 32+ uur | 2 |  | 3 |  | 5 |
| Eindtotaal | **28** | **7** | **67** | **8** | **110** |

Wanneer je tijdelijk in dienst bent, op welk moment zou je een functioneringsgesprek willen krijgen?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | In de eerste 2 maanden van mijn contractduur | Halverwege mijn contractduur | In de laatste 2 maanden van mijn contractduur | Ik wil geen functionerings-gesprek | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 17 | 10 | 2 | 4 | 1 | 34 |
| 9-16 uur | 15 | 25 | 2 | 4 | 2 | 48 |
| 17-24 uur | 4 | 6 |  | 2 |  | 12 |
| 25-32 uur | 4 | 7 |  |  |  | 11 |
| 32+ uur | 1 | 3 |  | 1 |  | 5 |
| Eindtotaal | **41** | **51** | **4** | **11** | **3** | **110** |

Open antwoorden:

* Op het moment dat er zaken beter kunnen.
* Een functioneringsgesprek hoeft niet per se van mij, maar ik zou het ook niet erg vinden. Als ik een gesprek zou hebben dan zou ik dat het liefst halverwege mijn contracttijd doen.
* Zowel de eerste als laatste 2 maanden van mijn contract

Zou het krijgen van feedback een bijdrage leveren aan je productiviteit en motivatie?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Ja | Nee | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 27 | 7 | 34 |
| 9-16 uur | 44 | 4 | 48 |
| 17-24 uur | 8 | 4 | 12 |
| 25-32 uur | 10 | 1 | 11 |
| 32+ uur | 4 | 1 | 5 |
| Eindtotaal | **93** | **17** | **110** |

Op welke manier zou jij graag feedback willen ontvangen over jouw functioneren?

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Door middel van een gesprek met mijn leidinggevende | Door middel van een functionerings-formulier, ingevuld door mijn leidinggevende | Door middel van feedback krijgen wanneer ik aan het werk ben | Ik wil geen feedback ontvangen over mijn functioneren | Anders, namelijk… | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 20 |  | 12 | 1 | 1 | 34 |
| 9-16 uur | 30 | 2 | 13 | 1 | 2 | 48 |
| 17-24 uur | 5 | 2 | 5 |  |  | 12 |
| 25-32 uur | 5 | 1 | 5 |  |  | 11 |
| 32+ uur | 2 |  | 3 |  |  | 5 |
| Eindtotaal | **62** | **5** | **38** | **2** | **3** | **110** |

Open antwoorden:

* Open discussie met collega’s en leidinggevende
* Als je zegt 'manier' gaat het in mijn ogen over hoe de feedback geformuleerd wordt, wat de intonatie is en hoe opbouwend het van aard is. ' goed gedaan' zoals in een vorige vraag stond geschreven vind ik persoonlijk geen feedback, omdat het niets zegt over wat je goed gedaan heb. 'Je doet vrolijk en spontaan naar de gasten, daardoor gaan ze bij jou allemaal tevreden naar huis, super toffe eigenschap! ' Verder, als je nog verder onderzoek wil doen, is een medewerkerstevredenheidonderzoek denk ook nuttig, of onderzoek over communicatie tussen medewerkers. Voor feedback geven moet er een bepaalde open sfeer hangen en dit mag tweerichtingverkeer zijn. In al deze vragen gaat het om feedbackgeven vanaf 1 kant, naar mij toe in dit geval. Het gaat niet over of en hoe ik feedback geef aan anderen. Dat heb ik wel eens geprobeerd, maar ik voelde me niet serieus genomen door een bepaald persoon. Hij maakte me belachelijk en nam geen woord van wat ik zei aan. Dat maakt dat ik in volgende gevallen feedback minder goed zou verdragen omdat ik het gevoel heb dat er niet naar me geluisterd wordt. Er heerst ook een bepaald machogedrag als ik kijk naar grof taalgebruik, de manier van zelfverdediging, groepjesvorming, stoerdoenerij. Dit maakt feedback geven niet zo makkelijk. Mijn leidinggevende heb ik overigens geen problemen mee, die spreek ik alleen weinig. Als ik met deze informatie nogmaals je vraag zou beantwoorden: feedback over functioneren zou ik het liefst willen ontvangen binnen gesloten muren, in en met vertrouwen, net nadat er iets is opgevallen wat ik niet of wel goed deed, met openheid naar elkaar, mogelijkheid hebben om te reageren, op objectieve waarnemingen, die waarnemingen ook benoemen en vertellen wat het gevolg is voor de persoon die feedback geeft en organisatie en vertellen hoe het dan anders zou kunnen En vragen hoe ik dat zie. Verder is aandacht hebben, ruimte en tijd nemen ook belangrijk.
* Schriftelijk en mondeling;Mondeling zie je de emotie//houdingSchriftelijk kan je alles rustig teruglezen

Waarop zou jij het liefst feedback willen ontvangen?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rijlabels | Traits | Resultaten | Gedrag | Eindtotaal |
| 0-8 uur | 6 | 16 | 12 | 34 |
| 9-16 uur | 8 | 20 | 20 | 48 |
| 17-24 uur | 2 | 8 | 2 | 12 |
| 25-32 uur |  | 6 | 5 | 11 |
| 32+ uur |  | 4 | 1 | 5 |
| Eindtotaal | **16** | **54** | **40** | **110** |

Deze ruimte is bedoeld om tips of ideeën te delen over het onderwerp van deze enquête, het ontvangen van feedback op je functioneren. Als je er nog iets over kwijt wil kan dat hier.

* Niet noodzakelijk om een functionerings gesprek te hebben of te krijgen maar zou wel eens goed zijn, zeker tijdens de winter met alle nieuwe werknemers
* Ik denk dat het goed is om functioneringsgesprekken te hebben
* Het is totaal niet goed georganiseerd.De leidinggevenden doen aan vriendjespolitiek. Een voorbeeld hiervan is het inroosteren.De leidinggevenden krijgen de chilste shifts, heel vaak bevatten deze ook avondeten, terwijl de normale werknemers deze shifts niet krijgen.Overigens is Duuk totaal niet objectief in veel situaties.
* No comment
* Die gesprekken zijn moeilijk in te plannen met veel lersren en weinig tijd in hoogseizoen
* binnen de skischool loopt het bij leraren die er al lang werken normaal gesproken gewoon goed. Wel vind ik dat de leidinggevende binnen de skischolen de nieuwe docenten wat meer mogen sturen en bijsturen als het niet volgens de juiste standaard gaat. Dat kunnen collega's ook terloops doen, maar beter is het als het team ook begeleidt (als er wordt vernomen dat iets niet soepel verloopt). Bij geen feedback mag er verondersteld worden dat je als werknemer binnen de skischool goed functioneert. Complimenten en waardering mag natuurlijk af en toe zeker uitgesproken worden: dat verhoogt de motivatie en sfeer.
* Nvt
* nee dankje
* Geen
* Goede enquête en succes met je studie ;)
* Ik vind het belangrijk dat er in een functioneringsgesprek alle 3 de punten worden besproken namelijk: gedrag en resultaat
* Ik denk dat het bespreken met je leidinggevende altijd kan zorgen voor meer motivatie en het behouden van je kwaliteit als medewerker!
* Succes met je onderzoek! Xx
* Nee
* Ik denk dat een functioneringsgesprek leerzaam en motiverend kan zijn.
* Een optie was een feedback formulier en functioneringsgesprekken. Ik hoop niet dat de conclusie gaat worden dat we straks verplichte feedback en functioneringsformulieren moeten gaan invullen. En of gesprekken moeten gaan voeren.
* Ik vind dit een goed en belangrijk onderwerp. Het is belangrijk dat het gehele team goed kan functioneren
* Ik zelf zou het ook ook prettig vinden om een persoonlijke enquete in te kunnen vullen want dat geef je het bedrijf ook meer inzicht over hoe iemand er peroonlijk tegen aan kijkt.Met vriendelijke groet,Collin de Heer
* Denk aan hoe is de motivatie die je krijgt van andere collega's om het goed te doen.
* Top
* Er moet echt feedback komen. Op dit moment hoor je helemaal niks en op het moment dat je dan geen contractverlenging krijgt heb je dan ook geen idee waarom. Op het moment dat je feedback krijgt, maakt niet uit wanneer, heb je tenminste nog een soort van idee. Ook is feedback belangrijk voor je prestaties als medewerker, zowel individueel als in teamverband. We kunnen met feedback onszelf verbeteren en laten groeien.
* gesprekken over contractverlenging, geen brief onverwachts in je huis met een uitspraak
* Wanneer je hard aan t werk bent, is het ook fijn om direct gecomplimenteerd te worden. Dit zou ook motiverend kunnen werken voor werknemers.
* Ik vind dat feedback op mijn werk erg belangrijk is om beter mijn werk te kunnen doen
* Ik heb geen ideeën.
* Misschien kunnen er algemene meetings/evaluaties/vergaderingen kunnen worden organiseert. Hierin kunnen alle medewerkers van de skischool hun vragen of opmerkingen kwijt.
* Goed dat jullie er over na denken
* Ik hoef niks kwijt
* Feedback krijgen is fijn als je aan het werk bent, tenzij het niet goede feedback is. Dan liever in een prive gesprek.
* Nee dank u wel
* ik zou een formulier wel fijn vinden dan kan je zien waarin je je kan verbeteren, en dat het formulier dan annoniem ingevuld word door bijvoorbeeld een supervisor, zodat je iets niet persoonlijk op vat
* geef niet alleen fouten aan maar ook dan hoe het beter kan.
* Heb afgelopen seizoen helaas niet veel kunnen helpen, dus misschien is een echt functioneringsgesprek niet echt van toepassing. Los van dat ik meer zou willen helpen, alleen ging dat een beetje lastig door mijn operatie. Verder heb ik genoten tijdens de uren die ik kon werken.
* Probeer meer keuzemogelijkheden te verwerken in de enquête. Tuurlijk krijg je weleens wat feedback maar niet genoeg om ja te antwoorden bij die vraag!
* Feedback is belangrijk ook gesprekstechnieken en het algemeen beschaafd taalgebruik. Het viel mij op dat medewerkers zich niet bewust zijn van scheldwoorden & vloeken tijdens werk/communicatie met collega's. ABN is mijn voorkeur maar voor SnowWorld ook zeker vsn belang onderling.
* Ik heb het erg naar me zin en eigenlijk niks te klagen.
* Feedback hoeft van mij niet perse maar ik wil wel weten als ik iets niet goed doe
* Ik had al het een en ander benoemd. Bij de laatse vraag vond ik gedrag ook goed. Ik kon er niet meer kiezen.
* Ik vind dat er meer gedaan moet worden aan teambuilding, waarbij niet alle kosten bij de werknemer gelegd dienen te worden.
* Wanneer me iets tebinnen schiet, zal ik het mailen
* Nee bedankt, succes met je studie!
* als zo functioneringsgesprek is zou die gene die hem af neemt eerst informatie bij de andere werknemers verkrijgen wat zij van dat persoon vinden.
* Fijne enquête

## Bijlage 10. Interview

|  |  |
| --- | --- |
| Inleiding interview | Voorstellen  Achtergrond onderzoek  Toestemming opname gesprek  Verwerking gegevens (vertrouwelijk)  *Ik ben student aan de Hogeschool Leiden en ik studeer Human Resource Management. In het kader van mijn afstuderen doe ik een onderzoek bij SnowWorld Zoetermeer. Het onderzoek richt zich op het verbeteren van het huidige beoordelingssysteem. Op dit moment krijgen officieel alle vaste medewerkers één keer per jaar een functioneringsgesprek. De HR Manager vroeg zich om verschillende redenen af of dit nog wel werkte. Ik heb dit aangepakt door SnowWorld te verdelen in drie groepen: de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers. Ik heb elke groep een andere enquête gestuurd om zo te kijken wat de ervaringen zijn en waar de behoeften liggen. Nu wil ik graag met jou doorlopen wat er uit de enquêtes is gekomen. Ik neem dit gesprek met jouw toestemming op en stuur naderhand de uitgeschreven versie naar jou. De verwerking van de gegevens is vertrouwelijk en daarmee bedoel ik dat je anoniem blijft. Heb je op voorhand nog vragen?* |

*Ik heb voor jou per enquête de meest opvallende resultaten meegenomen en nu hoor ik graag wat jij daar vind vindt en wat jouw ideeën daarover zijn.*

Opvallende resultaten enquête

Beoordelaar

|  |
| --- |
| **Hoe vaak voer je (gemiddeld) een functioneringsgesprek per medewerker? Ben je tevreden over dit aantal?**  10% 1 keer per 2 jaar 🡪 tevreden  50% 1 keer per jaar 🡪 tevreden  10% 1 keer per jaar 🡪 ontevreden, zou vaker willen  30% 2 keer per jaar 🡪 tevreden  *Eigenlijk vindt 60% dus 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar voldoende en 40% zou graag vaker dan 1 keer per jaar een functioneringsgesprek voeren. Wat vind jij ideaal? Wat denk jij dat haalbaar is?* |
| **Geef je ook feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken?**  80% zegt dagelijks/wekelijks feedback te geven aan de medewerkers naast de functioneringsgesprekken. Van de vaste medewerkers geeft ongeveer 45% aan dagelijks of wekelijks feedback te krijgen en 70% van de seizoensmedewerkers.  *Waarom denk je dat dit niet helemaal met elkaar rijmt?* |
| **Van wie vind jij dat de medewerkers feedback moeten ontvangen? Meerdere antwoorden mogelijk.**  Leidinggevende: 80%  Collega’s: 50%  Zelf via een zelfreflectie: 30%  *Er wordt ook vaak gekozen voor het krijgen van feedback van collega’s of door de medewerker zelf. Hoe zou dit volgens jou vertaalt kunnen worden naar de praktijk?* |
| **Functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers.**  20% helemaal mee eens  40% mee eens  30% neutraal  10% mee oneens  0% helemaal mee oneens  *40% van de beoordelaars zijn neutraal of oneens met deze stelling. Waar denk jij dat dit door komt? Door de functioneringsgesprekken in het algemeen of de invulling ervan?* |
| **Ik geef het huidige beoordelingssysteem het volgende cijfer:**  Gemiddeld een 6,3.  *Dit is een magere voldoende. Waarom denk jij dat dat cijfer niet zo hoog ligt? Wat denk jij dat er verandert moet worden om dit cijfer hoger te laten worden?* |

Vaste medewerkers resultaten

|  |
| --- |
| **Hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld?**  Het aantal jaren in dienst rijmt niet met het jaarlijkse gesprek. Bijna iedereen vindt het krijgen van functioneringsgesprekken zinvol.  *Hoe denk jij dat dit komt?* |
| **Ben je tevreden over dit aantal?**  Bijna 40% zou vaker een gesprek willen. Dit zijn vooral medewerkers die nog nooit een gesprek hebben gehad of er 1 per jaar krijgen.  *Dit komt ongeveer overeen met de beoordelaars.* |
| **Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken?**  70% zou feedback willen ontvangen naast de gesprekken. De helft dagelijks/wekelijks en de andere helft maandelijks/ieder kwartaal.  *Wanneer geef jij feedback? Als iemand iets moet verbeteren of ook wanneer iemand iets goed doet?* |
| **Van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Meerdere antwoorden mogelijk?**  Bijna de helft zou ook graag feedback ontvangen van collega’s naast de leidinggevende.  *Dit komt overeen met de beoordelaars.* |
| **Wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren?**  Meer dan de helft wil dat de gesprekken na het hoogseizoen (april) plaatsvinden.  *Dit jaar vinden de gesprekken in september plaats, wat vind jij een goed moment?* |
| **Met het functioneringsformulier word je beoordeelt door middel van de keuzemogelijkheden: onvoldoende, voldoende, goed. Op welke wijze wil jij graag beoordeeld worden?**  Bijna de helft (45%) wil meer keuzemogelijkheden dan onvoldoende, voldoende, goed 🡪 zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende. 20% zou graag met een cijfer beoordeeld worden met een cijfer en 27% is tevreden.  *Wat vind jij?* |
| **Waarop zou je graag beoordeelt willen worden?**  Resultaten: 55%  Gedrag: 34%  Traits: 11%  Resultaten: De resultaten zijn de geleverde prestaties van de medewerker en de ‘opbrengsten’ van de bijdragen van de medewerker, zowel individueel als in het team.  Gedrag: Het gedrag zijn de activiteiten en handelingen van de medewerker bij het uitvoeren van de werkzaamheden.  Traits: Dit zijn de kenmerken/ trekken van medewerkers die min of meer direct te maken hebben met de persoonlijkheid van de medewerker.  *Wat vind jij?* |
| **Functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht.**  Een derde is neutraal of oneens met deze stelling.  *Spreek jij je verwachtingen uit tijdens de functioneringsgesprekken? Op welke manier?* |
| **Ik geef het huidige beoordelingssysteem het volgende cijfer:**  Gemiddeld krijgt het huidige beoordelingssysteem een 6,1.  *Wederom een magere voldoende. Bij deze vraag mocht je ook tips/ideeën delen. De antwoorden die vaker terugkwamen zijn: vaker gesprekken voeren, vaker korte evaluatiegesprekken voeren, meer feedback ontvangen tijdens het werk of werken met doelstellingen. Denk jij dat dit haalbaar is?* |

Seizoensmedewerkers resultaten

|  |
| --- |
| **Wil je graag gesprekken over je functioneren?**  60% wil graag gesprekken over het functioneren.  *De seizoensmedewerkers ontvangen geen functioneringsgesprek. Wat vind jij hiervan? Denk jij dat dit haalbaar is?* |
| **Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende of je collega’s?**  Bijna iedereen (82,7%) wil graag feedback ontvangen van leidinggevenden en/of collega’s. Bijna 80% geeft aan dit ook te krijgen. |
| **Wanneer je tijdelijk in dienst bent, op welk moment zou je dan een functioneringsgesprek willen krijgen?**  Bijna iedereen wil in de eerste 2 maanden of halverwege een functioneringsgesprek. Bij deze vraag wil maar 10% geen functioneringsgesprek.  *Wat vind jij hiervan? Denk je dat dit haalbaar is? Zou het in een andere vorm kunnen?* |
| **Op welke manier zou jij graag feedback willen ontvangen over jouw functioneren?**  Meer dan de helft door middel van een functioneringsgesprek.  Een derde door middel van feedback wanneer zij aan het werk zijn. |
| **Waarop zou jij het liefst feedback willen ontvangen?**  Traits: 14,5%  Resultaten: 49,1%  Gedrag: 36,4%  Traits: Dit zijn de kenmerken/ trekken van medewerkers die min of meer direct te maken hebben met de persoonlijkheid van de medewerker.  Resultaten: De resultaten zijn de geleverde prestaties van de medewerker en de ‘opbrengsten’ van de bijdragen van de medewerker, zowel individueel als in het team.  Gedrag: Het gedrag zijn de activiteiten en handelingen van de medewerker bij het uitvoeren van de werkzaamheden.  *Wat vind jij?* |

Overige vragen

* Hoe ervaar jij het huidige beoordelingssysteem?
* Wat is voor jou de reden om functioneringsgesprekken te voeren?
* Wat is jouw mening over het functioneringsformulier?
* Hoe vaak voer jij jaarlijks een functioneringsgesprek? Ben je tevreden over dit aantal? Hoeveel tijd zou je willen/kunnen besteden aan gesprekken over het functioneren?
* Waar (fysiek) voer jij de gesprekken?
* Wat vind je ervan dat jij de medewerkers beoordeeld? Heb je genoeg zicht op de medewerkers om hen te beoordelen.
* Weet jij hoe je feedback moet geven?

## Bijlage 11. Transcripties interviews

*De respondenten krijgen de tabellen zonder de geel gemarkeerde vragen en opmerkingen uit bijlage 7. Daarnaast wordt er gekeken naar het functioneringsformulier uit bijlage 1. In de transcripties wordt er duidelijk gemaakt wanneer er verwezen wordt naar een van de documenten met dit teken: \*. De antwoorden van de respondenten worden dikgedrukt.*

1. Uitgewerkt interview respondent 1, afdeling Rental & Slopes

Ik ben student aan de Hogeschool Leiden en ik studeer Human Resource Management en ik zit nu in mijn vierde jaar dus ik ben aan het afstuderen en in het kader van mijn afstuderen doe ik hier een onderzoek. En dat doe ik dan naar het huidige beoordelingssysteem. Het onderzoek richt zich op het verbeteren van het huidige beoordelingssysteem. Op dit moment krijgen officieel alle vaste medewerkers één keer per jaar een functioneringsgesprek. De HR Manager vroeg zich om verschillende redenen af of dit nog wel werkte. Ik heb dit aangepakt door SnowWorld te verdelen in drie groepen en dat zijn dan de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers. Want de seizoensmedewerkers krijgen officieel geen functioneringsgesprek. Ik heb elke groep een andere enquête gestuurd om zo te kijken wat de ervaringen zijn en waar precies de behoeften liggen. Nu wil ik graag met jou de meest opvallende resultaten die uit de enquête zijn gekomen even doorlopen en kijken wat jij er van vindt. Ik neem dit gesprek met jouw toestemming op en ik stuur naderhand de uitgeschreven versie naar jou. De verwerking van de gegevens is vertrouwelijk dus jij blijft anoniem hierin. Heb je op voorhand nog vragen hierover?

**Nee hoor.**

Oké, dan heb ik als eerst deze, dat zijn de meest opvallende resultaten van de beoordelaars. \*Geeft meest opvallende resultaten beoordelaars\*

**Ja.**

Nou als eerste: Hoe vaak voer je (gemiddeld) een functioneringsgesprek per medewerker en ben je hier tevreden over? Dit betekent dat 10% heeft gekozen voor 1 keer per 2 jaar en die 10% is daar dan ook tevreden over.

**Ja.**

Nou, 50% voert het 1 keer per jaar en is daar tevreden over, 10% voert het 1 keer per jaar en is daar niet tevreden over omdat zij dat vaker zouden willen en 30% voert 2 keer per jaar een gesprek en is daar tevreden over. Nou, eigenlijk vindt dus 60% 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar voldoende en 40% zou graag vaker dan 1 keer per jaar een functioneringsgesprek voeren. Wat is jouw ideale situatie?

**Wat mij het beste lijkt is sowieso om 2 keer per jaar een functioneringsgesprek te voeren want ja ik denk dat met, met 1 keer per jaar dat je dan, niet alle punten die je hebt besproken tijdens het eerste functioneringsgesprek, dat je die dan naderhand ook echt ja kan hoe zeg je dat goed?**

Je ziet het dus eigenlijk als 1 gesprek als een soort planning en dan het tweede gesprek...

**Daar stel je de doelen vast en vanuit daaruit ga je dan werken en in het tweede gesprek kan je dan bijvoorbeeld zien van nou he aan die doelstellingen heb ik me gehouden of heb ik gehaald en dat niet en dat is weer te verbeteren en vanuit daar ga je weer nieuwe afspraken maken. En ik denk dat het met 1 keer dat het toch eigenlijk net iets te weinig is en dan vooral voor het vaste personeel…**

Ja, maar denk je dat het ook haalbaar is om iedereen 2 keer per jaar te spreken?

**Zeker.**

Ja?

**Althans, mijn team qua vast personeel is dat zeker mogelijk.**

Nou de volgende was dan: Geef je ook feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken? Van de beoordelaars zegt 80% dat ze dagelijks of wekelijks feedback geven aan de medewerkers naast de functioneringsgesprekken maar van de vaste medewerkers geeft ongeveer 45% maar aan dagelijks of wekelijks feedback te krijgen...

**Dat is weinig.**

...en 70% van de seizoensmedewerkers geeft aan feedback te krijgen. Waarom denk jij dat dat niet helemaal met elkaar rijmt? Dat de beoordelaars wel...

**Kijk, ik denk dat he de beoordelaars, dat zijn meestal de managers, en die hebben natuurlijk wel veel contact met het personeel maar niet zo veel personeel als degene die ze niet beoordelen. Dus de supervisors hebben het meeste contact met het personeel bij ons, ik heb het even over de Rental. Dat zijn natuurlijk niet de beoordelaars dus wij, ik denk dat als ik iemand aanspreek he dan zie ik ja als ik iets zie dan spreek ik iemand eropaan, als ik iets zie wat niet goed is of wat wel goed is he dan geef ik daar feedback over. Dus ik denk van mezelf nou daar zit wel of, ik denk dus dat iedereen wel goed genoeg feedback krijgt.**

Ja maar stuur jij ook de supervisors daaropaan?

**Ik probeer het zo veel mogelijk te doen ja. Alleen ja het is natuurlijk een stuk lastiger om het te, te toetsen. Maar het is wel een mooie manier om dus te zien van he dat mensen toch wel wat meer feedback willen. En ja...**

Nou van wie vind jij dat de medewerkers feedback moeten ontvangen? Er wordt ook vaak gekozen voor het krijgen van feedback van collega’s of door de medewerker zelf. Hoe zou dit volgens jou vertaalt kunnen worden naar de praktijk?

**Nou, ik vind het belangrijk dat je zowel van je collega's dat je daar feedback van krijgt als de supervisors. Kijk uiteindelijk is het he is het, het makkelijkst om via een leidinggevende feedback te krijgen. Ik denk dat ze daar het sneller van overnemen of van aannemen in ieder geval dan dat je het allemaal via een collega doet. Maar als je bijvoorbeeld een hele ervaren jongen hebt staan op de baan en die leidt ook wel eens de piste en daar wordt ook wel veel van aangenomen dus ja ik denk dat feedback van collega's ook wel een hele belangrijke is.**

En zoek jij ook die feedback op als je een functioneringsgesprek met iemand aangaat. Stel je hebt die persoon niet genoeg gezien...

**Hoe bedoel je dat precies?**

Dat je bijvoorbeeld aan medewerkers vraagt die veel in contact zijn met...

**Oh ja, ja absoluut. Wat ik doe is sowieso bespreek ik altijd alles vooraf met mijn supervisors en ja vanuit dat, vanuit daaruit ga ik verder.**

Oké, dan heb je: Functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers. Nou je ziet hier dat 40% van de beoordelaars zijn nog neutraal of oneens...

**Ja.**

Waar denk jij dat dat door komt?

**Door het aantal functioneringsgesprekken. We hebben nu in principe 1 functioneringsgesprek en ja ik denk dat dat een beetje verwatert na een langere tijd dus ik denk dat het, het beste is om dan 2 he zoals ik net al aangaf om 2 functioneringsgesprekken te doen omdat je dan he kan je, kan je controleren of de doelstellingen behaald zijn of dat er...**

Dus dat het allemaal productiever gaat worden?

**Ja, vanuit daaruit wel ja.**

Nou uiteindelijk is er dan een cijfer gegeven en het gemiddelde is een 6.3. Dat is een magere voldoende.

**Ja dat is heel mager.**

Waarom denk jij dat het niet zo hoog ligt. Puur door de frequentie van de gesprekken?

**Ja door de frequentie en ja we zijn nooit echt heel erg serieus omgegaan met de functioneringsgesprekken. Ik denk dat het vanaf afgelopen jaren dat het een beetje iets is geworden.**

En weet jij wel hoe je dat aan moet pakken?

**Nou, ik heb wel vanuit, vanuit personeelszaken he wat formulieren gekregen hoe ik een functioneringsgesprek houd. Ik heb ook wel wat dingen opgezocht uiteraard. Ja, dat eigenlijk.**

Oké dan heb ik hier de resultaten, de meest opvallende resultaten van de vaste medewerkers. \*Geeft de respondent het formulier met de meest opvallende resultaten van de vaste medewerkers\*. Nou, hoe vaak heb jij een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld? Daar kwam wel uit dat het aantal jaren in dienst niet vaak rijmt met dat het 1 keer per jaar zo moet zijn. Hoe denk jij dat dit komt? Is het echt iets van de laatste jaren dat het echt 1 keer per jaar is of...

**Nou ja in principe heb ik wel altijd een functioneringsgesprek gehad. Ja dat weet ik eigenlijk niet hoe dat precies...**

Want hoe lang ben jij werkzaam hier?

**Ik ben nu 5 jaar werkzaam hier.**

En in die 5 jaar is er elk jaar een functioneringsgesprek geweest?

**Ja ik denk, nee trouwens, toen ik vast in dienst kwam, vanaf dat moment kreeg ik functioneringsgesprekken. Dus dat is 3 jaar.**

Dus je weet niet per se waar dat dan vandaan komt?

**Nee dat durf ik niet te zeggen.**

Nou, of ze er tevreden over zijn, bijna 40% zou vaker een gesprek willen en dat komt eigenlijk ongeveer wel overeen met de beoordelaars, daar zou ook ongeveer de helft vaker een gesprek willen voeren. Dus dat komt wel overeen. Nou, zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende naast de functioneringsgesprekken? 70% zou dat willen. De helft van die 70% zou dat dagelijks of wekelijks willen en de andere helft maandelijks of ieder kwartaal. Op welke momenten geef jij feedback? Als iemand iets goed doet, of als iemand iets fout doet...

**Nou ja beide. Het is makkelijker om negatief te zijn natuurlijk. En daar probeer ik ook de supervisors heel goed op aan te sturen he dat het bijvoorbeeld negatieve feedback veel makkelijker is om te geven dan positieve feedback en ik probeer er altijd wel een beetje op te hameren dat he in ieder geval, dat ze ook wanneer er goeie dingen gebeuren dat in ieder geval he dat ze, dat ze worden beloond of dat er wordt gezegd van nou he goed gedaan of goed bezig. Want daardoor wordt uiteindelijk iemand productiever, blijer.**

Op welke manier beloon je dan?

**Met een... we hebben wel eens iemand wat extra geld meegegeven voor op z'n vakantie. Was bijvoorbeeld he de shaper, degene die het funpark deed, die dus eigenlijk he een supermooi funpark heeft neergezet die he het allemaal goed deed en die zorgde ervoor dat het funpark weer een beetje ging leven nou ja weet je daar hebben wij profijt van en daar mag hij dus ook profijt van hebben. Dat is in principe 1 keer gebeurd en dat is nu he wordt het een beetje lastiger allemaal. Maar ja beetje op die manier proberen we dat te doen. Net zoals, we hebben wel eens wat spullen over, we hebben wel eens wat oud materiaal dat niet wordt gebruikt. Nou we proberen het een beetje op die manier, een beetje te motiveren eigenlijk.**

En als jij iemand moet aanspreken op verbeterpunten, hoe pak je dat dan aan?

**Nou, ja het is vooral belangrijk om diegene uit te leggen waarom het anders moet dus het is niet zo zeer van he dat diegene het fout doet. Fouten maken weet je dat doet iedereen, dat maakt niet uit hoe oud je bent, hoe goed je bent, je maakt fouten. Het is gewoon belangrijk om het menselijk te houden en wat ik al zeg het is belangrijk om diegene aan te spreken met he waarom iets niet werkt of waarom het niet goed is in plaats van iemand een, een onofficiële waarschuwing te geven ervoor of iets in die trant.**

Oké, nou: Van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Dat komt ongeveer ook wel overeen met de beoordelaars, bijna de helft zou ook graag feedback ontvangen van collega’s naast de leidinggevende.

**Oké, ja.**

Hoe denk jij dat je dit waar zou kunnen maken? Dat ook medewerkers elkaar feedback gaan geven.

**Ja, dan moet je een soort van cultuur creëren he. Een hele lastige is dat.**

Want stimuleer jij je ze op dit moment om dat te doen?

**Nee, eigenlijk niet. Dat gaat bij ons vanzelf. Dat in ieder geval, dat ze elkaar ook gewoon aanspreken op bepaald gedrag. Kijk we werken natuurlijk wel met redelijk jonge mensen dus het blijft natuurlijk wel een beetje lastig dus uiteindelijk gaat het van he, van het vaste personeel dat al wat ouder is, die geeft dat feedback aan het jongere personeel. Maar niet andersom. Dus ja hoe ga je dat...**

Oké dus dat vind je nog een lastige.

**Ja dat is een hele lastige ja.**

Nou, wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren? Want dit jaar vindt het in september plaats en nu heb ik gevraagd op welk moment de vaste medewerkers het zouden willen en meer dan de helft zegt toch van dat ze de gesprekken liever na het hoogseizoen zouden willen dan voor het hoogseizoen. Weet je waarom het nu voor het hoogseizoen plaatsvindt?

**Nee dat weet ik eigenlijk niet.**

Daar heb jij geen beslissing in?

**Nee dat is eigenlijk altijd al zo geweest dat ze net voor het seizoen gaat beginnen dat het daar, dat ze daarzo dat het daar gewoon plaatsvindt. Ik zou het ook het liefst na het hoogseizoen willen doen.**

Maar denk je dat dat haalbaar is?

**Dat zeker, ja dat is wel haalbaar denk ik hoor. Kijk je moet gewoon de tijd maken en ja ik denk dat het ook belangrijk is om, voor het personeel…**

En jij zegt dan dat als je dan 2 gesprekken per jaar zou kunnen voeren dan heb je dan, zou je het liefst dus in september voor het hoogseizoen die planning maken en in april dat je daarop terugkomt.

**Ja dat zou de meest ideale situatie zijn.**

Oké nou het functioneringsformulier, deze \*geeft het functioneringsformulier\*, deze krijgen jullie dan word je beoordeelt door middel van de keuzemogelijkheden: onvoldoende, voldoende, goed. En nu heb ik dus gevraagd van vinden jullie dat genoeg mogelijkheden. En nu vindt bijna de helft dat er meer keuzemogelijkheden moeten zijn dan alleen onvoldoende, voldoende, goed. En 20% zou ook graag met een cijfer beoordeeld worden met een cijfer en 27% is gewoon tevreden. Wat vind jij hiervan, dat je drie keuzes hebt om uit te kiezen voor...

**Ja ik ken het in principe niet anders dan dit dus ja ik vind het goed. Maar op zich cijfermatig werken is ook gewoon goed dan heb je in principe veel meer mogelijkheden.**

Ja de meeste zouden dus willen dat je dan hebt: zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende. Maar jij vindt het oude wel prettig werken?

**Nee, nee trouwens wat ik wel eens heb bij gesprekken. Dan heb ik ook wel eens wat vaker tussen onvoldoende en een voldoende zet, tussen voldoende en de goed, een ruim voldoende. Dus ja, nee ja dat is zeker waar ja, nu ik er zo over nadenk.**

Ik heb dan ook gevraagd: waarop zou je graag beoordeeld worden. En dan had ik op je resultaten, op je gedrag of op je traits, dat zijn je kenmerken/trekken van de medewerkers. En nu willen de meeste beoordeeld worden op hun resultaten, daarna het gedrag en daarna de traits. Waar heb jij het gevoel dat je het meeste op beoordeelt?

**Ja, resultaten, ja.**

En vind je dat ook het belangrijkst?

**Ja uiteindelijk resultaat en gedrag samen, ik vind eigenlijk dat dat een beetje samengaat. Ja uiteindelijk zijn de resultaten gewoon superbelangrijk. Uiteindelijk draait het daar allemaal om toch?**

Ja, nou de stelling: Functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht. Nou een derde is toch wel neutraal of oneens met deze stelling.

**Ja, nee dat ben ik zeker mee eens. Gewoon puur omdat je het, het is wel een functioneringsgesprek alleen er worden soort van doelen gesteld maar toch ook weer net niet.**

Hoezo net niet?

**Nou ja, kijk hierzo...** \*wijst naar het formulier, het kopje verbeterpunten\*

Want jij houdt je vast aan het formulier?

**Nee, nee dat is net zoals ik, de verbeterpunten heb ik omgezet afgelopen seizoen naar doelstellingen. Dat vind ik uiteindelijk veel belangrijker dan de verbeterpunten he althans het komt een beetje op hetzelfde neer alleen je verwoord het anders en je zorgt ervoor dat he dat je niet iemand zegt van he jij moet dit verbeteren nee he, waar gaan we aan werken om het op een andere manier te laten gaan en dat, dat vind ik gewoon belangrijk.**

En doe je dan ook uiteindelijk nog iets met die doelstellingen behalve ze opstellen?

**Nou ja, uiteindelijk he tijdens het volgende functioneringsgesprek gaan we dat dan bespreken.**

Maar dat is dan een jaar later?

**Ja dat is een jaar later en dat vind ik weer te lang en daarom is het belangrijk om functioneringsgesprekken te voeren voor het seizoen begint, dan kan je je doelen gaan stellen en dan na het seizoen kan je dan daarop terugkoppelen.**

Oké nou zij geven gemiddeld een 6.1 dus dat is ook weer een magere voldoende. Bij deze vraag mocht je dan ook je tips en ideeën geven en antwoorden die vaker terugkwamen waren vaker gesprekken voeren of vaker korte evaluatiegesprekken tussendoor, meer feedback ontvangen tijdens het werk of werken met doelstellingen. En jij denkt dat dit haalbare ideeën zijn?

**Naja sowieso is feedback altijd heel erg belangrijk, ook gewoon tijdens het werk want je kan beter iemand meteen aansturen of wijzen op he wat anders moet op zijn fouten, dan dat je het in een gesprek naderhand doet want ja dan leert iemand er wat minder van. Dat is gewoon he daar actief mee bezig zijn.**

Oké, maar dan was dit het over de vaste medewerkers en dan hebben we nog de seizoensmedewerkers.

**Ja daar ben ik heel erg benieuwd naar.**

Geef jij seizoensmedewerkers wel eens functioneringsgesprekken?

**Nee, nooit.**

En er zijn ook mensen die het wel doen maar jij doet dat niet. Maar 60% zou dat wel graag willen. Wat vind jij daarvan dat zij geen functioneringsgesprek krijgen?

**Ja ik vind het een hele lastige want ongeveer ik denk 80% van mijn bestand is een seizoensmedewerker.**

Dus jij denkt niet dat het haalbaar zou zijn?

**Ja alles is in principe haalbaar zolang je daar tijd voor vrij maakt en hebt. En dat is denk ik het lastigste. Kijk en ik snap dat he iedereen wil horen wat hij goed doet en he wat er beter kan.**

Maar zou dat dan op een andere manier kunnen in plaats van een functioneringsgesprek?

**Nou ja, ja. Ik denk sowieso dat bijvoorbeeld bij het inwerken, dat je het inwerken, het inwerken kan al heel anders op een andere manier. Wat het nu is dat het er bijvoorbeeld niet wordt bijgehouden wat iemand al kan, wat hij onder de knie heeft en wat hij kan verbeteren. En ik denk dat we daarin wel een flink grote stap kunnen gaan zetten.**

Dus dat er gelijk bij het inwerken al naar gekeken wordt?

**Ja, dat je, dat iemand weet wat diegene, wat hij kan. En dan weet je ook in principe gelijk of iemand functioneert of niet. En als wij dat op een bepaalde manier kenbaar kunnen maken dus he ik noem maar iets heel stoms als je iemand een paspoort geeft of zo. Even een heel simpel idee maar dat jij bijvoorbeeld de piste kan openen of al kan sluiten of dat soort dingen. Dan weet diegene ook gelijk hoe hij zelf een beetje functioneert. En maar echt functioneringsgesprekken, dat is denk ik wel heel lastig.**

Dat zou niet haalbaar zijn volgens jou?

**In mijn optiek niet, nee.**

Oké, nou, zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende of je collega’s? Bijna iedereen wil graag feedback ontvangen van leidinggevenden en/of collega’s en bijna iedereen geeft aan dit ook te krijgen dus bij de seizoensmedewerkers is dat in ieder geval gerijmd met elkaar dus dat is in ieder geval mooi. Dus nou ik heb ook aan hun gevraagd op welk moment zij dat dan zouden willen. Nou bijna iedereen zegt of in de eerste 2 maanden of halverwege hun contractduur. Maar zou jij dus aan het begin graag vast willen stellen wat kan iemand, waar moet iemand aan werken. Maar wanneer zou je daar dan op terugkoppelen?

**Nee ik denk dat bijvoorbeeld halverwege dat je dat kan terugkoppelen en ja he halverwege het seizoen moet in principe seizoen moet iedereen in principe goed genoeg kunnen functioneren om de functie te vervullen. En mocht iemand dat dus niet, nog niet functioneren dan kan je diegene daarop aanspreken.**

Maar denk je niet dat halverwege het seizoen het aller drukste moment is?

**Zeker.**

Dan is het toch niet haalbaar om halverwege het seizoen terug te koppelen?

**Ja dat is dan weer inderdaad een andere kant. Ja even kijken hoor, ja dat zou dan rond januari zijn.**

En ze gaan per 1 april uit dienst?

**Ja.**

Maar in ieder geval op voorhand zou al een verschil zijn met hoe het nu is? Als je op het begin vast stelt wat iemand wel en niet kan.

**Ja.**

Oké, nou, op welke manier zou jij graag feedback willen ontvangen over jouw functioneren?

Meer dan de helft door middel van een functioneringsgesprek en een derde door middel van feedback wanneer zij aan het werk zijn. Een functioneringsgesprek is volgens jou niet haalbaar om met iedereen te doen en feedback geeft iedereen aan dat ook wel te krijgen.

**Ja.**

En waarop ze het liefst feedback willen ontvangen is eigenlijk ongeveer hetzelfde als de vaste medewerkers. Het liefst op resultaten, daarna op gedrag en als laatste op de traits. En jij geeft ook aan dat jij dit ook het belangrijkste vindt.

**Ja, inderdaad.**

Oké en in het algemeen. Hoe ervaar jij het huidige beoordelingssysteem als je dit zo hebt gehoord?

**Ja beetje ouderwets eigenlijk, althans ik denk dat je er veel meer uit kan halen.**

En ook inhoudelijk bedoel je? Of puur qua frequentie?

**Nee ik denk vooral de frequentie, de doelstellingen. Ja kijk inhoudelijk ja dat zou je waarschijnlijk ook wel vooruit in kunnen gaan natuurlijk. Ik weet niet hoe oud dit beoordelingssysteem eigenlijk al is maar voor mij is het redelijk gedateerd. Ik weet hoe ze dat bij andere bedrijven doen. En ik denk dat het sowieso wel een keer handig is om ergens anders te kijken hoe...**

Maar jij houdt je dus wel in de basis vast aan het functioneringsformulier?

**Ja**.

Oké. En wat is voor jou de reden om functioneringsgesprekken te voeren?

**Vooral om het gesprek aan te gaan met de werknemers maar ook dat zij zelf he dingen aan kunnen geven waar ze mee zitten of wat zij veranderd willen zien worden of dat ze eigenlijk gewoon even een momentje hebben met de werknemer zelf. Zo zie ik het eigenlijk echt. Het is niet echt een beoordelingsgesprek of zo he. Het is natuurlijk uit twee kanten. Ja ik vind het belangrijk ook gewoon om te weten hoe een werknemer zelf erin staat, hoe hij over zichzelf denkt en hoe hij over SnowWorld denkt.**

Dus jij hebt wel het gevoel dat het tweezijdig is?

**Ja absoluut. En ik haal ook gewoon wel wat dingen af en toe eruit. Althans afgelopen seizoen heb ik wel wat dingen eruit kunnen halen waar ik ook van dacht van nou weet je dat zijn toch wel dingen waar we echt een verandering in moeten maken. Waar een supervisor op kunnen worden aangestuurd of he zoiets in ieder geval.**

Oké, wil je verder nog iets kwijt over hoe het nu is en wat er nog veranderd kan worden?

**Nou, ja, ik zie wel graag dat er vaker een functioneringsgesprek inplannen voor de werknemers. Dat vind ik sowieso al een belangrijke. Het is vooral belangrijk om sowieso het om nou ja het functioneren te bespreken van de werknemer maar ook om ze echt te controleren of te checken he dat echt de doelstellingen zijn behaald. Waar wel weer een verbeterpunt in zit of iets in die trant.**

En die doelstellingen zou je dan samen opstellen of laat je die dan door de medewerker zelf opstellen?

**Nee dat zou ik samen opstellen. Ik vind het ook superbelangrijk hoe iemand zelf erin staat en hoe die ergens tegenaan kijkt en vanuit daaruit moet je dan een plan trekken eigenlijk.**

Oké, nou dan hebben we denk ik alles wel besproken.

**Nou, top.**

Dan wil ik je heel erg bedanken.

**Ja jij ook bedankt, heel interessant allemaal.**

1. Uitgewerkt interview respondent 2, afdeling Skischool

Nou ik ben student aan de hogeschool leiden en ik studeer human resource management en in het kader van mijn afstuderen doe ik een onderzoek naar het huidige beoordelingssysteem van SnowWorld Zoetermeer, ik richt me alleen op Zoetermeer. Op dit moment krijgen officieel alle vaste medewerkers 1 keer per jaar een functioneringsgesprek, dat is het huidige beoordelingssysteem en de HR-manager die vroeg zich af om verschillende redenen of dit nog wel werkt. Nou ik heb dit aangepakt door SnowWorld te verdelen in 3 groepen en dat zijn dan de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers omdat de seizoensmedewerkers dus officieel geen functioneringsgesprek krijgen en wat zij daar ook van vinden. En ik heb elke groep dan een andere enquête opgestuurd en daar de resultaten van verwerkt. En nu wil ik graag met jou per groep doorlopen wat de meest opvallende resultaten daarvan zijn. En ik neem dit gesprek met jouw toestemming op en ik stuur naderhand de uitgeschreven versie naar jou. En de verwerking van de gegevens is vertrouwelijk dus jij blijft anoniem, alleen je afdeling wordt erin benoemd.

**Oké, duidelijk.**

Heb je op voorhand nog vragen?

**Nee, duidelijk.**

Oké. Nou dan wil ik graag beginnen met de beoordelaar, dat is deze. \*geeft document meest opvallende resultaten beoordelaar\*. Als eerste wat het meest opvallende was is hoe vaak voer je gemiddeld een functioneringsgesprek per medewerker en ben je tevreden over dit aan aantal. Nou wat daaruit is gekomen is dat 10 procent 1 keer per jaar voldoende vindt, 50 procent, of 1 keer per 2 jaar, 50 procent vindt 1 keer per jaar voldoende en 10 procent voert het 1 keer per jaar en vindt dat niet voldoende en 30 procent voor de 2 keer per jaar en vind dat voldoende. Dus eigenlijk vindt 60 procent 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar voldoende en 40 procent zou graag vaker dan 1 keer per jaar een gesprek willen voeren. Wat is jouw ideale situatie?

**Ik denk dat 1 keer per jaar voldoende zou kunnen zijn op het moment dat je dit goed, goed aanpakt, aangezien wij seizoensgebonden zijn zouden we misschien 2 keer per seizoen ook kunnen werken omdat je per verschillend seizoen, zomerseizoen en het winterseizoen, andere verantwoording en andere taken hebt dus misschien is het dan fijn om juist specifieker te gaan kijken naar wat er gebeurd is en wat er moet gaan gebeuren on wat de veranderingen moeten zijn. Dus in principe zou ik zeggen 1 of 2 keer.**

En jij zegt 2 keer, dat zou dan in hetzelfde seizoen…

**Ja bijvoorbeeld een, een functioneringsgesprek na de winterperiode en na de zomerperiode.**

Waar praten we dan over?

**Bijvoorbeeld in, in maart/april na ons winterseizoen waarbij de druk veel hoger ligt en ook na de zomerperiode waarbij de druk lager is maar meer voorbereidend werk wordt gedaan dus dat is inderdaad september/oktober.**

En zit er dan nog een verschil tussen die 2 gesprekken?

**Nou, ik denk dat je dat wel met dezelfde poel aan medewerkers doet dus alleen de vaste medewerkers en, ja het verschil is alleen de verantwoording is natuurlijk iets anders. Dus in ieder geval, als ik kijk naar de skischool, zijn de verantwoording anders omdat je voorbereidend bezig bent voor je winterseizoen in de zomer, dus er zijn andere belangrijke taken, het takenpakket is gewoon iets anders.**

En kijk je dan ook terug naar het vorige gesprek of zie je dat puur als 2 losse gesprekken.

**Nee ik denk dat je ook terug moet kijken naar het vorige gesprek omdat je, je geeft uiteraard punten aan waarmee ze zich kunnen verbeteren en waar de focus op moet liggen dus dan kijk je zeker terug.**

Oké. Oké dus jij zegt 2 gesprekken dat is de max?

**Ja.**

Nou er is ook gezegd, geef je feedback aan je medewerkers naast de functioneringsgesprekken? 80 procent van de beoordelaars zegt dat ze er dagelijks of wekelijks doen. Maar van de vaste medewerkers zegt ongeveer 45 procent dat het dagelijks of wekelijks gebeurt. En 70 procent van de seizoensmedewerkers zeggen dat, ja waarom denk je dat het niet helemaal met elkaar rijmt?

**Omdat als ik puur naar de skischool kijk zie ik dat de, de mensen die bij ons op kantoor werken dat, ja die werken heel nauw met elkaar samen waardoor je eigenlijk op dagelijks niveau bezig bent met, met elkaar en ook elkaar feedback kan geven waardoor je heel snel kunnen schakelen. En misschien is dat op andere afdelingen anders bijvoorbeeld bij de uitgifte zie je dat de afstand naar de supervisors groter is vanaf, vanaf de manager. Omdat die niet op dezelfde werkvloer bezig zijn en vanuit de skischool zit je altijd op hetzelfde kantoor en ben je met dezelfde taken bezig waardoor je heel snel met elkaar kunt schakelen.**

Dus je denkt dat dat op jouw afdeling niet van toepassing is?

**Ik denk het niet want ik denk dat er bij ons, dat ze bij ons allemaal zeggen dat wij op dagelijkse basis, ja met elkaar bezig zijn met het aansturen van, en het aanpassen van de zaken waarbij, waarbij verbetering nodig is.**

Van wie vind jij dat de medewerkers moeten ontvangen? De leidinggevende zegt 80 procent, dat de leidinggevende dat moet doen. 50 procent zegt ook van de collega’s en 30 procent zegt van zichzelf via een zelfreflectie. Nou er wordt ook vaak gekeken, gekozen voor het krijgen van feedback van collega’s of door de medewerkers zelf. Hoe zou dat volgens jou vertaald kunnen worden naar de praktijk?

**Nou goed wij werken bijvoorbeeld met een seizoen evaluatie, daarin kun je elkaar natuurlijk ook aanspreken op, ja bepaalde verantwoordingen of bepaalde zaken waarvan je zegt van, hier ben ik niet tevreden over en dat hoeft niet altijd per se persoonlijk te zijn maar dat kan ook in, in, in de algemene groep. Dus dan word je toch getriggerd door bijvoorbeeld opmerkingen van iemand anders. Wij doen dat nu als seizoen evaluatie. Maar goed dat zijn natuurlijk ook op, op wekelijks of op maandelijkse basis kunnen dat je met een vaste groep gaat kijken hoe het de afgelopen periode er aan toe ging.**

Dus puur met de vaste medewerkers in een groep heb je dan een gesprek daarover.

**Bijvoorbeeld ja dat zou kunnen en daarnaast ja kijk wij doen dat natuurlijk sowieso vanaf, vanaf manager of assistent-manager sturen wij de rest aan en geven ook direct de feedback maar ik ben het er ook zeker mee eens dat je onderling gewoon als stafmedewerker of als supervisor elkaar moet kunnen aanspreken op de verantwoordingen.**

Oké. De stelling functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers. Daar zie je dat eigenlijk 40 procent nog neutraal of oneens is met deze stelling, ja waar denk jij dat dit er komt?

**Omdat er de afgelopen jaren niet heel consequent is gewerkt met functioneringsgesprekken. En, dus het, het, het, het meetmoment is ook lastig denk ik omdat de ervaring nog niet zo hoog ligt bij de medewerkers.**

Oké.

**Afgelopen jaar of afgelopen 2 jaar zijn wij naar mijn idee meer gaan werken met functioneringsgesprekken.**

Ja.

**En voor voorheen werd tot minder gedaan. Dus ik denk, ja dat het nog een beetje zoeken is voor de voor de medewerkers om, om te kijken of dat je daarmee ook echt, of dat echt productief is. En dat heeft pur te maken met ervaring.**

Oké. Gemiddeld is het een cijfer gegeven met een 6 punt 3, nou dat is een magere voldoende. Waarom denk jij dat het cijfer niet zo hoog ligt?

**Lastig. Nou ik denk dat er altijd stappen mogelijk zijn, dat is, laten we dat vooropstellen. Omdat het vrij globaal gebeurt misschien. Op het moment dat je meer in detail treedt dat mensen dus eerder getriggerd worden om, om daar ook echt de informatie uit te halen. En om daarmee, ja hoe zeg je dat goed? Dat ze daardoor ook echt vinden dat ze, dat ze punten meekrijgen bij waarmee ze kunnen gaan werken of waaraan ze kunnen gaan werken. En ja hoe globaler dat is, hoe minder punten je natuurlijk persoonlijk meekrijgt. Ja in die zin kan ik me voorstellen dat beoordelingssysteem nog voor verbetering vatbaar is.**

Maar wat is er voor jou dan nodig?

**Nou werken met, met doelstellingen en targets bijvoorbeeld en dat je daar ook op beoordeeld wordt en dat wordt momenteel niet direct gedaan.**

Nee dat hoor, dat heb ik vaker gehoord. Oké nou dan, dan was dit van de beoordelaars, dan nu de meest opvallende resultaten van de vaste medewerkers. \*Geeft document meest opvallende resultaten vaste medewerkers\*. Hoe vaak heb je een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld, dat heb ik gevraagd en daar zag je dat het niet rijmt met hoelang iemand in dienst dus er staat dan: ik ben 10 jaar in dienst, hoe vaak heb je een gesprek gehad ja 3 keer bijvoorbeeld. Maar jij denkt dat dit komt omdat pas de afgelopen jaren…

**Ja precies.**

…hier consequenter mee om wordt gegaan.

**Omdat het pas de laatste jaren, nou dat er meer op gelet wordt en dat er misschien ook meer vraag is vanuit de medewerkers.**

Want waarom denk je dat die verandering toen is gekomen, door de vraag vanuit de medewerkers?

**Ja, en dat ook aan te kaarten bij, bij die zowel directie als, als HR.**

Mmm, oké. Ben je tevreden over dit aantal, bijna 40 procent zou vaker een gesprek willen en dat zijn vooral medewerkers die nog nooit een gesprek hebben gehad of die er 1 keer per jaar krijgen.

Eentje krijgen nou dat komt ongeveer overeen met de beoordelaars dat ze liever bijvoorbeeld 2 keer per jaar een gesprek zouden krijgen.

Zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende naast functioneringsgesprekken, 70 procent zou dat willen en de helft, de helft van die 70 procent dagelijks of wekelijks en de andere helft maandelijks of ieder kwartaal. Wanneer geef jij iemand feedback?

**Ja ik, ik denk dat wij echt heel direct met elkaar communiceren bij ons bij de skischool dus dat is, dat is anders in vergelijking met andere afdelingen en die directe communicatie zorgt ervoor dat je eigenlijk gewoon, nou ja wat ik al zei op dagelijks niveau bezig bent met feedback geven. En direct aan het sturen bent. Dus niet dat je aan het eind van de dag weer gaat zitten of dat je aan het einde van de week gezamenlijk gaat zitten. Maar gewoon echt op dagelijks niveau. Puur op het moment zelf gelijk de feedback of de sturing.**

Maar geef jij puur feedback op sturing of ook op bevestiging, dat iemand iets goed doet bijvoorbeeld.

**Nou bevestiging misschien te weinig en dat komt omdat je dan geen officieel moment plant en daarom is een functioneringsgesprek natuurlijk wel, ook voor de medewerkers heel erg fijn omdat ze daar wel de bevestiging krijgen dat zaken heel erg goed gaan, natuurlijk zeggen je het wel alleen… Niet voldoende, ik denk dat dat altijd meer kan.**

Oké. En van wie wil je graag feedback ontvangen over je functioneren? Nou, bijna de helft zou ook graag feedback ontvangen van de collega’s naast de leidinggevenden.

**Ja snap ik, uiteindelijk denk ik dat je als medewerker alleen maar een positiever gevoel krijgt op moment dat je… hoe meer je met elkaar werkt dat je elkaar ook gewoon eerlijk durft te zeggen hoe, hoe, hoe het er voorstaat.**

Ja.

**En dat je, nou als je een compliment krijgt van een collega dat het altijd fijn is en uiteindelijk, als ik het naar mezelf zou verplaatsen zou ik het ook fijn vinden als ik direct een, een commentaar zou krijgen want daar kan je direct wat mee doen. Dus dat mag ook gewoon voor je naaste collega’s, dus ik, ik kan me dat goed voorstellen.**

Maar denk je dat bij jouw afdeling al een beetje heerst die cultuur of…

**Ja dat denk ik wel. Omdat wij vanaf bovenaf dit van de directe communicatie zijn, gebeurd dat onderling ook.**

Oké. Ja wat vind jij een goed moment om een gesprek te krijgen, wat jij al zei nou meer dan de helft wil de gesprekken na het hoogseizoen in april en jij staat dan ook voor het hoogseizoen maar nu op dit moment wordt het in september gedaan en dan zeg jij dus in september en in april.

**Ja omdat je in september merk je dat, eigenlijk die positieve vibe vanuit de winterperiode dat die al een beetje verdwenen is. En in de zomerperiode heb je gewoon een ander takenpakket.**

Wat is het grootste verschil met de zomerperiode?

**De drukte. Dus de massa die natuurlijk op de werkvloer, op werkvloer komt dus je bent minder bezig met de operationele zaken en meer bezig met voorbereidingen in de zomerperiode en wij ook andere producten als skischool zijn. Dan kijken we naar een summercamp bijvoorbeeld, een product wat, wat, wat echt heel wat anders is in vergelijking met je ski of je snowboard lessen en waar ook andere verantwoordingen liggen dus dan kun je ook apart worden beoordeeld.**

Dus jij denkt ook dat die doelstellingen met elkaar zullen verschillen voor de zomer en voor de winterperiode.

**Ja zeker weten.**

Ja dit is dan het functioneringsformulier \*geeft het functioneringsformulier\*, werk jij hier mee?

**Ja klopt.**

Ja je krijgt als je op de volgende pagina kijkt, heb je dan die stellingen en dan word je met een onvoldoende, voldoende of een goed beoordeeld. Nu heb ik gevraagd: vinden jullie dat wel voldoende dat je 3 keuzes hebt voldoende, onvoldoende of goed.

**Ik denk het niet.**

Nee, zij vonden dat ook niet, bijna de helft wil meer keuzemogelijkheden dus dat je hebt zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende en zwaar onvoldoende en 20 procent zou ook graag een cijfer willen. Eigenlijk is maar een kwart echt tevreden over dat je puur deze drie mogelijkheden hebt.

**Eens, uiteindelijk zie ik ook dat er op het moment dat ik beoordeel dat ik ook regelmatig een vinkje zet bij voldoende en goed omdat ik vind dat het er tussenin zit.**

**Het is niet altijd of voldoende of goed. Want soms is er wel verbetering, voor verbetering vatbaar maar zie je dat, dat ze wel degelijk al wel goed hun best doen bijvoorbeeld en dan vind ik voldoende weer te weinig.**

En wat vind je verder van het functioneringsformulier?

**De opzet is op zich prima. Ik zie wel dat er in de vraagstelling, maar het is niet zo heel specifiek, het is echt heel algemeen en niet per afdeling specifieker uitgewerkt.**

En zou je dat wel willen per afdeling?

**Ja, omdat ik vind dat je ook per afdeling verschillende verantwoordingen en takenpakket hebt. Ik denk dat je daarmee nog gerichter kunt, kunt beoordelen.**

Ja ik heb dan ook gevraagd waarop zou je graag beoordeeld willen worden en dan zegt 55 procent op hun resultaten, 34 procent op hun gedrag en 11 procent op hun traits, dus hun kenmerken. Waar beoordeel jij het meest op van deze 3?

**Nou niet zozeer resultaten omdat wij, dat is bij ons meer een algemene, een algemene taak om daar natuurlijk dat, dat goed op orde te hebben en dat ligt niet zozeer bij de medewerkers. Dus meer puur op, op gedrag en op, ja hoe, hoe, hoe de functie wordt ingevuld en of dat je daar tevreden mee bent. Of dat het takenpakket naar behoren wordt, ja, of dat je daarmee goed aan de slag gaat of dat jij alle werkzaamheden goed oppakt of dat je wel structuur hebt in je werkzaamheden enzovoort.**

Ja maar denk je dat het dan bij jou afdeling niet nodig is om de resultaten te beoordelen?

**Jawel, maar niet bij de medewerkers.**

Wat bedoel je daar precies mee?

**Nou, ik denk dat dat meer bij manager of bij assistent-manager ligt. Dus ik denk dat de medewerkers zijn meer verantwoordelijk voor de planning en voor het operationele aspect. En niet zozeer voor de eindresultaten, uiteindelijk speelt natuurlijk alles mee want ze kunnen de totale beleving, is het heel belangrijk dat het operationeel goed loopt. Dus dat dat kan ook invloed hebben op je resultaten, maar goed dat vind ik niet dat je zo kan beoordelen op, op de resultaten van het algemene plaatje.**

Oké. Functioneringsgesprekken geef mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht was een stelling en een, een derde hiervan is nog wel neutraal of oneens. Spreek jij verwachtingen uit, ben je daar mee bezig?

**Niet zozeer verwachtingen, wel bepaalde doelstellingen of bepaalde verbeterpunten. Dus ik zeg niet dat het echt een verwachting is dat ik zeg van dat, dat moet per se gebeuren of dat is aldus een vereiste. Maar je ziet dat iedereen zo zijn eigen verbeterpunten heeft. En dat kan te maken hebben met bij ons met een stukje concentratie of professionalisme of noem maar op hè dat zijn kleine dingetjes waarvan ik zeg van nou dat kan af en toe wat beter en dat vind ik eerder een, een richtpunt dan een verwachting.**

Ja, het gemiddelde cijfer van de vaste medewerkers was om 6 punt 1 dus ook wel een magere voldoende en ik heb die laatste vraag heb ik dan opengelaten van wat zouden we moeten doen om dat hoger te krijgen en de antwoorden die wat vaker terugkwamen waren: vaker gesprekken voeren en dat geef jij zelf ook aan, vaker korte evaluatiegesprekken voeren, dat doe jij ook door die seizoens evaluatie zei je…

**Ja.**

…meer feedback ontvangen tijdens het werk of werken met doelstellingen. Nou dat heb je eigenlijk allemaal wel benoemd dus jij denkt ook dat dit haalbaar is om deze…

**Dan denk ik wel.**

…tips mee te nemen. Oké. En dan heb ik nog de seizoensmedewerkers \*geeft document meest opvallende resultaten seizoensmedewerkers\* die is iets anders ingericht omdat zijn natuurlijk geen functioneringsgesprekken krijgen. Geef jij functioneringsgesprekken aan de seizoensmedewerkers?

**Nee onze poule is te groot om, om daar 1 op 1 mee aan de slag te gaan. Wij geven wel ook daarbij op het moment dat wij zien dat iets niet goed is of wel goed is, geven we dat ook wel direct terug. Dus het is niet zo dat op dagelijkse basis gebeurt maar het is toch zeker zo dat we de mensen die die vaker werken, ook al zijn ze geen vaste medewerker, geven we wel de feedback dat bijvoorbeeld dat we complimenten krijgen over arrangementen of over de lessen. Of we geven ook de feedback als we zien dat er iets niet goed is.**

Ja 60 procent geeft wel aan dat te willen maar jij denkt niet dat het voor jouw afdeling, in ieder geval, haalbaar is.

**Ja of dat het haalbaar is dat ligt eraan waar je prioriteiten liggen kijk uiteindelijk is onze poule gewoon zo ontzettend groot, 150 man in de winterperiode. En dat betekent dat je daar heel veel tijd en energie je moet steken en is dat het waard, dat weet ik niet. Over het algemeen denk ik dat wij ook met, nou het uitspreken van de algemene waardering, dat we daar ook al wel heel erg ver mee komen. Want wij geven ook aan dat we blij zijn met de inzet van onze leraren in, na een kerstvakantie of na een seizoen. En dat kan ook natuurlijk door middel van bijvoorbeeld het de waardering door een borrel te organiseren of een, een ander moment te plannen waarbij je ze ja, in de groep toespreekt.**

Er werd ook gezegd, van bijna iedereen die wil graag hebt ontvangen en bijna iedereen geeft aan dit ook te krijgen we dus dat is zeker wel een punt waar goed op wordt gescoord.

En ik heb toen gevraagd wanneer je tijdelijk in dienst bent op welk moment zou je dat dan graag willen en dan zegt bijna iedereen in de eerste 2 maanden of halverwege zouden zij dus graag een functioneringsgesprek willen krijgen. En 10 procent wil het helemaal niet. Maar jij denkt dat het puur nodig is voor de medewerkers die hier veel werken en die echt iets hebben om ook iets over te zeggen?

**Klopt, omdat je ziet bij ons als skischool is het toch wat, wat ingewikkelder dan bij andere afdelingen omdat je bij ons niet met vaste diensten werkt maar dat ook kan zijn dat je maar 2 uur in de week werkt. En dat is natuurlijk heel wat anders dan dat je een vaste dienst pakt bij de horeca of bij de uitgifte. Want dan ben je, heb je een andere verantwoording en ander takenpakket. En bij ons is het echt zo dat je puur ingedeeld wordt op losse lessen en kan het best zo zijn dat er 1 leraar 8 uur op een dag werkt of, of 30 uur in de week.**

En heb jij zicht op die medewerkers, zou jij iets opzoeken, over zou kunnen zeggen?

**Ja, jazeker. En dat kan eigenlijk het hele kantoor dus het hele team van de staf, zouden dat in principe kunnen doen dus ook een stafmedewerker of de supervisor, geeft ook die feedback.**

En als jij dan functioneringsgesprekken voert, even over de vaste medewerkers, vraag jij dan ook aan je supervisors wat zij ervan vonden of ga, richt jij je puur op jouw zicht?

**Ik vraag ook uit.**

Ja.

**Ik vind het wel belangrijk omdat ook de mening te horen van de, de vaste medewerkers. Omdat je, ja soms kun je zelf natuurlijk niet goed beoordelen en kan er ook een reden achter zitten waarom iets, iets op die manier gaat.**

Ja ik vroeg me op welke manier zou je graag feedback willen ontvangen over je functioneren en meer dan helft zegt dus een functioneringsgesprek maar dat is niet helemaal haalbaar qua grootte van jouw afdeling. En een derde wil door middel van feedback wanneer ze aan het werk zijn en dat zeg jij dat dat ook wel gebeurt.

**Ja, niet op vaste basis.**

Maar puur als het nodig is… en waardering doe jij dus ook genoeg vind jij?

**Het kan altijd meer. Maar wij proberen zeker ook naar ons lerarenteam af en toe dan is het al is het via de mail om gewoon eventjes een bedankje te sturen na een drukke kerstvakantie van jongens bedankt voor, voor de inzet en de voor de tijd, we hebben weer een, een leuke vakantie gedraaid en ja dat kan soms ook voldoende zijn voor de leraar om even net dat beetje positiviteit mee te krijgen.**

En hoe doe je dat bij je vaste medewerkers, die waardering? Op dezelfde manier?

**Nou ik denk dat wij over het algemeen op de week wel afsluiten met een drankje door middel van de, de borrel bijvoorbeeld en is dat altijd een mooi moment om even gezamenlijk na te spreken hoe het dan ging en dan krijgt op iedereen altijd wel te horen of dat het wel positief of niet, of dat het negatief was.**

En beloon jij ook?

**Nou ik denk dat wij, dat wij lastig zijn met belonen, dat denk ik sowieso vanuit SnowWorld dat dat beperkt is en dat is op alle lagen denk ik dus ja belonen, ik denk niet dat dat genoeg gebeurd.**

Oké. En wat vind je er zelf van? Vind je dat dat wel moet gebeuren?

**Ik vind dat dat moet, zeker gezien de drukte en de druk die in bepaalde afdelingen of bepaalde, personen ligt in een winterperiode, vind ik dat je daar weer mee kan doen.**

Zoals wat?

**Nou dat kan, dat kan zijn door bijvoorbeeld de waardering te geven door een afdeling met elkaar een keertje een hapje te laten eten of zo ja, iets leuks te organiseren. Natuurlijk hebben wij de personeel borrels en dat is hartstikke leuk. Alleen en dat is in het algemeen, in algemene zin.**

Ja want dat is voor iedereen.

**Precies, soms is het ook goed om wat meer gericht te belonen denk ik.**

Ja ik vroeg dan ook waarop zij het liefst feedback willen ontvangen en dat is eigenlijk een beetje hetzelfde als de vaste medewerkers dus het meeste willen op resultaten, daarna op gedrag en daarna traits, maar jij zegt dat ze, dat dat niet, dat je dat niet doet op resultaten bij de seizoensmedewerkers omdat zij niet bijdragen aan de eindresultaten.

Nou goed uit, tuurlijk draagt daaraan bij maar inderdaad, die hebben daar niet heel veel invloed op.

Dat is niet het grootste rol?

**Nee, dat denk ik.**

Oké dan natuurlijk nog in het algemeen. Ja hoe jij het ervaart, het huidige beoordelingssysteem, nu je deze resultaten hebt gehoord?

**Nou ja goed weer wat ik al zei ik denk dat het voor verbetering vatbaar is en het is niet slecht want ik ben al heel blij dat er stappen zijn ondernomen en dat er meer functioneringsgesprekken zijn, zeker in vergelijking met de periode daarvoor dat er geen functioneringsgesprekken waren. Dus dat is absoluut al de eerste stap maar ik denk dat het nog meer gericht gehouden kan worden.**

En weet jij ook hoe je dit moet aanpakken, heb jij voldoende informatie gekregen hoe je een functioneringsgesprek moet voeren, hoe je feedback moet geven. Denk je dat je voldoende kennis hebt?

**Ik denk ook dat daar nog meer mogelijkheden zijn en dat heeft er mee te maken dat het, ja voor mijn gevoel is dat nog een beetje in ontwikkeling, het functioneringsgesprek. En dus daar zijn zeker nog stappen, stappen te maken en ook, ja ook naar de informatie die ik daarin krijg en wat de mogelijkheden zijn binnen het belonen bijvoorbeeld.**

Oké. Wil je verder hier nog iets over kwijt want ik denk dat ik alles heb.

**Nee ik denk dat het wel, wel in algemene zin wel alles heeft geraakt.**

Oké nou heel erg bedankt voor je medewerking.

**Graag gedaan.**

1. Uitgewerkt interview respondent 3, afdeling Front Office

Nou ik ben student aan de hogeschool Leiden en ik studeer Human Resource Management. En in het kader van mijn afstuderen doe ik een onderzoek bij SnowWorld Zoetermeer naar het huidige beoordelingssysteem. Ik richt mij alleen op Zoetermeer, omdat het anders te breed zou worden. Op dit moment is het huidige beoordelingssysteem dat je 1 functioneringsgesprek per jaar voert met alle vaste medewerkers. En de HR-manager vroeg zich om verschillende redenen af of dit nog wel werkt. Hoe ik het heb aangepakt is door SnowWorld te verdelen in 3 groepen en dat zijn dan de beoordelaars, de vaste medewerkers en de seizoensmedewerkers, omdat seizoensmedewerkers dus geen functioneringsgesprek krijgen. Ik heb elke groep een andere enquête toegestuurd om zo te kijken wat de ervaringen zijn en waar de behoeften precies liggen. En nu wil ik graag met jou doornemen wat de meest opvallende resultaten waren uit de enquêtes. Nou ik neem het gesprek op met jouw toestemming en naderhand stuur ik de uitgeschreven versie naar jou. De verwerking van de gegevens is vertrouwelijk, je blijft dus anoniem alleen je afdeling wordt genoemd. Heb je op voorhand nog vragen?

**Nee.**

Oké dan beginnen we met de resultaten van de beoordelaars \*geeft document meest opvallende resultaten beoordelaars\*. Het eerste wat opviel was hoe vaak voer je gemiddeld een functioneringsgesprek per medewerker en ben je hier tevreden over. Nou 10 procent voert dat 1 keer per 2 jaar en is daar ook tevreden over, 50 procent 1 keer per jaar en is tevreden, 10 procent voert het 1 keer per jaar en zou het vaker willen en 30 procent voert het 2 keer per jaar en is daar tevreden over. Eigenlijk vindt 60 procent dus 1 keer per 2 jaar of 1 keer per jaar voldoende. 40 procent zou vaker dan 1 keer per jaar een functioneringsgesprek voeren. En nu vraag ik me dus af wat jouw ideale situatie is hier, hierin?

**Ook 2 keer per jaar. Dat zou mijn ideale situatie zijn. Met name omdat je, ja je winterseizoen en je zomerseizoen is gewoon heel anders. En in de zomer leren ze gewoon weer hele andere dingen dan in de winter en ik vind wel, de winter ligt nog vers in je geheugen aan het einde maar je functioneringsgesprek is pas in september, dat is na de zomer. En dan ja, ik denk dat je best wel wat dingen vergeten die al eerder dat jaar plaatsgevonden hebben. Dat je dacht van oh dit kunnen we wel bespreken, dus ik doe zelf wel dat, ik doe dat wel aan het einde van de contracten zeg maar of aan het, als de contracten verlengd moeten worden in de zomer, dan doe ik wel een soort, het is niet officieel, maar een soort evaluatie noem ik het dan maar.**

En waar zou dan het verschil in zitten tussen dat eerste en het tweede gesprek? Als je er twee zou mogen doen.

**Het verschil…**

Ja.

**Bij de eerste hoeft voor mij niet zo uitgebreid te zijn zeg maar, aan het eind van het winterseizoen.**

En dat is dat in april?

**In april ja. Ik wil gewoon weten hoe ze het gehad hebben of ze tegen dingen aangelopen zijn of nog feedback weet je wel waar we iets aan kunnen doen of nou dat meer, dan in de winter of in september wel gewoon een grotere zeg maar.**

Oké.

**Het hoeft van mij ook niet 2 hele grote te zijn, maar gewoon wel, dat er wel nog een extra moment is.**

Oké. Naast de functioneringsgesprekken, geef je ook feedback aan je medewerkers? 80 procent van de beoordelaars zegt dat ze dit dagelijks of wekelijks doen, alleen de vaste medewerkers zeggen dat, 45 procent zegt dat dat inderdaad zo is en 70 procent van de seizoensmedewerkers en waarom denk je dat het niet helemaal met elkaar rijmt?

**Misschien zien ze het soms niet als feedback. Ik durf het niet zeggen.**

En hoe geef jij feedback?

**Ik zeg dat gewoon tegen ze of ik stuur een mailtje als het echt voor iedereen is uit m’n team dan stuur ik een mail, meer van joh let hierop of let hier op, ik kom dit tegen. Ik bedoel maar als het echt alleen voor 1 persoon is dan loop ik gewoon even naartoe en dan zeg ik joh, let hier even op of…**

Geef je alleen feedback op de sturing of ook op bevestiging, dus dat iemand…

**Ook op de bevestiging. Allebei.**

Oké.

**Vaker onthouden ze denk ik de niet bevestigende dingen natuurlijk.**

Mmm. En van wie vind jij dat de medewerkers feedback moet ontvangen, 80 procent vindt van de leidinggevende, 50 procent van collega’s en 30 procent zelf via een zelfreflectie. Er wordt dus ook veel gekozen voor collega’s of zelfreflectie, hoe denk jij dat dit vertaald zou kunnen worden naar de praktijk?

**Ja zelfreflectie vind ik een lastige dat ze zichzelf feedback moeten geven maar kijk ik vind wel dat ik in mijn team vind ik wel dat ze elkaar ook feedback mogen geven, dat je niet degene bent die zelf de hele tijd…**

Maar doen ze dat ook?

**Ze doen het wel ja. Ze vinden het niet allemaal, de een vindt het lastiger dan de ander, sommige hebben daar geen probleem mee weet je wel die spreken gewoon, gewoon elkaar aan en die zeggen ja wij zijn gewoon een team en ik vind wel dat we zo met elkaar om moeten gaan dat we als collega’s elkaar kunnen aanspreken. Ik denk dat het officiële gedeelte wel bij de leidinggevende moet liggen maar als je een keer een collega ziet vind ik wel dat ze elkaar op dingen mogen aanspreken, ik denk dat ze elkaar daardoor ook scherp houden.**

En dat vertel je ze ook, dat ze dat zouden moeten doen?

**Ja.**

Oké. Nou functioneringsgesprekken leveren een bijdrage aan de productiviteit van de medewerkers was een stelling en je ziet dat toch wel 40 procent het neutraal of oneens hiermee is. Hoe denk jij dat dat komt?

**Nou ja het ligt er natuurlijk aan hoe je functioneringsgesprek is gegaan. Ik kan me voorstellen dat als iemand een minder leuk functioneringsgesprek heeft gehad dat dan meteen heel die vibe weg is terwijl misschien de leidinggevende als gedachte had joh, ik vertel dit nu aan je, pak het op, ga er wat mee doen.**

Maar dit is vanuit de beoordelaars, dat zij dit vinden.

**Ja misschien, hoe wij het zien dat er niet zo heel veel mee gebeurd zeg maar. Het is ook van weet je zij weten het heel vaak niet meer hè, ik denk als ik nu aan mijn mensen vragen van vorig jaar van joh weet je wat ik bij je gesprek heb gezegd dat ze het gewoon niet meer weten ook.**

Hoe denk jij dan dat het productiever kan worden?

**Ja ik denk dat je een soort online systeem of zo… dat ze er zelf in kunnen kijken ja het is heel kinderachtig soort van maar als een soort rapport, om het even zo te noemen.**

Dus als er tussendoor iets is dat je dat dan daarin zou zetten?

**Ja. Want dan kunnen ze wel hun eigen voortgang bekijken.**

Oké, gemiddeld is het een cijfer gegeven met een, een 6 punt 3. En nu is dat niet zo'n… het is een magere voldoende.

**Ja.**

Hoe denk jij dat dit verhoogd kan worden?

**Nou ik denk sowieso de vragen anders die in het formulier staan anders, het is best wel een simpel formulier eigenlijk. Het is niet echt, je gaat niet dieper in op dingen. Het zijn gewoon een paar puntjes, best wel algemeen. Dat vind ik.**

Vind jij dat het dan meer gericht moet worden op elke afdeling?

**Ja. Kijk je kan wel een deel algemeen houden want ik denk dat sommige dingen gelden voor elke afdeling. Ik kan me voorstellen dat voor de skischool hele andere dingen van belang zijn dan voor, voor front office of voor een verhuur afdeling dus ik denk wel dat het misschien specifiek per afdeling gedaan moet worden.**

Oké en werk jij echt met het functioneringsformulier?

**Ja.**

Dat is wel je basis?

**Ja.**

Oké dan heb ik hier de resultaten van de vaste medewerkers \*geeft document meest opvallende resultaten vaste medewerkers\*. Het eerste was hoe vaak heb jij ook een functioneringsgesprek gehad bij SnowWorld en dat rijmt niet met het aantal jaren in dienst. Dus stel iemand had gereageerd: ik ben 10 jaar in dienst dan hebben ze vaak gekozen voor 3 tot 5 keer bijvoorbeeld. Waar denk jij dat dat vandaan komt?

**Ja we hebben ook niet allemaal elk jaar een functioneringsgesprek, dat verschilt heel erg per afdeling.**

En hoe komt dat dan?

**Het ligt aan je leidinggevende.**

Want het is vanuit HR wel de bedoeling dat je het 1 keer per jaar doet toch? Maar het wordt niet altijd gedaan?

**Nee ik heb ook niet elke, ik heb best wel, ik heb wel vaker een functioneringsgesprek gehad maar ik hoor van skischool bijvoorbeeld, die hebben dat ook niet elk jaar gehad en ik heb het ook niet elk jaar gehad maar wel, ik denk wel meer jaren wel dan niet zeg maar.**

En doe jij het zelf wel elk jaar?

**Ja. Ik vind dat gewoon fijn even zo'n moment.**

Maar denk je dat er nu wel een stijgende lijn in zit, dat het nu steeds meer consequenter wordt of dat het nog steeds soms wel soms niet is?

**Nee ik denk dat er wel een stijgende lijn in zit, laatste jaren zie ik wel dat er meer mensen het doen zeg maar.**

Oké. Nou ben je tevreden over dit aantal, bijna 40 procent zegt dat ze vaker een gesprek willen nou dat komt wel overeen met wat de beoordelaars ook willen.

Ja zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende? 70 procent zou feedback willen ontvangen naast een gesprek en de helft van die 70 procent dagelijks of wekelijks en de andere helft maandelijks of ieder kwartaal. Ja op welke momenten geef jij feedback? En hou jij bij of je dat genoeg verdeeld?

**Nee ik hou dat niet bij, ik doe dat gewoon dagelijks. Als ik ze zie ja ik zit best wel, mijn team is natuurlijk heel klein dus ik zie mijn team ook gewoon dagelijks. En ja ik zeg gewoon dingen als ik hun zie, eigenlijk hè van joh…**

Op het moment zelf als jij iets ziet dan zeg je er iets van?

**Ja eigenlijk wel.**

Oké. Van wie zou je graag feedback willen ontvangen, dat komt ook wel een beetje overeen. Bijna de helft zou ook graag feedback ontvangen van de collega’s. Als jij een functioneringsgesprek, als dat eraan komt, ga je dan alleen af op wat jij hebt gezien of vraag je ook rond?

**Nee ik vraag ook rond. Eigenlijk, ik vraag aan die afdelingen die het meeste met mijn afdeling te maken hebben, aan de leidinggevende vraag ik wel van joh heb jij nog dingen waar je tegenaan loopt of word je echt, dat ik echt moet benadrukken en sowieso met mijn supervisor natuurlijk. Ja daar heb ik sowieso dagelijks overleg mee.**

Dus jij overlegt wel met anderen?

**Ja.**

Oké. Nou wat vind je een goed moment om een gesprek te krijgen over je functioneren. Meer dan de helft wil graag de gesprekken liever na het hoogseizoen. Nu zijn ze in september, maar jij vindt september ook het beste moment alleen zou je het fijner vinden om ook in april een gesprek te hebben?

**Ja.**

Nou over het functioneringsformulier. \*geef functioneringsformulier\* Je hebt dan die stellingen... En dan word je beoordeeld met onvoldoende, voldoende of goed dus heb ik gevraagd of ze dat voldoende mogelijkheden vinden want het zijn er natuurlijk maar 3. En dan geeft bijna, de helft geeft aan meer mogelijkheden te willen hebben dus dat je gaat naar zeer goed, goed, voldoende, matig, onvoldoende, zwaar onvoldoende en 20 procent ook graag met een cijfer. En wat vind jij van deze naar mogelijkheden?

**Nou ik doe eigenlijk zelf als ik het er tussenin vind, dan zet ik het kruisje ertussen…**

Ja dat hoor ik vaker inderdaad.

**Dus dat doe ik eigenlijk al.**

Maar vind jij dit formulier verder prettig werken qua… Wat vind je in het algemeen van het formulier?

**Ik vind het wel een overzichtelijk formulier eigenlijk. Ja ik, ik ja je kan wel heel veel dingen neerzetten maar ja ik vind een kruisje tussen onvoldoende en voldoende… dan weet je dat het nog niet helemaal voldoende is dus dat je daar nog aan moet werken, ja ik vind dat ook wel duidelijk. Voor mezelf of ik niet matig en zo dat vind ik…**

En een cijfer?

**Ja je zou ik denk wel, ja ik zou dan eerder cijfer doen inderdaad in plaats van matig en zo want een cijfer vind ik dan nog dan kun je daar nog aan werken.**

Ja.

**Dan heb je ook een grotere marge voor m'n idee zeg maar, als je een 1 hebt is het gewoon heel slecht. Als je 6 hebt dat is best wel gewoon voldoende. En dan kun je ook nog 7, 8, 9 en 10 halen dus dan is er wel meer mogelijkheid tot groei zeg maar. En dat is ja, dat is hier inderdaad dan weer niet in het formulier wat we nu hebben.**

Je vindt het formulier dus te algemeen?

**Ja.**

En dan denk je verder wel dat het ook, ja elk onderwerp behandeld of…?

**Mmm. Het behandelt op zich alle algemene dingen behandelt het wel maar je gaat niet echt diep in op de materie zeg maar.**

En wat zou je dan bijvoorbeeld hierin willen hebben staan gericht op jouw afdeling?

**Nou ja bijvoorbeeld iets over de kassa of over het reserveringssysteem weet je, de een beheerst wel het kassasysteem heel goed en sommigen allebei. Maar ja ik kan hier niet ja ik schrijf 't er wel bij van joh reserveringen meer leren maar het zou wel fijn zijn als ze bijvoorbeeld in 2 kopjes gesplitst zijn. Dan kan diegene ook zien van oh ik kan dit wel heel goed in hier kan ik nog wat verder in groeien.**

Dus echt op de werkzaamheden zou jij het meer gericht willen hebben?

**Ja. Kijk ik schrijf wel altijd heel veel hierbij. Maar dan is het ook zo'n verhaal.**

Ja. Ik vroeg ook waarop ook zou je graag beoordeeld willen worden en ik had het dan verdeeld in resultaten, gedrag en traits dus de kenmerken. En de meeste kiezen wel voor resultaten vervolgens gedrag en vervolgens op de traits. En wat heb jij zelf het gevoel wat je het meeste doet?

**Ik denk wel veel op gedrag. Kijk resultaten is voor mij wel lastig natuurlijk want het is gewoon een kassa waar 5 man tegelijk op werkt dus ik kan niet zien... Ja het is, gedrag is ook wel ik vind dat wel heel belangrijk in mijn team, helemaal omdat ik een heel klein team heb. En, en daar valt het sneller op als iemand, ja, een ander gedrag vertoont zeg maar. Als die wat naarder doet of vervelend of niet lekker in z'n vel zit dan valt dat bij mij op of ik nou ja in een groot team valt dat natuurlijk niet zo snel op.**

Nee.

**Want dan zie je elkaar minder vaak maar wij ja… Ik vind het gedrag wel een belangrijk ding met name omdat ze bij mij ook, nou ja overal hier, veel met gasten te maken hebben en die zien dat gewoon. En ja ik vind het resultaat ja ik doe wel resultaten ja. Ik heb ook wel prestaties maar ja.**

Want dat zou je wel liever ook in het functioneringsformulier zien, meer de resultaten...

**Ja, alleen ja resultaat vind ik weer lastig dat is meer van ja... beheers je voldoende de materie zeg maar want het resultaat ja, een beetje… het is heel lastig, bij ons.**

Ja. Het is ook per afdeling verschillend.

**Hij maakt een boeking en ja wat is het resultaat? Ja je boeking staat er goed of niet goed in maar ja iedereen maakt wel eens een foutje dat die er niet goed in staat. Het is alleen wat doe je er dan mee weet je, al vraag je als je vaak een fout maakt, vraag je die dingen of… doe je het gewoon hele tijd fout inboeken maar omdat je denkt dat je het goed doet of omdat je denkt van ja doei ik ga het niet vraag ik weet het wel.**

Mmm. Ik had ook een stelling: functioneringsgesprekken geven mij een beter beeld van wat SnowWorld van mij verwacht. Spreek jij je verwachtingen uit tijdens functioneringsgesprekken?

**Wel als ze al, bijna aan 't eind zeg maar, bij de afspraken.**

Ja want een derde is nog neutraal of oneens…

**Ja.**

…hiermee.

**Nou ja ik denk dat het ook lastig is. Ik, ik, ik ja bij supervisors spreek ik het sowieso uit. Dan vind ik het een stuk belangrijker. Ja bij de medewerkers, ja…**

En op welke manier doe je dat dan?

**Ja afspraken maken gewoon van joh dit seizoen gaan we dit doen. Ik verwacht van jou bijvoorbeeld dat je de kar gaat trekken of zo.**

Een soort doelstellingen?

**Ja. Of dat jij nu dit gaat oppakken of dat jij je hierop gaat focussen voor de winter.**

En dat doe je niet met de staf?

**Nee.**

En waarom doe je dat niet met hun?

**Omdat zij over het algemeen met allemaal hetzelfde werk doen eigenlijk.**

Ja.

**En ja we hebben nu ook geen doelstellingen bijvoorbeeld nog, specifiek qua SnowWorld zeg maar dat we met budgetten werken of met targets werken. Dus, kijk als we dat wel hebben dan kun je dat wel verwachten… bijvoorbeeld dat je zoveel dingen “upsellt” of iets. We doen dat wel midden in het seizoen van joh we gaan nu “upsellen”, bijvoorbeeld extra tafels aan het restaurant verkopen zeg maar bij een skipas, dat doen we wel maar dat doe ik niet bij een functioneringsgesprek.**

En vind je doelstellingen of targets, vind je dat prettige manier of denk je dat dat productief werkt?

**Nou. Ik probeer altijd, ja het verschilt per seizoen heel erg. Ik doe altijd wel target of we doen altijd zeg maar dat ze een aantal tafels moeten verkopen. En dan de winnaar krijgt een prijs aan het eind van het seizoen.**

Oké.

**Ja nou ja de ene vindt het heel leuk en de ander denkt echt ja, laat me met rust ik ga dat echt niet doen.**

En doe je nog meer aan belonen?

**Ja.**

Op welke manier?

**Uitje. We hebben aan het eind van het winterseizoen met heel het team een uitje gedaan, zijn we wezen bowlen. Af en toe een cadeautje geven, slingers ophangen als ze jarig zijn, gewoon een beetje als verrassing zeg maar een beetje extra.**

Oké.

**Dat eigenlijk.**

Oké. Nou het, het gemiddelde cijfer ligt wederom op een magere voldoende. En bij deze vraag mocht je dan ook, had ik opengelaten dat je dan tips en ideeën kon geven en wat we het meest naar voren kwam was vaker gesprekken voeren, vaker korte evaluatiegesprekken voeren, meer feedback ontvangen tijdens het werk of werken met doelstellingen. Denk je dat het haalbare ideeën zijn?

**Nou ja als je een klein team hebt lijkt het me geen probleem maar als je een groot team hebt dan kan je niet elke keer een gesprek gaan voeren met iedereen want dan heb je daar gewoon een weektaak elke keer aan.**

Ja. En als het puur de vaste medewerkers zouden zijn?

**Dan wellicht wel. Ik weet niet hoeveel uitgifte bijvoorbeeld qua vaste medewerkers heeft, best wel wat denk ik. En, ik vind voor een oproeper die bij mij in de zomer is, vind ik het net zo belangrijk als een vaste medewerker eigenlijk.**

Mmm.

**Want die gaat ook gewoon mee voor het volgende seizoen. Dus ik vind dat er eigenlijk geen onderscheid gemaakt moet worden.**

Tussen de seizoensmedewerkers en vaste medewerkers?

**Ja.**

Jij ziet het allemaal hetzelfde?

**Nou ja ik zie het niet allemaal hetzelfde maar ik heb bijvoorbeeld nu, ik heb 4 vaste medewerkers in dienst en een oproeper in dienst, dat is eigenlijk een seizoenskracht maar die is er wel in de zomer en die is er volgende winter ook. Weet je die doet niet onder voor die anderen omdat hij toevallig een oproepcontract heeft.**

Geef je diegene ook een functioneringsgesprek?

**Ja.**

En doe je dat altijd als je een seizoensmedewerker nog in dienst hebt?

**Ja.**

Oké, dit zijn de meest opvallende resultaten van de seizoensmedewerkers \*geeft meest opvallende resultaten seizoensmedewerkers\*. En dan zeggen ze ook dus dat 60 procent zou ook graag een gesprek willen. Alleen dat is officieel niet. Maar jij doet dat dus wel.

**Ja, maar ja ik heb makkelijk praten want ik heb dus heel weinig mensen in de zomer.**

Dus je zou het niet doen als het er heel veel waren geweest?

**Nou ja ik denk het wel maar ik kan nu wel makkelijk zeggen, ja ik denk het wel.**

Want in de…

**Ik vind het wel belangrijk, ik wil gewoon weten wat zij ervan vinden en hoe ik ja, ik vind het zelf ook fijn als iemand tegen mij zegt wat hij ervan vindt. Eigenlijk.**

Maar nu is het er maar 1 maar zijn er niet vaak meer ook, seizoensmedewerkers?

**Ja in de winter. Aan het eind van het winterseizoen in april, toen heb ik met iedereen, dus heb ik met 22 personen gesprekken gevoerd.**

Oh echt waar? Je doet het wel echt met iedereen?

**Met animatie, gastvrouwen allemaal. Allemaal gesprekken gevoerd, hoe ze het vonden.**

Echt waar, ja. Nou dan werk jij hier wil je mee. Nou, zou je graag feedback willen ontvangen van je leidinggevende of je collega’s. Nou bijna iedereen zou dat willen en bijna iedereen geeft ook aan dat te krijgen dus dat is wel mooi dat dat, met elkaar rijmt bij de seizoensmedewerkers. Maar wanneer je tijdelijk in dienst bent, op welk moment zou je het dan graag willen, jij doet dat dus achteraf?

**Ja.**

De meeste geven wel aan, in de eerste 2 maanden of halverwege. En 10 procent die zegt dat ze het helemaal niet willen. Waarom kies jij daarvoor om dat aan het einde pas te doen?

**Nou ik vind een functioneringsgesprek weer zo heftig klinken, kijk ik vraag wel aan hun in de tussentijd van joh hoe gaat het, heb je nog dingen waar je tegenaan loopt, dat vraag ik wel maar daar ga ik niet officieel een ding zeg maar van maken en…**

Hoe noem je zo'n gesprek dan wat je aan het einde doet.

**Een evaluatiegesprek eigenlijk.**

Maar waarom doe je dat aan het einde?

**Omdat dan de contracten aflopen dus en of verlengd worden zeg maar, alle contracten lopen natuurlijk tot 31 maart.**

En als er dan iets verbeterd moet worden dan zeg jij dat gewoon tussendoor?

**Ja.**

Op welke manier zou je graag feedback willen ontvangen over je functioneren? Meer dan de helft door een functioneringsgesprek en een derde door middel van feedback wanneer ze aan het werk zijn en jij doet dus beide op jouw afdeling.

**Ja.**

En waarop zou je het liefst feedback willen ontvangen is eigenlijk hetzelfde zoals bij de vaste medewerkers, het liefst op de resultaten, daarna op het gedrag en daarna op de traits. En jij gaf dan aan het meeste op het gedrag omdat dat het meest relevant is bij jouw afdeling.

**Ja.**

En in het algemeen, hoe ervaar jij, als je dit zo allemaal hebt gehoord, hoe ervaar jij het huidige beoordelingssysteem?

**Nou dat kan wel een stukje beter.**

En wat kan er dan beter?

**Ik denk de momenten, meer momenten, want blijkbaar, daar is wel heel erg behoefte aan bij iedereen. En ook met doelstellingen gaan werken ja en dat formulier dan aanpassen dat er meer… ja dat het duidelijker wordt voor ze.**

En wat is voor jou de reden om een functioneringsgesprek te voeren?

**Ja om te weten hoe het gaat en hoe ze het vinden, of ze tegen dingen aanlopen en ook voor mezelf dat we kunnen aangeven van joh ik vind dat het zo gaat, dit kun je beter doen, dit doe je al heel goed, ga daarmee door ja zulk soort dingen eigenlijk.**

Even kijken hoor. En weet jij ook hoe je een functioneringsgesprek moet aanpakken en hoe je feedback moet geven? Heb je daar voldoende kennis over.

**Nou…**

Weet jij hoe je dat moet doen, heb je dat ergens geleerd of…? Doe je dat uit jezelf, heeft iemand jou daar hulp bij gegeven?

**Nee ja ik doe wel als ik feedback geef opbouwend, of als het wat kritischer is opbouwend zeg maar en niet van ik vind of ik ervaar of andere mensen ervaren zeg maar, ik probeer het wel wat luchtiger te brengen. Ik wil het ook niet een heel zwaar deprimerend gesprek gaan maken.**

Vind je het moeilijk?

**Nou als ze het soms wat, als het minder is leuk is vind ik het wel wat lastiger ja kijk een leuk gesprek is altijd makkelijk maar als het iets als ik echt iets, ik moet zeggen van joh hier ben ik het gewoon niet mee eens of dit vind ik gewoon niet fijn en dit moet je gewoon veranderen hè je weet nooit hoe iemand reageert.**

En vraag je daar dan ook hulp bij of doe je dat altijd zelf?

**Nou ik overleg sowieso altijd met mijn supervisor en dan van joh hoe zullen we het aanpakken en… Ik doe altijd… en voorheen deed ik altijd met ja toen was ik nog geen manager, deed ik ook altijd met m'n manager zeg maar samen.**

Want heb jij nu een assistent-manager?

**Nee. Ik heb nu alleen de supervisors. Dus maar voorheen deden wij ook altijd vooraf samen even dat gesprek doornemen en dan daarna gingen we met diegene zitten. Of het positief was of negatief maar voor allebei eigenlijk. Maar als het negatief was altijd wel wat meer van joh hoe gaan we het aanpakken en hoe gaan we het brengen en… Ik vind dat wel lastig ook met contracten aan het einde dan denk ik ja je weet niet hoe iemand gaat reageren.**

Dus je vindt het meer lastig door hoe iemand, wat, wat iemands reactie gaat zijn?

**Ja.**

Maar je weet wel hoe je het moet overbrengen, dat, daar voel je je wel…

**Ja ik denk dat ik daar in de loop der jaren hier wel van geleerd heb allemaal.**

Oké. Ja ik heb denk ik wel alles, wil je zelf nog iets kwijt over hoe het nu gaat, wat er beter kan?

**Eigenlijk niet.**

Oké dan word ik heel erg bedanken.

**Graag gedaan.**